
Arbeitsorganisation und Personalmanagement gesund und sicher gestalten

Informationen für Existenzgründer
und junge Unternehmen



VORWORT

Der Erfolg Ihres Unternehmens ist von vielen Faktoren abhängig. Die finanziellen Voraussetzungen, die allgemeine Marktlage und die Konkurrenz spielen dabei eine wesentliche Rolle. Ihr persönliches Engagement, Ihre Kompetenz, Motivation und Ihr Durchhaltevermögen werden jedoch die entscheidenden Erfolgsfaktoren sein.

Eine gute Gesundheit ist die Voraussetzung dafür, den neuen Anforderungen Stand zu halten. Denn nur wer gesund ist, ist auch in seiner Arbeit effektiv, kreativ und dauerhaft leistungsfähig. Grund genug sich mit diesem Thema ausführlicher zu beschäftigen!

Im Jahr 2001 hat das damalige BMA (Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung) die Initiative ergriffen und mit GUSS („Existenzgründung: Gesund und sicher starten“) ein Projekt gestartet, das das Bewusstsein für Gesundheit und Sicherheit im Gründungsprozess schärfen soll. Das Projekt wird vom jetzigen BMWA (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit) bis Ende 2004 gefördert.

Für die Umsetzung in Baden Württemberg sind die Innovation und Bildung Hohenheim GmbH (IBH) und die Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge (ifex) des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg (LGA) verantwortlich. Zur Realisierung dieser Broschüre wurden die Arbeiten der Projektpartner (siehe S. 127 ff) und die Inhalte der gemeinsamen Projektdarstellung auf www.guss-net.de mit einbezogen.

Erklärtes Ziel dieses Projektes ist es, die Aspekte Sicherheit und Gesundheit in jungen Unternehmen von Anfang zu thematisieren und zu etablieren. Dazu sollen die Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft praktisch umsetzbar gemacht werden.

Es soll eine Unternehmenskultur fördern, die den Menschen und sein Wohlergehen am Arbeitsplatz als wichtigen Zukunfts- und Wettbewerbsfaktor begreift. Denn er ist als „Human Ressource“ das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Mit ihm steht und fällt die Produktivität und damit auch der Erfolg am Markt.

Lesen Sie diese Broschüre in Ruhe

Nehmen Sie sich Zeit bei der Lektüre und entscheiden Sie selbst, welche Hinweise und Tipps Sie annehmen möchten und welche Sie befolgen müssen. Neben den gesetzlichen Grundlagen z. B. zur Gestaltung eines Arbeitsplatzes, zur Herstellung von Produkten und zur Einstellung von Mitarbeitern gibt es auch viele freiwillige Leistungen, die Sie für sich und andere erfüllen können, um als Existenzgründer gesund und sicher in die Zukunft zu starten!

Was ist eigentlich Gesundheit?

Gesundheit ist mehr als nicht krank zu sein. Gesundheit heißt „Wohlfühlen“ und bedeutet im Einzelnen:

- Stärke, Energie, Belastbarkeit
- Körperliche und geistige Fitness
- Lebensfreude
- Die Fähigkeit zur optimalen Bewältigung von Herausforderungen und Lebenskrisen
- Die Fähigkeit zur regelmäßigen und wirkungsvollen Regeneration/Erholung

Genau das ist das Ziel fast aller Menschen. Doch obwohl die Gesundheit allgemein sehr hoch geschätzt wird, fällt es vielen Menschen schwer, Gesundheitsaspekte im täglichen Leben ausreichend zu beachten. Es ist auch nicht immer einfach. Gerade für Sie als Unternehmer stehen natürlich die Auftragsbeschaffung, die Einhaltung von Terminen und finanzielle Aspekte im Vordergrund.

Was beeinflusst die Gesundheit?

Die Einflussfaktoren auf die Gesundheit sind vielfältig. Die persönlichen Veranlagungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen bilden das Fundament. Aber auch die Menschen um uns herum (das soziale Umfeld) und die jeweiligen Umweltbedingungen (Leben, Arbeiten und Wohnen) beeinflussen die Gesundheit und das Wohlbefinden. Eine wichtige Einflussgröße ist somit auch die persönliche Arbeitssituation. In der Selbstständigkeit verwischen die Grenzen zwischen Freizeit und Arbeit. Als eigener Chef haben Sie es in der Hand, Ihre Arbeits- und Lebensbedingungen zu gestalten. Nutzen Sie in diesem Falle die Vorteile Ihrer Selbstständigkeit und gestalten Sie mit! Nehmen Sie Ihre eigene Gesundheit als Lebensziel ernst und setzen Sie entsprechende Prioritäten! Schon durch kleine Maßnahmen können Sie Ihr Leben und Ihre Arbeit gesundheitsgerecht gestalten:

Schaffen Sie sich gesunde Arbeitsbedingungen

Sie verbringen viele Stunden an Ihrem Arbeitsplatz. Es lohnt sich also, die Arbeit und die Arbeitsbedingungen so angenehm wie möglich zu gestalten und Gefährdungen zu vermeiden.

Organisieren Sie Ihren Arbeitstag

Nehmen Sie ab und zu Ihr Zeitmanagement unter die Lupe. Setzen Sie Prioritäten! Bilden Sie sich weiter, denn was man beherrscht, geht einem leichter von der Hand. Delegieren Sie Aufgaben, die Sie selbst nicht mehr bewältigen können und wollen.

Sorgen Sie für den körperlichen Ausgleich

Versuchen Sie bewusst Bewegung in den Arbeitsalltag zu integrieren. Treiben Sie regelmäßig Sport! Das hilft Stress abzubauen und stärkt das Immunsystem. Wenn Sie vorwiegend körperlich arbeiten, gönnen Sie Ihrem Körper nach der Arbeit Zeit zum Regenerieren und Erholen. Atmen Sie durch und tanken Sie auf! Der Mensch ist keine Maschine und deshalb auch nicht ununterbrochen und zu jeder Tageszeit in gleichem Maße fit und leistungsfähig. Passen Sie Ihren Tagesablauf der persönlichen Leistungskurve an und nehmen Sie sich bewusst Zeit zum Entspannen und Auftanken.

Nehmen Sie sich Zeit für Zwischenmenschliches

Suchen Sie sich und pflegen Sie Kontakte zu Vertrauenspersonen (Familie, Freunde, Lebenspartner), mit denen Sie auch über mögliche Probleme und Sorgen reden können. Das erleichtert und gibt Kraft.

Nutzen Sie Vorsorgeuntersuchungen

Viele Erkrankungen bleiben jahrelang unentdeckt. Wenn dann irgendwann körperliche Beschwerden auftreten, sind persönliche Leistungseinbußen (Man hat keinen „Biss“ mehr) oder Arbeitsausfall die Folgen. Vorsorgeuntersuchungen dienen dazu, mit Hilfe bestimmter diagnostischer Verfahren (Laborwerte, EKG) Krankheiten schon zu erkennen, bevor spürbare Beschwerden eintreten. Eine Behandlung zu einem frühen Zeitpunkt ist nicht nur erfolgversprechender, sondern erspart Ihnen Kosten, persönliches Leid und eine Menge Ärger. Fragen Sie Ihren Hausarzt nach den angebotenen Vorsorgeuntersuchungen!

Ernähren Sie sich gesund

Über die Ernährung wird der menschliche Körper mit der zum Leben wichtigen Energie versorgt. Diese ist notwendig um die körperliche und geistige Fitness dauerhaft aufrecht zu erhalten und das Immunsystem zu stärken. Achten Sie auf eine ausgewogene Ernährung mit ausreichend Vitaminen und Mineralstoffen. Nehmen Sie genügend Flüssigkeit zu sich.

Nehmen Sie Körpersignale ernst

Häufiges Unwohlsein, Schmerzen, Müdigkeit oder Gereiztheit sind Signale des Körpers die zeigen, dass etwas im Leben aus dem Gleichgewicht geraten ist. Nehmen Sie diese Warnsignale ernst und versuchen Sie mögliche Ursachen (z. B. Stress oder Gefährdungen am Arbeitsplatz) zu beseitigen, bevor Sie krank werden. Gehen Sie nötigenfalls rechtzeitig zum Arzt!

Hinweise für den Leser:

- Die vorliegende erste Auflage der Broschüre gibt den Stand der Dinge im Oktober 2004 wieder. Falls sich nach diesem Zeitpunkt Änderungen bei Gesetzen, Verordnungen, Vorschriften usw. ergeben, finden Sie in den folgenden Auflagen die jeweils aktualisierte Version.
- Bei Personenbezeichnungen wird durchgehend die männliche Form verwendet, etwa, wenn von Mitarbeitern die Rede ist. Dies dient ausschließlich zur Vereinfachung, in jedem Fall sind gleichermaßen auch weibliche Personen gemeint.
- Soweit nicht anders angegeben (in der Regel als weiterführender Link), wurden die Texte folgenden Quellen entnommen: <http://www.guss-net.de>, <http://www.bmwa.bund.de>, <http://www.baua.bund.de> und den angeschlossenen Partnern des Projektes „Gesund und sicher starten“ (siehe Impressum).
- Damit Sie besondere Tipps und Ratschläge schon auf den ersten Blick finden, haben wir sie mit diversen Symbolen markiert. Sie haben folgende Bedeutung:



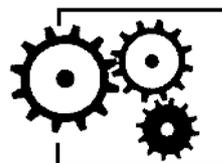
Wichtig!



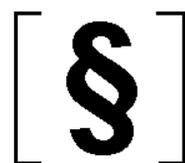
Cheftipp



Lesetipp



Praxistipp



Gesetzesauszug

INHALT

VORWORT		1
ICH BIN UNTERNEHMER		
	<i>Selbstständig arbeiten</i>	1. Arbeitsplatz einrichten6 2. Arbeitsumgebung planen7 3. Ordnung von Anfang an8 4. Lagerräume schaffen12
	<i>Selbstmanagement</i>	1. Motivation13 2. Arbeitsorganisation15 3. Kompetenzen.....16 4. Ungesunde Gewohnheiten20 5. Stress vermeiden22 6. Zeitmanagement24 7. Mit dem Auto unterwegs27
	<i>Fremdmanagement</i>	1. Kunden31 2. Kunden ansprechen31 3. Mit Kunden verhandeln33 4. Kundenwünsche erfüllen34 5. Qualität35 6. Lieferanten38 7. Behörden39
	<i>Sicherheit</i>	1. Persönliche Versicherungen42 2. Betriebliche Versicherungen45 3. Netzwerke49 4. Technik und Produktion50 5. Umweltschutz55
ICH ALS UNTERNEHMER BRAUCHE PERSONAL		
	<i>Personalbedarf planen</i>	1. Inhalte eines Stellenprofils58 2. Inhalte eines Anforderungsprofil ...59 3. Wahl des Personals59
	<i>Personalbedarf kalkulieren</i>	1. Welche Kosten entstehen?61 2. Brutto-Gehalt62 3. Finanzielle Hilfen62 4. Arbeitsplatz planen62
	<i>Personal suchen</i>	1. Stellenanzeigen63 2. Arbeitsamt64 3. Private Arbeitsvermittlung64 4. Zeitarbeit64 5. Jobbörsen im Internet64 6. Recruiting Messen65 7. Innerbetriebliches Personal65
	<i>Personal finden</i>	1. Bewerbungsunterlagen65 2. Vorstellungsgespräche67

ICH ALS UNTERNEHMER MIT PERSONAL	<i>Rechte und Pflichten</i>	1. Vertragliche Pflichten71 2. Personal platzieren74 3. Aufgaben übertragen76	
	<i>Personal halten und fördern</i>	1. Unterweisung77 2. Mitarbeiterführung79 3. Motivation82 4. Kommunikation83 5. Verantwortung87 6. Vermögen88 7. Weiterbildung89 8. Fakten im Überblick90	
	<i>Personal schützen</i>	1. Sorglosigkeit91 2. Arbeitszeitrecht92	
	<i>Schutz bestimmter Personengruppen</i>	1. Mutterschutz95 2. Jugendarbeitsschutz96 3. Schwerbehinderte100 4. Heimarbeit101	
	<i>Gefahren beurteilen, erkennen und verhindern</i>	1. Situation beurteilen102 2. Mögliche Unfallgefahren102 3. Gefahren minimieren107 4. Professionelle Unterstützung108 5. Bei Notfällen reagieren110	
	KRISENMANAGEMENT	<i>Krisen erkennen</i>	1. Persönliche Krisen112 2. Unternehmenskrisen112
		<i>Krisen begegnen</i>	1. Die Früherkennungstreppe113 2. Krisen verhindern114 3. Krisen beseitigen115 4. Personal abbauen119
		<i>Nichts geht mehr?</i>	1. Insolvenzantrag stellen121 2. Liquidation des Unternehmens ...121 3. Unternehmen vorbei?.....122
	ANHANG		123
	PROJEKTPARTNER		127
	LINKS		129
	IMPRESSUM		135

ICH BIN UNTERNEHMER

Sie wollen ein Unternehmen gründen oder haben es vor kurzem getan. Somit schaffen Sie sich selbst einen Arbeitsplatz und möglicherweise auch für weitere Beschäftigte. Haben Sie sich schon einmal Gedanken darüber gemacht, wie diese neu geschaffenen Arbeitsplätze aussehen sollen, bzw. wie sie im Moment gestaltet sind? Wissen Sie, wie Sie sich selbst und anderen die tägliche Arbeit leichter, gesünder und effektiver gestalten können? Und was müssen Sie beachten, wenn Sie auch in Zukunft erfolgreich bleiben möchten?

Selbstständig arbeiten

Wer es bisher gewohnt war, als Angestellter zu arbeiten, wird einige Zeit brauchen, um sich auf die neue Situation einzustellen: andere Zeiten, andere Aufgaben, zusätzliche Belastungen und unbekannte Situationen werden auf Sie zukommen. Aber mit ein paar Tipps lassen sich viele Risiken vermeiden und Ihre Selbstständigkeit zu einem Erfolg führen. Sicher werden Sie sich von Anfang an in die neue Aufgabe stürzen, sollten aber dabei nicht vergessen, ein paar Punkte zu beachten, um langfristig gesund zu bleiben. In diesem Kapitel erfahren Sie alles Wissenswerte, um selbstständig, gesundheitsbewusst und eigenverantwortlich arbeiten zu können.

1. Arbeitsplatz einrichten

Ziel ist es, den Arbeitsplatz so zu gestalten und auszustatten, dass Körperhaltung und Bewegungsabläufe des Menschen ein effektives und risikofreies Arbeiten ermöglichen. Je nach Arbeitsplatztyp sind bei der Gestaltung verschiedene Kriterien zu beachten. Bei der Büroarbeit stehen die Auswahl und die Anordnung von Schreibtisch, Computer und Sitzgelegenheit im Mittelpunkt. Bei gewerblichen Arbeitsplätzen (z. B. im Labor oder in der Werkstatt) geht es um die Auswahl und Aufstellung von Maschinen, Anlagen und Geräten. Körperliche Schwerarbeit sollte vermieden werden. Ein Beispiel für Muskelverspannungen als Folge von ungünstig gestalteten Arbeitsplätzen sind Rückenschmerzen durch Zwangshaltungen verursacht, z. B. durch zu niedrige Arbeitshöhen oder fehlenden Beinraum. Anhaltspunkte für die Gestaltung geben Vorschriften und Empfehlungen für Bewegungsräume und Abstandsmaße am Arbeitsplatz, z. B.

- Sitzgelegenheiten
- Bewegungsfreiheit und Ablagefläche
- Arbeitsmaterialien
- Lichtverhältnisse
- Organisation der Arbeit
- Arbeitszeit

Die genauen Grundregeln für die Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsraum sind der Arbeitsstättenverordnung und den Arbeitsstättenrichtlinien zu entnehmen: <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Arbeit/arbeitschutz,did=22056.html>. Weiterhin zu berücksichtigen sind entsprechende Vorschriften der zuständigen Berufsgenossenschaft. Ihre Berufsgenossenschaft unterstützt Sie ggf. auch vor Ort und hält für Sie eine Vielzahl von branchenspezifischen Informationen bereit: <http://www.hvbg.de>. Zur Gestaltung von Büro- und Laborarbeitsplätzen finden Sie konkrete Hinweise unter <http://www.guss-net.de>. Lesen Sie dazu auch die entsprechenden Kapitel in dieser Broschüre aus dem Thema: „Ich als Unternehmer mit Personal“ (ab Seite 71).

2. Arbeitsumgebung planen

Die Umgebungsbedingungen am Arbeitsplatz und im Arbeitsraum beeinflussen Ihre Leistungsfähigkeit, das Wohlbefinden und die eigene Gesundheit. Bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung geht es vor allem darum die Beleuchtungsverhältnisse zu optimieren, für ein gesundheitlich verträgliches Raumklima zu sorgen, schädigende Einwirkungen durch Gefahrstoffe (Gase, Stäube, Dämpfe) oder Strahlung zu vermeiden sowie störenden und gesundheitsschädigenden Lärm zu verhindern.

Beleuchtung

Die Beleuchtung an Arbeitsplätzen gehört zu den Fragen, denen in der Praxis oftmals nicht genügend Beachtung geschenkt wird. Das Auge ist mit Abstand das wichtigste Sinnesorgan. Über 80% aller Informationen werden über das Auge wahrgenommen. Ermüdungserscheinungen, Kopfschmerzen und Augenbeschwerden können durch ungenügende Beleuchtungsverhältnisse verursacht werden. In vielen Fällen ist eine ungleichmäßige Raumausleuchtung zu bemängeln. Je nach Tätigkeit werden hierfür Mindestbeleuchtungsstärken empfohlen.

Bildschirmarbeit

Ebenso wichtig ist die passende Auswahl des Bildschirms. Die tägliche Belastung durch Strahlung wird hier leider häufig unterschätzt. Sparen Sie deshalb nicht am falschen Ende und benutzen Sie nur Bildschirme, die der Verordnung entsprechen. Es lohnt sich in jedem Fall, die ausführliche Broschüre „Bildschirmarbeit“ vor der geplanten Neuanschaffung zu lesen. Sie ist als Druckversion kostenlos oder als Download unter <http://www.guss-net.de> erhältlich (siehe Impressum).

Raumklima

Beim Raumklima spielen nicht nur die objektiv messbaren Größen wie Temperatur, Luftfeuchtigkeit und Luftgeschwindigkeit eine Rolle, sondern auch das persönliche Empfinden der betroffenen Person. Gute Klimabedingungen verhindern Erkrankungen und wirken positiv auf Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden. Je nach der zu verrichtenden Tätigkeit werden Mindest- und Höchsttemperaturen empfohlen. Spezielle Regelungen existieren für Hitze- und Kältearbeitsplätze. Denken Sie an Sonnenschutz bei der Arbeit im Freien oder am Fenster!

Lärm

Lärm ist ein Problem, das nicht nur in Werkstätten anzutreffen ist. Im Bürobereich können Geräusche ebenso zu einer ernstzunehmenden Belastung werden, wenn sie die Konzentration stören und nerven. Dauerlärm ab einem Schalldruckpegel von 85 dB (A) kann zur unheilbaren Lärmschwerhörigkeit führen. Jedes Unternehmen mit Arbeitsplätzen >85 dB (A) hat besondere Auflagen zu erfüllen.

Gefahrstoffe und Strahlung

Treten bei Ihnen Risikofaktoren wie Gase, Stäube, Dämpfe oder Strahlung (Röntgenstrahlen, Laserstrahlen, UV-Strahlung, elektromagnetische Felder) auf, ist besondere Vorsicht geboten. Beim Umgang mit Materialien, die als Gefahrstoff gekennzeichnet sind (quadratisches Symbol in den Farben schwarz-orange), sollten die Sicherheitsregeln auf der Verpackung zum Umgang mit diesen Stoffen aufmerksam gelesen und Sicherheitsvorkehrungen getroffen werden. Lassen Sie sich bei Bedarf durch Fachkräfte (z. B. Berufsgenossenschaft, arbeitsmedizinischer Dienst, überbetrieblicher sicherheitstechnischer Dienst, Amt für Arbeitsschutz bzw. Arbeitsschutzbehörde) beraten. Ausführliche Informationen zur Arbeit im Labor erhalten Sie unter <http://www.guss-net.de>.

3. Ordnung von Anfang an

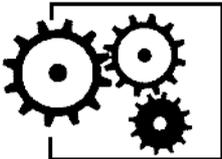
Bis zu 19% ihrer Arbeitszeit verbringen die meisten Beschäftigten mit dem Suchen, neu Ausdrucken und Ersetzen ihrer Unterlagen. Auf deutschen Schreibtischen türmen sich die Papierstapel. Mancher Büroschrank ist das reinste Altpapierlager.

Daran hat der Computer nicht viel geändert. Trotz virtuellem Briefkasten und PC-Archivierung gleicht mancher Arbeitsplatz dem Bermudadreieck, wo auf geheimnisvolle Weise Telefonadressen, Notizen und Dokumente verschwinden, weil den Benutzern der Überblick gänzlich verloren gegangen ist.

Keine Frage, viele hängen an ihrem ganz persönlichen Durcheinander von Papieren, Faxen, Magazinen und Ordnern, die doch den Eindruck erwecken: Hier wird hart gearbeitet! Die meisten glauben ja auch, dass möglichst viele Hängeregister und aufeinander gestapelte Ablagekästchen Übersicht und Ordnung schaffen und den schnellen Griff zur richtigen Mappe garantieren. Das ist leider meistens nicht der Fall. Es ist offensichtlich gar nicht so einfach, dieser Zettelwirtschaft Herr zu werden. Man versucht zwar immer wieder, den Schreibtisch aufzuräumen, doch nach wenigen Tagen sieht der Arbeitsplatz wieder genauso aus wie zuvor. Und erneut beginnt die Suche: „Wo hab ich das noch mal...“

Büroorganisation ist längst zum Seminarthema geworden. Selbstmanagement lautet die Parole, und die Ordnung am Arbeitsplatz gehört dazu. Wie das geht, kann man in Ratgebern nachlesen. Findige Menschen haben Systeme entwickelt, wie man den Arbeitsplatz entrümpelt: Ob Azubi oder Chef, jeder wird aufgefordert Unterlagen in ausschließlich drei Kategorien „Administration“, „Projekte“ und „Dokumentationen“ zu unterteilen, Das Alphabet teilt die drei Bereiche in weitere Untergebiete ein. Erlaubt sind pro Mitarbeiter nur drei Ablagekästchen. Hängeordner sind unvorteilhaft und Unklar-Ordner namens „Sonstiges“ oder „Allgemeines“ werden unverzüglich entsorgt.

(Quelle: Stuttgarter Zeitung, Juni 2004)



Wichtige Informationen, wie (Mail-)Adressen, Zugangsdaten zum Internet/zur eigenen Homepage, für das Online-Banking sowie weitere relevanten Daten sollten an einem sicheren Ort zusammengefasst und jederzeit von Ihnen zugänglich sein. Regelmäßige Duplikate helfen, eventuelle Verluste gering zu halten.

Dokumentationspflichten

Es ist wichtig, die Dokumentationspflichten in den Griff zu bekommen. Dabei gehen wir davon aus, dass Sie zu Beginn für das Finanzamt bzw. Ihren Steuerberater eine Einnahme-/Überschussrechnung erstellen müssen.

Die Dokumente, die sich ansammeln werden, lassen sich in drei Kategorien einteilen:

- Im Steuerbereich werden Sie unter anderem Ordner für Ihre Einnahme- und Überschussrechnung, die Umsatzsteuer oder die Betriebswirtschaftliche Auswertung anlegen müssen: Rund um die Steuern.
- Wichtig ist die Dokumentation der Geldflüsse in Ihrem Unternehmen, d.h. die Abrechnung über ein- bzw. ausgegangene Zahlungen: Einnahmen und Ausgaben
- Für zeitlich eingegrenzte Aufgaben sollten Sie Projektregister anlegen, in denen Ihre Unterlagen thematisch abgelegt sind. Wenn nötig, können Sie sich so schnell einen Überblick zu einem bestimmten Bereich verschaffen: Projektabrechnung.

Rund um die Steuern

Welche Steuern Sie zu entrichten haben, hängt von Ihrer Tätigkeit und der Rechtsform Ihrer Unternehmung ab. Bitte fragen Sie Ihr zuständiges Finanzamt. Die folgenden Tabellen enthalten die wichtigsten Themengebiete, die Sie durch Registerblätter trennen sollten.

Ordner oder Register / Beschriftung	Inhalt / Sortierung	Bemerkungen
Einnahme-/ Überschussrechnung <i>E-/Ü-Rechnung Monat/Quartal/Jahr</i>	Bankauszüge und (jeweils dahinter) die dazugehörenden Ein- bzw. Ausgangsrechnungen und Belege. <i>Chronologisch aufsteigend, d. h. das Aktuellste oben. Falls Sie Bankauszüge nicht benutzen, müssen alle Belege fortlaufend nummeriert werden.</i>	Auswertung aus Büroorganisations-Software dazu heften.
Umsatzsteuer <i>Umsatzsteuer Monat/Quartal/Jahr USt-Voranmeldung</i>	Gegenüberstellung der erhaltenen Umsatzsteuer und der gezahlten Vorsteuer. Umsatzsteuer-Voranmeldungen. <i>Chronologisch aufsteigend.</i>	Formulare beim Steuerberater oder Finanzamt erhältlich.
Betriebswirtschaftliche Auswertung <i>BWA Monat/Quartal/Jahr</i>	Auswertungen Ihres Steuerberaters und/oder eigene Auswertungen.	
Einkommensteuer-Erklärung <i>ESt Monat/Quartal/Jahr</i>	Ihre Einkommen-Steuererklärungen und die entsprechenden Einkommen-Steuer-Bescheide. <i>Chronologisch aufsteigend.</i>	
Gewerbesteuer <i>Gewerbesteuer Monat/Quartal/Jahr</i>	Steuerbelege und Steuerbescheide. <i>Chronologisch aufsteigend.</i>	Nicht bei Freiberuflern!
Korrespondenz mit dem Steuerberater <i>Korrespondenz Steuerberater Monat/Quartal/Jahr</i>	Alle schriftlichen Bescheide Ihres Steuerberaters, sofern diese nicht eindeutiger zu anderen Rubriken passen. Auch Notizen über mündliche Vereinbarungen.	
Korrespondenz mit dem Finanzamt <i>Korrespondenz Finanzamt</i>	Alle schriftlichen Bescheide Ihres Finanzamts, sofern diese nicht eindeutiger zu anderen Rubriken passen. Auch Notizen über mündliche Vereinbarungen.	
Lohnsteueranmeldung <i>LSt-Anmeldung</i>	Für jeden Mitarbeiter muss eine Lohnsteueranmeldung erstellt werden. <i>Nach Mitarbeitern alphabetisch.</i>	Falls Sie Geschäftsführer Ihrer eigenen GmbH sind oder bereits Angestellte haben.

Selbstständig arbeiten

Sozialversicherungs-Meldungen <i>SV-Meldungen</i>	Korrespondenz mit den Trägern der Sozialversicherungen: Renten-, Arbeitslosen-, Kranken-, Pflege-, Unfallversicherungen An-, Ab-, Um-, Jahresmeldungen von Mitarbeitern <i>Nach den Versicherungsträgern, dann nach Krankenkassen der Mitarbeiter, dann alphabetisch.</i>	Falls Sie Geschäftsführer Ihrer eigenen GmbH sind oder bereits Angestellte haben. Wenn Sie sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter haben: Die Krankenkasse des Arbeitnehmers ist das zentrale Einzugsorgan der Sozialversicherungen. Lassen Sie sich von der Krankenkasse beraten.
---	--	---

Einnahmen und Ausgaben

Ordner oder Register / Beschriftung	Inhalt / Sortierung	Bemerkungen
Betriebseinnahmen Einnahmen aus der betrieblichen Tätigkeit <i>Ausgangsrechnungen oder Einnahmen oder Debitoren Von bis.....</i>	Belege über die von Ihren Kunden an Sie bezahlten Rechnungen. <i>Nach Kunden (alphabetisch/chronologisch) oder nach Rechnungsnummern (numerisch oder alphanumerisch).</i> Belege über noch nicht bezahlte Rechnungen oder Anzahlungen liegen obenauf. Entwickeln Sie Nummernkreise oder „sprechende“ Nummern! D. h. aus der Nummer ist zu erkennen: BE K 1234 X 302 Betriebseinnahme: BE Kunde: Kurt Rechnungs-Nummer: 1234 Projekt: X Datum: Oktober 2004	
Sonstige Einnahmen für die betriebliche Tätigkeit <i>Sonstige Einnahmen</i>	Alle Einnahmen, die in keinem Zusammenhang mit dem eigentlichen Betriebszweck stehen. Beispiel: Sie verkaufen Ihren alten Computer über seinem Buchwert. <i>Nach Sachgebieten und chronologisch.</i>	.
Betriebsausgaben <i>Eingangsrechnungen oder Ausgaben oder Kreditoren Von.... bis.....</i>	Belege über die von Ihnen bezahlten Rechnungen. <i>Nach Lieferanten (alphabetisch/chronologisch) oder Sachgebieten (siehe "BWA") oder nach Nummernkreisen.</i> Belege über noch nicht bezahlte Rechnungen oder Anzahlungen liegen obenauf.	Nummernkreise siehe bei Betriebseinnahmen!



Eine korrekte Rechnung ist im Geschäftsverkehr bares Geld. Denn nur dann sind Sie zum Vorsteuerabzug berechtigt. Daher sollten Sie dringend darauf zu achten, dass die Rechnung die gesetzlich vorgeschriebenen Angaben (Stand 01.01.2004) enthält:

- Vollständiger Name und Anschrift von Leistendem und Leistungsempfänger
- Steuernummer oder Umsatzsteueridentifikationsnummer
- Ausstellungsdatum
- Fortlaufende Rechnungsnummer
- Menge und Art / Handelsübliche Bezeichnung
- Zeitpunkt der Lieferung bzw. Leistung
- Nach Steuersätzen und -befreiungen aufgeschlüsseltes Entgelt
- Im voraus vereinbarte Minderungen des Entgelts
- Entgelt und hierauf entfallenden Steuerbetrag (i.d.R. 16%) sowie Hinweis auf Steuerbefreiung

Weitere Infos unter: <http://www.kfw-mittelstandsbank.de/mportal/Gruenderzentrum/d045ManPer/d010BueroOrga/d010BueroOrga.jsp>

Projektabrechnung

Ein Projekt ist eine einmalige Aufgabe, die einen Anfang, ein Ende und ein messbares Ziel hat. Wenn Sie Aufträge haben, die sich als Projekt definieren lassen, machen Sie eine Projektabrechnung.

Ordner oder Register / Beschriftung	Inhalt / Sortierung	Bemerkungen
Projektabrechnung <i>Projektabrechnung</i> Von.... bis.....	Alle Einnahmen und Ausgaben und Korrespondenzen, die sich einem abgeschlossenen Projekt zuordnen lassen. <i>Nach Projekt-Namen oder -Nummern.</i> Laufende Projekte können je nach Umfang in einem Hängeregister aufbewahrt werden. Pro Projekt sollte ein Projektdeckblatt erstellt werden mit allen wichtigen Daten (Anfang, Ende, Einnahmen, Ausgaben, Deckungsbeitrag, Aufwand in Stunden, Erfahrungen etc.).	Beachten Sie dazu die Deckungsbeitragsrechnung

Aufbewahrungsfristen für Geschäftsunterlagen

Als Unternehmer sind Sie dazu verpflichtet, Ihre Geschäftsvorgänge für eine gewisse Zeit aufbewahren. Aber welche Unterlagen müssen Sie wie lange archivieren? Es gibt Fristen von sechs und zehn Jahren, die jeweils mit dem Schluss des Kalenderjahres beginnen. Vermerken Sie auf dem Ordnerücken das Ende der Aufbewahrungspflicht.

Beispiele für eine Aufbewahrungsfrist von sechs Jahren:

- Anträge auf Arbeitnehmersparzulage
- Auftragsbestätigungen
- Außendienstabrechnungen
- Bankauszüge
- Beitragsabrechnungen zur Sozialversicherung
- Bestellungen
- Bewirtungsbelege
- Buchungsbelege und Daueraufträge
- Fahrtkostenbelege
- Gebrauchsmusterunterlagen
- Gehaltskonten und -listen
- Geschäftsbriefe
- Inventurunterlagen
- Kassenzettel
- Kreditunterlagen
- Mahnungen
- Materialentnahmescheine
- Patente
- Provisionsabrechnungen
- Quittungen
- Rechnungen
- Rechtsstreitfälle mit Unterlagen
- Reisekostenabrechnungen

- Rentenversicherungsunterlagen
- Schriftwechsel
- Sparprämienunterlagen
- Umsatzsteuervoranmeldungen
- Verträge
- Wechsel
- Werbegeschenknachweise
- Zahlungsanweisungen
- Zinsabrechnungen

Beispiele für eine Aufbewahrungsfrist von 10 Jahren:

- Handelsbücher
- Eröffnungsbilanzen
- Jahresabschlüsse
- Belege der Offene-Posten-Buchhaltung
- Geschäftsberichte
- Gewinn-und-Verlust-Rechnung
- Grundbücher
- Grundstücks- und Gebäudeverzeichnis
- Gutschriften bei Offene-Posten-Buchhaltung
- Handelsbilanz
- Inventarlisten
- Kassenbücher und -blätter, Kostenträgerrechnung
- Programmbeschreibung für das Buchführungsprogramm
- Rechnung der Offene-Posten-Buchhaltung
- Steuererklärungen
- Wareneingangs- und Ausgangsbücher

Weitere Informationen erhalten Sie von Ihrem Steuerberater oder von Ihrer zuständigen Industrie- und Handelskammer (IHK). Quelle: <http://www.kfw-mittelstandsbank.de>

4. Lagerräume schaffen

Zu einem strukturierten Arbeitsplatz gehören auch ausreichend dimensionierte Lagerräume. Planen Sie entsprechenden Platz ein und organisieren Sie Ihr Lager so, dass Sie jederzeit wissen, wo etwas zu finden ist, einen schnellen Zugriff haben und die notwendigen Arbeitsmittel ausreichend vorhanden sind. Um den Überblick zu behalten gibt es preiswerte Software, deren Einsatz sich schon dadurch bezahlt macht, dass Sie Zeit und Nerven sparen, denn damit können Sie den Warenbestand regelmäßig kontrollieren. Es sollte einfach selbstverständlich sein, dass Sie nicht in Hektik verfallen müssen, bloß weil z. B. für eine Kundenpräsentation nicht mehr genug Papier vorhanden ist, die Lampe im Beamer verglüht oder die Stifte beim Schreiben verblassen – ohne dass Sie genügend Ersatz vorrätig haben.

Selbstmanagement

Als Unternehmer sind Sie nun jeden Tag physisch und psychisch gefordert. Sie werden mit Erfolgen und Niederlagen konfrontiert und sollten darauf achten, sich nicht zu überfordern und Ihre Gesundheit aufs Spiel zu setzen. Wer sich als Unternehmer auf die neuen Herausforderungen einstellt, sich nicht entmutigen lässt und ständig an sich selbst arbeitet, hat gute Chancen seine Ernte auch im hohen Alter noch genießen zu können.

1. Motivation

Zur täglichen Arbeit gehört auch immer eine gehörige Portion Motivation. Einen Teil erhalten Sie sicher durch die Tatsache, selbstständig und eigenverantwortlich handeln zu können. Niemand redet Ihnen rein, Sie treffen Ihre Entscheidungen selbst und führen so Ihr Unternehmen in den Erfolg. Dennoch wird es Phasen geben, in denen Sie an der eigenen Motivation zweifeln werden, z. B. wenn Sie einen Auftrag nicht bekommen haben. Aber es gibt ein paar Tricks, die Ihnen helfen können, eventuelle Motivationsdefizite auszugleichen und dadurch aufkommenden Stress zu vermeiden.

Unternehmensziele

Welche unternehmerischen Ziele wollen Sie erreichen (z.B. Kundennähe, Qualität, Marktführerschaft, Leistungsspektrum, Größe, Auftragsvolumen, Geschäftspartner, Kooperationsbeziehungen)? Welches Wissen und welche Instrumente nutzen Sie dafür? Was benötigen Sie in Zukunft zur Sicherung Ihrer Wettbewerbsfähigkeit?

Wenn Sie diese Fragen beantworten können, dann haben Sie die besten Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg! Ziele dienen zur Orientierung, steigern die Motivation und führen Sie konkret in die selbstbestimmte Richtung. Ohne Ziele werden Sie nicht erfolgreich sein können, denn Sie haben keinen Leitfadens, an den Sie sich halten können. Am besten Sie definieren Ihre unternehmerischen Ziele von Anfang an in Verbindung mit geeigneten gesundheitsfördernden bzw. -erhaltenden Maßnahmen. Tatsächlich lassen sich beide Bereiche verbinden: Wenn Sie gesundheitsbewusst arbeiten, könnten Sie bei Ihren Kunden Werbung dafür machen. Wenn Sie verlässlich auf Arbeitssicherheit, Umweltschutz achten und dies in Ihren Zielen verankern, werden Sie leichter Mitarbeiter finden, die motivierter und engagierter sind als andere.

Schreiben Sie sich alle beruflichen und privaten Ziele auf und vergegenwärtigen Sie sich diese von Zeit zu Zeit. Vergessen Sie Ihr Privatleben nicht: Familie, Freunde und auch die Aktivitäten in der Freizeit stellen einen wichtigen Ausgleich zum beruflichen Leben dar. Kein Mensch kann auf Dauer ohne soziale Kontakte ein erfülltes Leben führen. Besonders in Krisensituationen ist man auf Verständnis und Unterstützung von vertrauten Personen angewiesen. Freundschaftliche Kontakte müssen gepflegt werden, damit sie nicht verkümmern. Investieren Sie Zeit dafür! Auch das Verständnis Ihrer Familie oder Ihres Lebenspartners für Ihre Firma ist mit Sicherheit begrenzt. Ruhm, Geld und Erfolg sind wertlos, wenn Ihre Gesundheit ruiniert und dadurch Lebensfreude verloren gegangen ist. Investieren Sie deshalb rechtzeitig Aufmerksamkeit und Zeit für Ihre Gesundheit. Denken Sie daran wenn es um Erholung, sportliche Betätigungen, Arztbesuche oder gesunde Ernährung geht.

Mentale Prozesse

Mentale Prozesse und Zustände wie zum Beispiel Erwartungen, Erfahrungen, Ziele und Bewertungen haben einen gewaltigen Einfluss auf die Motivation. Dass man stets in Abhängigkeit von seiner mentalen, internen Repräsentation von der jeweiligen Situation, der

in ihr gestellten Aufgabe und den Umgebungsbedingungen handelt, hat Konsequenzen: Man handelt nicht einfach so, sondern immer als jemand in Bezug zu etwas. Das heißt, wer gefordert wird, macht sich ein Bild von sich, seinen Fähigkeiten und Möglichkeiten, klärt ab und bewertet, setzt sich in Bezug zur jeweiligen Situation und Anforderung, handelt in Abhängigkeit davon. Manchmal, insbesondere im Routinefall, gehen solche Klärungs- und Bewertungsprozesse blitzschnell und unüberlegt. Aber spätestens in als schwierig erlebten Situationen, bei als besonders hoch erlebten Anforderungen, bei Risiken mit schädigenden Konsequenzen, können sie einen schon den Nachtschlaf rauben, in Stress bringen oder einfach nicht optimal handeln lassen. Typische Beanspruchungssituationen sind etwa öffentliche Auftritte, Verhandlungen, Präsentationen, Zeitdruck, Nullfehler- oder Erfolgsvorgaben.

Der Ansatz zum Training von Bewältigungsstrategien für solche Situationen ist im Prinzip so einfach wie überzeugend: Wenn es die Einschätzung von Situationen, das innere Bild davon bzw. das (mentale) Bewerten ist, das uns gelegentlich bis zur Handlungsunfähigkeit hemmt, uns aber auch bisweilen geradezu fliegen lässt, dann muss das Training hier ansetzen. Es gilt, die mentalen Fertigkeiten zu finden, über die sich die Optimierung solcher Einschätzungs- und Bewertungsprozesse systematisch und planvoll trainieren lässt:

Das wichtigste Gespräch

Per innerem Sprechen führt man die wichtigsten persönlichen Gespräche. Sie nehmen mit steigender Beanspruchung an Intensität und Dynamik zu und sind untrennbar mit der Bewertung und Umsetzung dessen, was wir tun, verknüpft.

Vorstellungen

Die eigenen Vorstellungen sind innere Bilder, gleichsam die Prüf- und Führungsgröße unseres Handelns. Unzweckmäßige Vorstellungen gelten als zusätzliche Beanspruchungs- und Stressfallen, zweckmäßige Vorstellungen können Handeln entlasten und unterstützen.

Stärken und Schwächen

Sie sind unsere Grundausstattung, unser Potenzial zur Bewältigung, aber auch zum Scheitern unter Beanspruchung. Wer im ursprünglichen wie im übertragenen Sinne überleben will, muss überzeugt von seinen Stärken an die gestellten Anforderungen herangehen. Mit seinen Schwächen hat noch nie jemand Bestand gehabt.

Hier und Jetzt

Leben findet stets, unter welchen Umständen auch immer, im „Hier und Jetzt“ statt. Konzentration und Kraft leben von der Ruhe im Moment, Hektik wird aufrechterhalten vom ständigen Voraus- und Zurückdenken.

Entspannen

Gekonntes Handeln unter Beanspruchung lebt vom situations- und anforderungsadäquaten Wechsel zwischen Festhalten und Loslassen, also vom Anspannen und Entspannen. Entspannen dient der Regeneration bzw. einem ökonomischen Handlungsablauf.

Handeln analysieren

Festzustellen, was war und was sein wird, und dafür weiterführende Gründe zu finden, ist die Voraussetzung für das Erlernen und die Weiterentwicklung auch unter Beanspruchung und Stress.

Ziele

Festgelegte Ziele sind Zustände, die man anstrebt, man wünscht sie sich oder will sie erreichen. Sie geben einerseits Orientierung und Struktur, fordern aber auch Kraft und Konzentration: Zweckmäßig mit Zielen umzugehen, ist daher ein Gebot effizienten Selbstmanagements.

Quelle: http://www.zfu.ch/service/fartikel/fartikel_ppt.htm

Wenn Sie Ihre persönlichen Erwartungen realistisch halten, Erfahrungen nutzen, Ziele definieren und sich nicht vor den objektiven Bewertungen der eigenen Arbeit drücken, können Sie sich dauerhaft bzw. regelmäßig selbst motivieren.

2. Arbeitsorganisation

Optimale Arbeitsbedingungen unterstützen Sie bei der Erledigung Ihrer Arbeit. Eine gut organisierte Arbeit kann die Effektivität erhöhen und Stress vermeiden. Gut gestaltete Arbeitsbedingungen sind eine Voraussetzung dafür. Sie haben es in der Hand, die Arbeit in Ihrem Unternehmen gesund und gleichzeitig effektiv zu organisieren und zu gestalten. Gerade jetzt – in der Startphase – werden viele Entscheidungen getroffen. Nutzen Sie diese Chance und schaffen Sie die Voraussetzungen für Ihren Erfolg.

Wie beeinflusst die Arbeit die Gesundheit?

Jede Arbeit ist mit Belastungen verbunden. Belastungen sind alle von außen einwirkenden, objektiv vorhandenen Arbeitsbedingungen. Im Arbeitsprozess selbst werden diese Belastungen bewältigt. Wie ein Mensch darauf reagiert (beansprucht wird), ist abhängig von persönlichen Faktoren, wie z. B. seinen Veranlagungen, Fähigkeiten und Kompetenzen.

Persönliche Faktoren

- Körperliche Fitness
- Kompetenz/Qualifikation
- Persönlichkeit

Objektiv vorhandene Arbeitsbedingungen

- Arbeitsplatz (Ausstattung, Anordnung, Bildschirm, Stuhl, Arbeitshöhe)
- Arbeitsumgebung (Luft, Licht, Lärm, Klima, Umgang mit Gefahrstoffen, Gefährdungsfaktoren)
- Organisation der Zeit (Arbeitsaufgabe, Arbeitszeit, Kommunikation, Führungsstil)

Eine gut organisierte Arbeit ist effektiver und macht mehr Spaß. Wer Freude an der Arbeit hat, liefert in der Regel auch hochwertige Ergebnisse. Qualitative und quantitative Leistungseinbußen sind häufig auf arbeitsorganisatorische Mängel zurückzuführen. Ursachen dafür können unangemessene Arbeitsabläufe (Zeitverluste) oder auch eine nachlassende Motivation und Leistungsbereitschaft des Arbeitenden sein. Das muss nicht sein, denn gerade hier hat man viele Möglichkeiten auch ohne enorme finanzielle Aufwendungen positive Effekte zu erreichen.

Gestaltungskriterien für eine effektive und gesunde Organisation der Arbeit

Arbeitsablauforganisation

Versuchen Sie sich Ihren Arbeitsplatz so einzurichten und zu organisieren, dass die Erledigung der Arbeit ohne unnötige zeitliche Verzögerung erfolgen kann. Nehmen Sie sich auch einmal Zeit für die Ablage und sortieren Sie wichtige Unterlagen. Diese Zeit bekommen Sie zurück, weil Ihnen später langes Suchen erspart bleibt.

Körperliche Abwechslung

Vermeiden Sie unbedingt Arbeitsabläufe, die durch einseitige Belastungen und körperliche Überforderung (nur Sitzen, nur Stehen, einförmige Bewegungen, schweres Heben und Tragen u.ä.) gekennzeichnet sind. Wechseln Sie lieber Ihre Bewegungsabläufe bewusst ab!

Zeitliche und inhaltliche Spielräume

Man ist nicht jeden Tag und jede Stunde gleichermaßen fit und leistungsfähig. Die Möglichkeit der selbstständigen Zeiteinteilung und ein abwechslungsreiches Aufgabenspektrum ermöglichen es, die Kräfte entsprechend einzuteilen. Zeitdruck ist die häufigste Ursache dafür, dass äußere Zwänge den Arbeitstag bestimmen. Schaffen Sie sich Zeitpuffer!

Qualifikation

Eine unzureichende Qualifikation kann langfristig zu Überforderung und Stress führen. Versuchen Sie Qualifikationsdefizite abzubauen. Genauso wichtig ist es, eine dauerhafte Unterforderung zu vermeiden. Dies führt langfristig zur Demotivierung und Arbeitsunlust. Beachten Sie das insbesondere bei der Einstellung von Mitarbeitern.

Arbeitszeit und Pausen

Lange Arbeitszeiten sind nicht immer zu vermeiden. Denken Sie daran, dass Aufmerksamkeit und Leistungsfähigkeit nach ca. 8h Arbeitszeit nachlassen. Prüfen Sie, ob das lange Arbeiten wirklich notwendig ist. Versuchen Sie sich den Tag so einzuteilen, dass anstrengende und weniger anstrengende Tätigkeiten wechseln. In den Vormittagsstunden und am Nachmittag ist der Mensch besonders leistungsfähig. Nachts hat er ein ausgesprochenes Leistungstief. Sie erleichtern sich das Arbeiten, wenn Sie sich Ihren Arbeitstag so einteilen, dass Sie besonders anspruchsvolle Tätigkeiten in die Vor- oder Nachmittagsstunden legen und die Routinearbeiten zu den übrigen Zeiten erledigen. Nachts zu arbeiten bedeutet immer eine erhöhte Kraftanstrengung für den Körper. Außerdem sollten Sie grundsätzlich und über den Tag verteilt Erholungsphasen einplanen.

Zielsetzung und Informiertheit

Die Zielsetzung der Arbeit sollte klar definiert und nachvollziehbar sein. Fehlende, unvollständige oder verspätete Informationen erschweren die Arbeit und wirken demotivierend. Das gilt natürlich insbesondere für Ihre Beschäftigten.

Weitere Informationen unter <http://www.ergo-online.de> und <http://www.baua.bund.de>

3. Kompetenzen

Der erfolgreiche Umgang mit Veränderungen und neuen Herausforderungen erfordert über Ihr fachliches Wissen hinaus Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften, wie ein gesundes Selbstbewusstsein, Motivation und Überzeugungskraft, Entscheidungsfreude, Risikobereitschaft, Durchsetzungsvermögen, Lernbereitschaft, Kreativität und Effektivität in der Problem- und Aufgabenbewältigung.

Schlüsselkompetenzen

Mit Hilfe der so genannten Schlüsselkompetenzen, können Sie Ihre vielfältigen beruflichen und privaten Ziele optimal verfolgen. Sie beeinflussen maßgeblich Ihren Erfolg, den Spaß an der Arbeit und Ihr Wohlbefinden. Schlüsselkompetenzen sind alle Fähigkeiten, die über das berufsspezifische Fachwissen hinausgehen und lassen sich in vier Bereiche einteilen:

1. Sozialkompetenz

Sie werden als Unternehmer in allen Arbeits- und Lebensbereichen kommunizieren und soziale Beziehungen aufbauen müssen, um Ihre Ideen voranzubringen und Ihre Kunden zufrieden zu stellen. Das Führungsverhalten, der richtige Umgang mit Mitarbeitern und die Art und Weise wie man Kooperationsbeziehungen gestaltet, sind wichtige Komponenten der Sozialkompetenz und haben einen positiven Einfluss auf die Leistung und Motivation:

- Hören Sie aktiv zu. Haben Sie ein offenes Ohr für die Belange Ihrer Kunden, Partner oder Mitarbeiter und merken Sie sich Gehörtes.
- Führen Sie die vielfältigen Informationen zu einem Gesamtbild zusammen.
- Formulieren Sie Ihre Gedanken und Ziele geordnet, prägnant und leicht verständlich.
- Wählen Sie die richtige Sprache, so dass der Zuhörer Sie versteht.
- Urteilen Sie nicht voreilig über Personen.
- Vergewissern Sie sich, ob Ihr Partner Ihre Botschaft verstanden hat.
- Achten Sie auf ein ansprechendes, angepasstes Äußeres (optischer Eindruck).
- Bedenken Sie, dass über 80% der Kommunikation über die Körpersprache interpretiert wird. Der erste Eindruck ist ganz entscheidend. Innerhalb von drei Minuten festigt sich bei einem Kunden der erste Eindruck über Sie.

2. Methodenkompetenz

Zeit- und Termindruck bestimmen zukünftig Ihr Leben. Man hat den Eindruck, dass 24 Stunden am Tag nicht ausreichen, um die vielfältigen Aufgaben zu erledigen, Zeit für Familie, Freunde und Hobbys zu haben, Erholung und Entspannung zu genießen. Der richtige Umgang mit der Zeit wird zu einem Schlüssel Ihres Unternehmenserfolges. Techniken und Methoden des Zeitmanagements können größeres Chaos verhindern. (siehe auch Kapitel „Zeitmanagement“).

Probleme erfolgreich lösen

Wer heute Probleme lösen muss, ist nicht mehr nur auf seine Intuition angewiesen. Problemlösetechniken helfen Ihnen, bei der Klärung der täglichen Aufgaben und Probleme zielgerichtet, strukturiert und effektiv vorzugehen. Nutzen Sie Hilfsmittel, um den Überblick zu behalten:

- Formulieren Sie genaue Ziele und richten Sie Ihr Handeln danach aus.
- Gliedern Sie Ihre Unternehmensziele in erreichbare Teilziele (Arbeitsschwerpunkte).
- Beleuchten Sie Ihre Rahmenbedingungen: Wo liegt das Problem? Wie äußert es sich (Auswirkungen)? Wer und was kann mich bei der Problemlösung unterstützen?
- Entdecken Sie weitere Stolpersteine (inhaltlich, finanziell, personell).
- Denken Sie in verschiedenen Lösungsvarianten und halten Sie sich immer mindestens eine zweite Tür offen!

Moderations- und Präsentationstechniken

Wenn wichtige Besprechungen oder Produkt- und Verkaufspräsentationen nicht so effektiv verlaufen, Gesprächsziele nicht erreicht werden oder Sie dem Gesprächspartner nicht folgen können, dann nutzen Sie Techniken der Gesprächsführung, Moderation und Präsentation. Sie unterstützen einen erfolgreichen Gesprächsverlauf und stellen sich und den Kunden zufrieden.

Präsentieren und moderieren Sie überzeugend: Bereiten Sie sich auf Gespräche vor, informieren Sie sich über den Partner. Strukturieren Sie Präsentationen oder Gesprächsverläufe (Einleitung, Hauptteil, Abschluss). Begründen Sie Ihre Entscheidungen durch nachvollziehbare Argumente. Stellen Sie die richtigen Fragen („Wer fragt, der führt das Gespräch“). Führen Sie Gesprächsprotokolle - auch bei Telefonaten. Bei Moderationen sachlich bleiben, kommentieren Sie nicht voreilig Meinungen der Partner, halten Sie sich neutral gegenüber anderen Sichtweisen. Nutzen Sie für Ihre Präsentationen die Möglichkeiten der Visualisierungstechniken, wie z. B. Metaplan Technik, Flipchart, Power Point oder Folien.

3. Selbstkompetenz

Zweifelloos ist Ihre Persönlichkeit ein wichtiger, vielleicht sogar der entscheidende Faktor für den Erfolg Ihres Unternehmens. Diese persönlichen Eigenschaften, Muster und Verhaltensweisen werden häufig unter dem Begriff Selbstkompetenz zusammengefasst:

- Leistungsbereitschaft und Zielorientierung
- Selbstorganisation und Disziplin
- Lernbereitschaft und Offenheit für Neues
- Konzentrationsfähigkeit auch unter Leistungsdruck
- Selbstmotivierung, Energie und Engagement
- Flexibilität
- Entscheidungsfreude auch bei Risiken
- Gelassenheit und Toleranz, Optimismus
- Erholungsfähigkeit
- Gesundes Selbstbewusstsein
- Kritikfähigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Soziale Bindungsfähigkeit, Vertrauen gegenüber Partnern
- Emotionsregulation (störende eigene und fremde Emotionen richtig handhaben)
- Work-Life-Balance (Einklang, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Freizeit)

Nutzen Sie Ihr Arbeits- und Lebensumfeld, um sich weiter zu entwickeln. Haben Sie den Mut, die Meinung anderer über sich einzuholen. Entdecken Sie dadurch Ihre Stärken und Schwächen. Bauen Sie Ihre Stärken aus, um die Schwächen zu reduzieren.

4. Innovationskompetenz

Im Rahmen einer Existenzgründung gibt es nur wenig Routine- und Standardlösungen. Oft müssen Sie ganz neue Wege gehen. Was tun Sie, wenn Sie nicht gleich eine Antwort für Ihr Problem finden? Verzweiflung und Resignation wären schlechte Reaktionen. Jeder Mensch kann kreativ sein. Kleine Tricks und Kniffe können helfen, akute Kreativitätsblockaden zu durchbrechen und kreative Ideen zu entwickeln:

- Entdecken und nutzen Sie bewusst Ihre persönlichen „Kreativitäts-oasen“ (Wann und in welcher Situation bin ich besonders kreativ?).
- Suchen Sie sich Anregungen und Ideen in Ihrer gesamten Umwelt.
- Diskutieren Sie mit interessanten Gesprächspartnern über alternative Lösungen zu aktuellen Fragen.
- Lassen Sie Ihrer Phantasie freien Lauf. Haben Sie Mut zu unkonventionellen Ideen. Bewerten Sie nicht voreilig diese Ideen.
- Denken Sie in verschiedenen oder umgekehrten Richtungen.
- Bilden Sie Analogien oder arbeiten Sie mit Modellen, Skizzen und Zeichnungen.
- Wenden Sie sich vom Thema ab, wenn Ihnen nichts mehr einfällt, denn neue Ideen entstehen nicht unter Druck und Hektik.

Methoden und Techniken können Sie in Ihrer Kreativität nachhaltig unterstützen. Es geht darum, Intuition und Phantasie anzuregen, unkonventionelle Verbindungen herzustellen sowie Unbekanntes aufzustoßern:

Standard-Kreativitätstechniken:

- Brainstorming – ist ein kommentarloses Sammeln von spontanen Einfällen – alles ist erlaubt – der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt.
- MindMapping – Gedanken werden visualisiert, geordnet und strukturiert in Form von geistigen Landkarten (MindMap). Ideen und Gedankengänge zur kreativen Lösung eines Problems werden als Äste und Zweige um das Leitmotiv visualisiert.
- Morphologie – das Produkt oder die Dienstleistung wird in seine einzelnen Bestandteile zerlegt. Durch die Suche nach bekannten und unbekanntem Ausprägungen dieser Bestandteile und deren Neukombination entstehen neuartige Produkte.

5. Managementkompetenz

Neben der Branchenerfahrung kommt vor allem auch der Managementqualität des Unternehmers große Bedeutung zu. Untersuchungen, die sich mit den Gründen für das Scheitern von Unternehmen befassen, sehen Schwächen in den betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten der Unternehmensführung als Hauptursache für den Misserfolg von Unternehmen.

Schwächen liegen sehr häufig in den Bereichen

- Finanzierung
- Mangelnde Steuerung und Kontrolle des Cash-flows
- Marketing
- Einschätzung der Standortqualität und möglicher Umsätze
- Kenntnisse über die Marktfähigkeit der Produkte
- Controlling
- Vertragsgestaltung
- Führungsfähigkeit



Wenn Sie hier ein Thema entdecken, das zu Ihren Schwächen gehört, dann sollten Sie sich näher damit befassen und entsprechende Weiter- und Fortbildungsangebote wahrnehmen. Es lohnt sich in jedem Fall Geld und Zeit zu investieren, um anschließend sicherer zu sein. Aber keine Angst: Nobody is perfect! Sie müssen für sich selbst entscheiden, inwieweit Ihre Schwäche für den unternehmerischen Erfolg tatsächlich bedeutend sein könnte. Das bundesweite Informationsportal der IHK informiert über das aktuelle berufliche Weiterbildungsangebot und nennt Themen, Inhalte, Zielgruppen und Termine für Seminare: <http://www.ihk.de/wis.htm>

Wissen dient Unternehmenszielen

Wie wird etwas gemacht? Genauer noch: Wie macht man es am besten? Das sind die zentralen Fragen nach wichtigem Wissen – egal, ob man eine Maschine bedient, Produkte entwickelt oder Kunden berät. Dabei geht es immer um das Wissen, das erstens hier und heute die Wettbewerbssituation des eigenen Unternehmens verbessern kann und zweitens das Know-how, das in Zukunft benötigt wird.

Welches Wissen jeweils relevant ist, lässt sich dabei in der Regel von den konkreten unternehmerischen Zielen genauer ableiten. Dies kann dann – je nachdem – Kunden, Märkte, Konkurrenz, Zulieferer, Rohstoffe, Produktionsverfahren oder Technologien betreffen. Dabei gibt es einen wichtigen Unterschied zwischen Fakten-Wissen (= explizites Wissen) und Erfahrungs-Wissen (= implizites Wissen). Fakten-Wissen kann man im Gespräch oder in Seminaren bekommen und weitergeben oder z.B. auch in Büchern oder im Internet finden. Schwieriger ist es mit dem Erfahrungs-Wissen. Dies ist für Unternehmen eine besondere Herausforderung.



Wenn Sie sich intensiver mit dem Thema auseinandersetzen möchten – insbesondere dann, wenn Sie schon Mitarbeiter haben, finden Sie ausführliche Checklisten unter <http://www.impulse.de>. Lesen Sie dazu außerdem die Kapitel zum Personal in dieser Broschüre.

4. Ungesunde Gewohnheiten

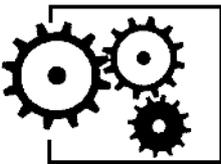
Wiederkehrende Gewohnheiten beziehungsweise Rituale haben Vor- und Nachteile. Zum einen erleichtern sie das Leben: Sie überlegen nicht jeden Morgen, ob Sie Zähne putzen sollen oder nicht, Sie tun es einfach. Diese Routine führt dazu, dass viele Dinge des alltäglichen Lebens automatisch „ablaufen“. Zum anderen können immer wiederkehrende Verhaltensweisen einen Menschen unflexibel und starr werden lassen. Vielleicht kennen Sie jemanden, der sich – aus Gewohnheit – selbst im Weg steht. Das Hinterlistige an Gewohnheiten ist, dass sich dabei auch ungesunde Verhaltensweisen systematisch verfestigen. So nehmen Sie langsam an Gewicht zu, weil Sie sich angewöhnt haben, nach der Mahlzeit noch etwas Süßes zu essen. Aber auch gerade in Stresssituationen werden ungesunde Verhaltensweisen zur Gewohnheit, z. B. verbringen Sie ihre Freizeit vor dem Fernseher um „abzuschalten“. Wenn Sie im beruflichen und privaten Bereich viele Belastungen haben, verstärkt dies oftmals die Tendenz, nicht genug auf sich selbst zu achten. So kommen noch weitere ungünstige Verhaltensweisen hinzu: um sich Abends zu entspannen, trinken Sie Bier oder Wein und steigern den Konsum unmerklich. Das gesundheitsschädigende Verhalten kann so zunehmen, bis Sie zu dem Entschluss kommen: „Es muss sich etwas ändern!“. Sie nehmen sich vor, gesünder zu essen oder mehr Sport zu treiben. Voller Zuversicht gehen Sie daran, die guten Vorsätze in die Tat umzusetzen. Vielleicht gelingt Ihnen einiges, aber oftmals stellen sich die „alten Unsitten“ wieder sehr schnell ein. Am anhänglichsten sind schlechte Gewohnheiten.

Warum ist es so schwierig, sein Verhalten zu verändern?

Menschen unterscheiden sich in ihren Gedanken, Gefühlen und in ihrem Verhalten voneinander. Im täglichen Handeln zeigt sich die positive bzw. negative Befindlichkeit einer Person. Die Verhaltensweisen, die Menschen unter Stress und Zeitdruck zeigen, können sehr unterschiedlich sein:

- Mehr essen / Weniger essen
- Verstärkt Genussmittel (z. B. Nikotin, Alkohol) zu sich nehmen
- Aus Zeitdruck zu schnell Auto fahren
- Zu schnell sprechen

Unter Stress entsteht ein Ungleichgewicht, das durch Gegenmaßnahmen abgebaut werden soll. In der Regel versuchen Menschen, ihren Stress so schnell wie möglich auszugleichen. Dabei wird auf Verhaltensweisen zurückgegriffen, die ohne hohen Aufwand verfügbar sind. Es ist oftmals bequemer, sich nach der Arbeit vor den Fernseher zu setzen, als Sport zu treiben. Hat sich eine Verhaltensweise zum Stressabbau scheinbar als „geeignet“ gezeigt, wird diese als Gewohnheit beibehalten, unabhängig davon, ob diese langfristig gesundheitsschädigend ist oder nicht. Dies ist eine Falle, denn mit der kurzfristigen Abhilfe: „Jetzt muss ich unbedingt eine Zigarette rauchen, um den Stress auszuhalten“ wird langfristig der Gesundheit geschadet.



Überprüfen Sie regelmäßig Ihre Gewohnheiten! Oftmals werden diese gar nicht richtig wahrgenommen, weil sie automatisch ablaufen, wie Kaffee zu trinken, um den Durst zu löschen. Sie sollten versuchen, ungesunde Gewohnheiten durch gesunde Verhaltensweisen zu ersetzen und zu pflegen. Wenn Sie „gesunde Rituale“ entwickeln, werden sich diese Gewohnheiten leichter verfestigen.

Entwickeln Sie ihre eigenen Rituale

Genauso schnell wie sich gesundheitlich schädigende Rituale verfestigen, können Sie sich gesundheitsfördernde Rituale aneignen:

Körperlich

- Wenn Sie viel sitzen müssen: Steigen Sie Treppen, anstatt den Fahrstuhl zu benutzen. Fahren Sie mit dem Fahrrad oder gehen zu Fuß zur Arbeit.
- Wenn Sie viel stehen müssen: Machen Sie regelmäßige Lockerungs- und Dehnungsübungen. Vieles lässt sich im Sitzen oder mit Stehhilfen erledigen.

Psychisch

- Üben Sie täglich 5 Minuten mit einer Entspannungstechnik Ihrer Wahl (z. B. Yoga, Jacobson, Autogenes Training – Fragen Sie bei Ihrer örtlichen Volkshochschule nach. Dort werden zweimal im Jahr entsprechende Kurse angeboten).
- Pflegen Sie täglich berufliche und private Beziehungen. Bauen Sie sich ein Netzwerk sozialer Unterstützung auf.
- Verwöhnen Sie sich mit Kleinigkeiten (z.B. lesen Sie ein Buch, kaufen Sie sich Blumen, aber vermeiden Sie Naschereien).

Essen und Trinken

- Richten Sie eine kleine Küche mit Wasserkocher, Mikrowelle usw. ein.
- Stellen Sie gesunde Lebensmittel zur Verfügung: Müsli, Obst, Nüsse usw.

- Kochen Sie gleich zu Arbeitsbeginn eine Kanne Kräuter- bzw. Früchtetee und trinken Sie diese bis zum Mittag, stellen Sie Alternativen zum Kaffee bereit.
- Richten Sie es ein, dass immer ein Glas Mineralwasser am Arbeitsplatz greifbar ist.

Beispiele für Büroarbeitsplätze

- Installieren Sie sich einen Bildschirmschoner, der Ihnen gymnastische Übungen zeigt.
- Telefonieren Sie im Stehen, so wechseln Sie ihre Körperhaltung. Darüber hinaus wirkt so Ihre Stimme offener und freundlicher als im Sitzen.
- Richten Sie ihren Arbeitsplatz so ein, dass Sie öfter aufstehen müssen, z. B. können Sie den Drucker im anderen Eck des Zimmers platzieren.
- Halten Sie regelmäßige Pausenzeiten ein. Nutzen Sie Ihre Pause nicht um beispielsweise im Internet zu surfen.

5. Stress vermeiden

Stress – darunter kann sich jeder etwas vorstellen. Es ist eine Art Sammelbegriff für Hektik, Überforderung, unangenehme Ereignisse und enttäuschte Erwartungen und wird häufig als Phänomen der heutigen Zeit bezeichnet. Dabei ist Stress eigentlich eine angeborene und nützliche Reaktion des menschlichen Organismus auf Reize, Anforderungen und Bedrohungen der Umwelt. Er gehört deshalb zum Leben und richtig dosiert, spornt er zu körperlichen und geistigen Höchstleistungen an.

Zum Problem wird Stress erst dann, wenn einem die Anforderungen über den Kopf wachsen und Mittel und Wege fehlen, diese Anforderungen zu bewältigen. Dauerstress kann krank machen, ungesunde Verhaltensweisen fördern und die Leistungsfähigkeit erheblich mindern. Nicht immer ist es möglich, Stress zu vermeiden. Man kann jedoch erlernen, den Stress besser zu bewältigen und negative Auswirkungen zu reduzieren bzw. zu verhindern. Veränderungen, die durch den Schritt zum eigenen Unternehmen auf eine Person zukommen, können für den einen eine Herausforderung sein, für andere jedoch eine starke Belastung bedeuten. Stress ist immer abhängig von den individuellen Voraussetzungen und Einstellungen sowie der jeweiligen Verfassung einer Person. Zufriedenheit und Wohlbefinden stellen sich ein, wenn wir der Meinung sind, die Situation im Griff zu haben oder die Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können.

Stressauslösende Faktoren (Stressoren):

- Leistungsdruck
- Konkurrenz
- Unzuverlässige Geschäftspartner
- Zeitdruck
- Überforderung
- Private Konflikte
- Finanzielle Unsicherheit
- Schwankende Auftragslage
- Informationsmangel bzw. fehlender Informationsfluss

Dauerstress macht krank!

Kein Organismus hält es unbeschadet aus, längere Zeit in einem erhöhten Anspannungszustand zu verweilen. Zum Glück sendet der Körper rechtzeitig Warnsignale. Sie müssen aber erkannt und beachtet werden. Am eigenen Befinden und Verhalten kann man prüfen, ob der Stress bereits Spuren hinterlassen hat.

Erkennungsmerkmale für langandauernde Überforderung durch Stress sind z. B.:

- Häufige Müdigkeit
- Kraftlosigkeit, Mattigkeit
- Häufige Gereiztheit
- Schlafstörungen
- Nervosität, Konzentrationsschwäche
- Vergesslichkeit
- Erhöhter Konsum von Kaffee, Alkohol, Tabletten

Nehmen Sie diese Warnsignale ernst! Spätestens jetzt sollten Sie versuchen, Ihren Stress zu reduzieren bzw. Bewältigungsstrategien für sich zu entdecken und zu nutzen. Sie riskieren sonst ernsthafte Erkrankungen, die Ihre Leistungsfähigkeit und Ihren Erfolg dauerhaft erheblich einschränken können.

Stress gar nicht erst entstehen lassen

Die wirkungsvollste Methode des Stressmanagements ist es, den Stress von vorn herein zu vermeiden. Managen Sie Ihre Zeit und organisieren Sie Ihre Arbeit!

Folgende Fähigkeiten bilden z. B. eine gute Basis für die Reduzierung von Stress:

- Kontaktfreudig sein, mit Konflikten und Fehlern umgehen können, sich durchsetzen können
- Aktiv zuhören können, Interesse wecken, rhetorische Fähigkeiten, überzeugen können
- Arbeitsalltag organisieren, Teilaufgaben definieren, vorausschauend planen
- Informationsbeschaffung, Bewältigung der Informationsfülle
- Mitarbeiter motivieren, Aufgaben delegieren, Arbeitsergebnisse kontrollieren, Leistungserbringung beurteilen

Versuchen Sie im Bedarfsfalle das eine oder andere Defizit auszugleichen. Qualifizieren Sie sich bzw. nutzen Sie Fremdleistungen. Überdenken Sie Ihre Ansprüche und Bewertungen! Häufig liegen die Ursachen für Stress an persönlichen Einstellungen, Ansprüchen und Bewertungen. Wenn man zum Beispiel davon überzeugt ist, dass man alles immer noch besser machen kann, wird man mit keiner Lösung zufrieden sein und sich immer wieder erneut unter Druck setzen. Erkennen Sie Einstellungen und Ansprüche die Sie belasten, denken Sie positiv und optimistisch!

Der Stress ist da, was nun?

Ziel von Stressbewältigungsmaßnahmen ist es, Stressreaktionen abzuschwächen und negative Auswirkungen auf die Gesundheit zu vermeiden. Den Stress besser zu bewältigen heißt u. a.: alltagstaugliche Methoden der Stressbewältigung zu nutzen, eine Balance zwischen Anspannung und Entspannung zu finden sowie Folgeschäden von Stress zu

verhindern. Entscheiden Sie selbst, welche der folgenden Empfehlungen für Sie nützlich und anwendbar sind.

Wenn es die Situation erlaubt, können Sie versuchen, körperliche Stressreaktionen abzubremesen, indem Sie sich bewusst ablenken. Atmen Sie tief durch und denken Sie an angenehme Erlebnisse, führen Sie positive Selbstgespräche oder widmen Sie sich einer anderen Tätigkeit. Oder Sie versuchen Ihre Gedanken vom Problem abzulenken, indem Sie sich an vergangene Erfolgserlebnisse erinnern. Reagieren Sie sich unmittelbar nach der Stresssituation ab!

Nicht immer gelingt es und manchmal erlaubt es auch die Situation nicht, sich vom Problem abzulenken. Dann können Sie versuchen, den aufgebauten Energiestau zu lösen, indem Sie sich aktiv abreagieren. Je nach Situation gibt es auch hier verschiedene Möglichkeiten:

- Hauen sie ruhig mal mit der Faust auf den Tisch
- Schimpfen Sie laut (natürlich nur wenn Sie allein im Zimmer sind)
- Bewegen Sie sich regelmäßig
- Erledigen Sie kleine Wege zu Fuß
- Raffen Sie sich zu kleinen sportlichen Übungen, wie z. B. Treppensteigen auf
- Erholen und Entspannen Sie sich bewusst
- Legen Sie Kurzpausen ein, wie z. B. das Zurücklehnen in den Sessel, das Genießen einer Tasse Tee/Fruchtete oder einige Minuten an Nichts denken.
- Noch wirkungsvoller ist die Nutzung aktiver Entspannungstechniken wie: Autogenes Training, Yoga, Progressive Muskelentspannung oder Meditation. Diese Entspannungstechniken müssen erlernt werden, können dann aber sehr effektiv und mit geringem zeitlichen Aufwand zur lang- und kurzfristigen Erholung eingesetzt werden. Richtig angewendet, führen sie z. B. zu einer Senkung des Erregungsniveaus und zu einer effektiveren Arbeitsbewältigung.

Soziale Kontakte

In Zeiten hoher Belastung sind Lebenspartner, Freunde und die Familie besonders wichtig. Sie geben Geborgenheit und helfen vom Stress abzulenken bzw. bei der Bewältigung. Nehmen Sie private Kontakte wichtig. Sprechen Sie über Ihre Probleme und lassen Sie sich ggf. auch helfen.

Sportliche Aktivitäten

Körperliche Aktivität ist ein ausgezeichnetes Mittel für den Stressausgleich. Insbesondere Ausdauersportarten, wie Joggen, Walken, Schwimmen oder Radfahren haben sich bewährt. So findet nicht verbrauchte Energie einen gesundheitsförderlichen Kanal. Außerdem wird die Leistungsfähigkeit des Herz- Kreislaufsystems erhöht. Versuchen Sie zusätzlichen Erfolgs- und Leistungsdruck im Rahmen Ihrer sportlichen Betätigung zu vermeiden.

Detaillierte Informationen zum Thema Stress finden Sie bei Ihrer Krankenkasse, bei den Berufsgenossenschaften oder unter <http://www.ergo-online.de>

6. Zeitmanagement

Häufige Stressoren sind chronischer Zeitmangel und eine hohe Arbeitsdichte. Zeitmanagement beschäftigt sich mit der Kunst, die Zeit optimal einzuteilen und zu nutzen. Der richtige Umgang mit der Zeit ist eine wichtige Ressource, insbesondere für Menschen, die beruflich und privat stark gefordert werden. Zeitmanagement heißt nicht, wie oftmals

angenommen, jede Tagesaktivität sekundengenau vorzuplanen, um noch mehr in noch kürzerer Zeit zu schaffen. Vielmehr geht es darum, die Zeit optimal einzuteilen, Prioritäten zu setzen und Zeitdieben auf die Spur zu kommen. Alle wichtigen Lebensbereiche wie Beruf, Familie und Gesundheit sollen in Balance gebracht und gehalten werden. Systematisches Zeitmanagement hilft Ihnen, Zeit für Dinge zu gewinnen, die Ihnen wirklich wichtig sind. Es ermöglicht ein effektives und stressfreies Arbeiten, die Konzentration auf das Wesentliche, schafft Freiräume für die Zukunftsplanung, die eigene Qualifizierung, die Familie, den sportlichen Ausgleich oder zur Entspannung und trägt somit zum Erhalt von Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Wohlbefinden bei.

Wo bleibt die Zeit?

Es gibt viele Gründe, wodurch uns alltäglich wertvolle Zeit verloren geht. Solange wir die Ursachen dafür nicht erkennen, können wir gegen diese Hindernisse nichts unternehmen. Mögliche Ursachen für Zeitprobleme:

- Keine klaren Ziele (geschäftlich und privat)
- Fehlende oder falsche Prioritätensetzung
- Mangelhafte und inkonsequente Planung (lang- und kurzfristig)
- Uneffektive Arbeitsweise z.B. weil der Arbeitsplatz schlecht gestaltet ist (ungünstige Anordnung der verwendeten Arbeitsmaterialien, fehlende Ablage, Unordnung u.a.)
- Unfähigkeit bzw. Probleme „Nein“ zu sagen
- Fehlende Auslagerung bzw. Delegation von Aufgaben
- Zu wenig Mitarbeiter
- Fehlende Kompetenzen und Qualifikationen

Tipps für eine sorgfältige Arbeitsplanung:

- Schreiben Sie sich alle Aktivitäten und Angelegenheiten auf, die Sie zu erledigen haben. Vergessen Sie dabei nicht, wichtige Termine zu notieren.
- Ordnen Sie diesen Aufgaben und allen neu hinzu kommenden, Prioritäten zu. Bewährt haben sich dabei folgende vier Kategorien:
 - A-Aufgaben – wichtig und dringend
 - B-Aufgaben – wichtig, aber im Moment nicht dringend
 - C-Aufgaben – notwendig, aber weniger wichtig (Routine, Kleinkram)
 - Papierkorb – es entsteht kein Schaden, wenn diese Aufgaben nicht erledigt werden
- Machen Sie sich Tagespläne. Das dauert nur 5 bis 10 Minuten! Jeder Arbeitstag sollte aus einer Mischung von A-, B- und C-Aufgaben bestehen.
- Planen Sie realistisch. Schätzen Sie den Zeitbedarf ein. Verplanen Sie nur 70% des Tages; es kommt immer etwas Unerwartetes dazwischen.
- Planen Sie schriftlich und vergessen Sie nicht die Erfolgskontrolle am Ende des Tages. Nicht erledigte Tätigkeiten sind festzuhalten und in weitere Planungen einzubeziehen
- Überprüfen Sie von Zeit zu Zeit Ihre Prioritätenliste. Aus B-Aufgaben können schnell A-Aufgaben werden, wenn sie zu lange aufgeschoben werden.

Auch ein vielbeschäftigter Mensch sollte regelmäßig kurze Pausen einlegen. Zu langes intensives Arbeiten macht müde, Konzentration und Leistungsfähigkeit lassen nach und Fehler schleichen sich ein. Am besten ist es, Pausen einzulegen bevor die Müdigkeit einsetzt. Regelmäßige Kurzpausen (nicht länger als 10 Minuten) sind dabei wesentlich

effektiver, als eine einzelne lange Arbeitsunterbrechung. Den Regenerationseffekt können Sie erheblich steigern, indem Sie sich bewusst entspannen, für Bewegung sorgen und Ihren Arbeitsraum gut durchlüften.

Delegieren entlastet

Wenn Ihnen die Arbeit über den Kopf wächst und auch bei guter Organisation kaum noch Freiräume für persönliche Interessen bestehen, sollten Sie entsprechend Ihrer finanziellen Situation bzw. Ihres Mitarbeiterbestandes prüfen, ob Arbeit abgegeben werden kann. Wenn Sie allein tätig sind, ist vielleicht Ihr Lebenspartner gern bereit, einiges zu übernehmen. Eine weitere Möglichkeit bietet die Fremdvergabe bestimmter Leistungen. Für eine Fremdvergabe eignen sich z.B. die Buchhaltung, Reinigungsarbeiten aber auch Unteraufträge für ein Projekt, welches Sie im Moment bearbeiten.

Organisieren Sie sich störungsfreie Arbeitszeiten

Dauernde Störungen machen ein effektives Arbeiten kaum möglich. Nach jeder Ablenkung ist eine zusätzliche Anlauf- und Einarbeitungszeit erforderlich. Zeit, die sinnvoller genutzt werden kann. Organisieren Sie sich Zeitblöcke, in denen Sie ungestört arbeiten können. Machen Sie einen Termin mit sich selbst und tragen Sie diesen auch in den Kalender ein. Nutzen Sie dafür Tageszeiten, wo ohnehin wenig Störungen auftreten. Schalten Sie den Anrufbeantworter ein, damit Ihnen nichts wirklich Wichtiges entgeht.

Bleiben Sie konsequent

Ein gutes Zeitmanagement erfordert am Anfang ein hohes Maß an Selbstdisziplin. Aber es lohnt sich, denn bei erfolgreicher Anwendung lässt sich täglich 10-20% Zeit einsparen, die Sie für die eigene Erholung und Regeneration nutzen können!



So kommen Sie mit Ihrer Zeit besser zurecht:

- Setzen Sie Prioritäten!
- Unterscheiden Sie zwischen wichtigen und weniger wichtigen Dingen entsprechend Ihrer persönlichen und beruflichen Lebensziele!
- Vergessen Sie die Gesundheit nicht!
- Organisieren Sie sich Ihren Arbeitstag!
- Setzen Sie sich realistische Ziele!
- Arbeiten Sie mit Checklisten/Terminplaner!
- Räumen Sie Ihren Schreibtisch auf und befreien Sie sich vom Ballast!
- Verplanen Sie höchstens 70% vom Tag! Es kommt immer etwas Unerwartetes dazwischen.
- Versuchen Sie Arbeit zu delegieren!
- Versuchen Sie die sogenannten Zeitdiebe aufzuspüren und zu vermeiden (z. B. Perfektionismus, überflüssiger Kleinkram, ineffektive Telefonate usw.)!
- Wappnen Sie sich mit Wissen und Kompetenzen! Je mehr man beherrscht, umso souveräner kann man viele Situationen bewältigen. Nicht nur Fachkenntnisse spielen dabei eine wesentliche Rolle, sondern auch Fähigkeiten im Umgang mit Menschen und die zielgerichtete Anwendung bestimmter Arbeitstechniken.

7. Mit dem Auto unterwegs

Als Unternehmer können Sie auch auf Langstrecken öffentliche Verkehrsmittel benutzen, aber die Fahrt mit dem Auto lässt sich nicht immer vermeiden. Dabei sollten Sie ein paar Punkte beachten, die zu Ihrer eigenen Sicherheit dienen und mit deren Hilfe Sie Unfälle, Stress, gesundheitliche Belastungen oder sogar rechtliche Probleme vermeiden können.

Mit Aggressionen schadet man sich selbst am meisten

Drängeln, schneiden und ausbremsen, heftiges Gestikulieren, „eindeutige Zeichensprache“, andere am Überholen hindern und Vorfahrt erzwingen, aber auch betont langsames Fahren oder „verkehrserzieherische“ Maßnahmen, all das gehört leider zum Alltag im Straßenverkehr. Die Ursachen sind schnell aufgezählt: hohe Verkehrsdichte, Zeitdruck, schwierige Straßen- und Witterungsverhältnisse, Leistungsdruck und Ärger im Beruf oder familiäre Schwierigkeiten führen zu Stress, der sich wiederum in aggressivem Verhalten niederschlagen kann. Aggressives Verhalten ist in der Regel das Ergebnis einer Handlungskette. Wer sich dies bewusst macht, kann mit Gelassenheit reagieren und zu mehr Sicherheit im Straßenverkehr beitragen.

Der Rat von Verkehrspsychologen:

Man sollte aufmerksam seine eigenen Reaktionen, die durch die Handlung eines anderen Verkehrsteilnehmers ausgelöst werden, beobachten. Viele Fehler der anderen hat man selbst schon einmal gemacht. Den Ärger auf jeden Fall nicht Kilometer um Kilometer mit sich herumschleppen und Rachestrategien überlegen, sondern sich ausmalen, wie eine ähnliche Situation gelassener bewältigt werden kann. Erfolg versprechend ist es, Gelassenheit regelrecht zu üben. Wenn man es schafft, sich nach einer durch Spannung geladenen Szene über die eigene Gelassenheit zu freuen, dann hat man schon gewonnen.

Zur eigenen Gelassenheit trägt bei, wenn man dem anderen nicht gleich böse Absichten unterstellt. Der andere mag vielleicht gute Gründe für sein Verhalten haben. So ist z. B. ein Drängeln nicht notwendigerweise aggressives Verhalten. Zeitdruck etwa kennt man aus eigener Erfahrung, vielleicht liegt hier die Ursache? Ein Perspektivenwechsel, d. h. die Situation aus der Sicht des anderen zu sehen, hilft häufig, eigene negative Gefühle zu vermeiden.

Ein weiterer Grund, der häufig zur Eskalation von Ärger und Wut im Verkehr beiträgt, liegt in jedem selbst. Steigt man bereits abgehetzt und unter Zeitdruck in das Auto, reagiert man auf die Handlung eines anderen ganz anders, als wenn man ausgeglichen und guter Laune ist. Am besten wäre es, solche Autofahrten möglichst zu umgehen. Müssen sie dennoch sein, sollte man besonders bewusst auf das eigene Verhalten anderen gegenüber achten.

Fahrsicherheitstraining

Damit Sie auf Gefahrensituationen im Straßenverkehr noch besser reagieren können, bietet die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) ein spezielles Fahrsicherheitstraining an. Die Teilnahme an diesem Training ist bis zu der Höhe der mit der Berufsgenossenschaft vereinbarten Festbeträge kostenlos, wenn das Training nach den Richtlinien des Deutschen Verkehrssicherheitsrates ausgeführt wird. In jedem Fall lohnt sich die zeitliche Investition, denn durch gezielte Schulung lassen sich Fehler vermeiden, die langfristig Folgen für Sie und Ihr Unternehmen haben könnten.

Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.vbg.de/Publikation/> (Stichwort „Verkehrssicherheit“).

Müdigkeit am Steuer

Müdigkeit am Steuer kann sowohl tags als auch nachts zum Verhängnis werden. Insbesondere bei Tagesmüdigkeit unterscheidet man zwischen Müdigkeit und Schläfrigkeit. Letztere beschreibt die Gefahr einzuschlafen, erstere die Erschöpfung, die am Steuer zum Verhängnis werden kann.

Müdigkeit am Steuer äußert sich durch eine Abnahme der Aufmerksamkeit, eine Verschlechterung des Gedächtnisses, zunehmendes automatisiertes Verhalten, eventuell in Verbindung mit einem Zustand der Gereiztheit, den man aber selbst nicht unbedingt wahrnehmen muss. Insbesondere Autobahnfahrten bergen für den erschöpften Fahrer ein hohes Risiko. Die Monotonie von störungsfreien Strecken verleitet zu höheren Geschwindigkeiten, täuscht ein Gefühl von Sicherheit vor und leistet damit dem kurzzeitigen Einschlafen Vorschub. So sind viele tödliche Unfälle an Baustellen keinesfalls auf schlechte Erkennbarkeit von Hindernissen zurückzuführen, sondern auf Übermüdung des Fahrers. Die Gefahr des Einschlafens bei Erschöpfung droht tags und nachts gleichermaßen. Sie hängt damit weniger von der Tageszeit, als vom Erschöpfungszustand des Fahrers ab. Besonders lange Fahrzeiten, z. B. bei Urlaubsfahrten, sind dabei nur eine der Ursachen. Erschöpfung nach einem anstrengenden Arbeitstag oder die Heimfahrt von der Nachtschicht oder einer ausgedehnten Geburtstagsfeier können ebenso wesentliche Ursachen sein. Jeder Autofahrer kennt das Problem. Aber die Bedeutung wird nicht gleichermaßen wahrgenommen wie andere Verkehrsprobleme, die zu wesentlich weniger Unfällen führen. Erst wenn möglichst vielen Fahrern das Ausmaß der Gefährlichkeit klar ist, kann man damit rechnen, dass im erkannten Gefahrfall entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Es ist eigentlich ganz einfach:

- Keine allzu langen Non-Stop-Fahrten, sondern nach 2-3 Stunden Fahrt „bewegte“ Pausen an der frischen Luft einlegen.
- Bei den ersten Anzeichen von Müdigkeit die Fahrt unterbrechen und ausruhen oder kurz schlafen. So verhindern Sie den sogenannten Sekundenschlaf!
- Alkohol verstärkt die Müdigkeit und Kaffee oder gar Tabletten sind völlig ungeeignete Gegenmaßnahmen, denn die Müdigkeit tritt dann umso plötzlicher und heftiger ein.
- Leichtsinzig (und unfair) ist es auch, wenn nach einem anstrengenden Tag einer fährt und alle Mitfahrer schlafen. Mindestens einer sollte sich mit dem Fahrer abwechseln.

Ladungssicherung

Auf deutschen Straßen nehmen schwere Unfälle mit Kleintransportern deutlich zu. Eine der Ursachen ist oft zu hohe Geschwindigkeit, eine andere ist auf nicht ausreichend gesicherte Ladung zurückzuführen. Tatsache ist, dass sich Betrieb und Fahrer häufig nicht bewusst sind, welche Gefahr von ungesicherter Ladung ausgeht. Häufig wird davon ausgegangen, dass das Ladegut sicher ist, wenn die Ladung auf dem Fahrzeugboden mit bloßer Körperkraft nicht zu verschieben ist. Dies ist ein verhängnisvoller Irrtum: Je größer das Gewicht der Last, desto größer ist auch die Kraft, mit der sie z. B. beim Bremsen nach vorne drückt.

Beim Beschleunigen, Bremsen und Kurvenfahren wirken enorme Kräfte auf die Ladung ein:

- Nach vorn: Bremsst ein Auto scharf ab, wird eine Last mit großer Kraft nach vorn gedrückt. Dies kann man am eigenen Leib spüren. Je größer das Gewicht, desto größer die Kraft. Bei scharfem Abbremsen, vor allem kurz vor dem Stillstand des Fahrzeugs, wirken bis zu 80% der Gewichtskraft der Ladung.

- Nach hinten: Beim Anfahren kann bis 50% der Gewichtskraft entgegen der Fahrtrichtung wirken.
- Zur Seite: Beim Fahren enger Kurven kann die Fliehkraft 50% der Gewichtskraft betragen.

Die Reibung ist ein natürlicher Helfer der Transportsicherung. Sie wirkt dem Verrutschen entgegen und ist abhängig von der Materialkombination, die sich zwischen Ladegut und Ladefläche befindet. Aber auch bei günstiger Materialkombination reicht die durch die Gewichtskraft verursachte Reibung nicht aus, um den beim Fahren auftretenden Trägheitskräften standzuhalten. Das heißt, das Ladegut muss immer gesichert werden.

Sichern - aber wie?

Das ordnungsgemäße Sichern der Ladung setzt entsprechende Kenntnisse des Beladers bzw. des Fahrers voraus. Am sichersten ist es, möglichst lückenlos zu laden. Das bietet sich bei Kombis und bei Kleintransportern meist schon aus Raumgründen an. Trotzdem muss das gesamte Ladegut verzurrt werden. Hilfsmittel zur Ladungssicherung sind Kanthölzer, Füllpolster oder Spanngurte. Feste Gegenstände können durch Niederzurren, wodurch der Druck der Last auf den Boden erhöht wird, gesichert werden. Vorsicht: Ladegut auf Paletten ist nur für die Verladung gesichert, nicht für die bei einem Transport auftretenden Kräfte.

Hierfür sind das Unternehmen und der Vorgesetzte zuständig:

- Steht ein geeignetes Transportfahrzeug zur Verfügung? Gibt es Ladehilfen?
- Stehen für jedes Ladegut geeignete Hilfsmittel zur Ladungssicherung zur Verfügung? Wird das zulässige Gesamtgewicht des Fahrzeugs berücksichtigt?
- Kennt der Fahrer seine Pflichten aus der StVO? Weiß er über seine Aufgaben als Fahrer eines Kleintransporters Bescheid?
- Kennt der Fahrer die Gefahren, die durch ungesicherte Ladung entstehen können? Bestehen Anweisungen, wie der Fahrer sich im Gefahrfall, z. B. wenn abzuholendes Ladegut schlecht verpackt ist, verhalten soll?
- Kennt der Fahrer die Fahrzeugeigenschaften?
- Werden auch Aushilfsfahrer vor Fahrtantritt fachgerecht unterwiesen?

Das hat der Fahrer zu beachten:

- „Der Fahrzeugführer ... muss dafür sorgen, dass das Fahrzeug ... sowie die Ladung vorschriftsmäßig sind und die Verkehrssicherheit ... nicht leidet.“ (§ 23 StVO)
- Ist die Ladung sicher und stabil verstaut? Hiervon überzeugt sich der Fahrer während des Beladens, vor Fahrtantritt und unterwegs.
- Ist die Verpackung des Ladegutes für den Transport geeignet?
- Wird das richtige Sicherungsmaterial, z. B. Zurrgurte, Netze, feste Kästen usw. verwendet? Ist die Ladefläche eben und sauber?
- Der Fahrer allein ist dafür verantwortlich, dass das Tempo des Fahrzeugs den Straßen- und Verkehrsverhältnissen angepasst ist.

Weiterführende Informationen sind kostenlos bei der Berufsgenossenschaft erhältlich, Stichwort „Ladungssicherung“, e-Mail: medien@bgdp.de

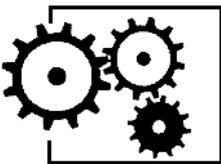
Prima Klima

Klimaanlagen in unseren Autos – heute bei immer mehr Modellen selbst in den unteren Klassen bereits Serienausstattung – sind nicht nur etwas für den Sommer, wenn man den sonnendurchwärmten Innenraum angenehm temperieren kann. Denn solche Anlagen können auch und sogar ganz besonders im Winter durchaus sinnvoll und hilfreich sein. Deshalb wäre es unsinnig, bei einem mit Klimaanlage ausgestatteten Auto auf deren Komfort in der kalten Jahreszeit zu verzichten. Denn Klimaanlagen können eine ganze Menge mehr als nur kühlen.

Unabhängig von der Jahreszeit sorgen sie für ein optimales Klima mit nicht zu hoher Luftfeuchtigkeit im Fahrzeuginnenraum, das den Fahrzeuglenker und natürlich auch seine Mitfahrer frisch und entspannt hält, allzu schneller Ermüdung vorbeugt und die Konzentrationsfähigkeit verbessert. Zudem garantieren Klimaanlagen gerade im Herbst und Winter eine unbehinderte Rundumsicht, da sie dem Innenraum genau jene Luftfeuchtigkeit entziehen, die sonst leicht die Scheiben beschlagen lässt. Und schließlich tragen Klimaanlagen auch zur Luftreinhaltung im Innenraum bei, indem sie Schwebstoffe der Luft auf ihren feuchten Verdampferoberflächen binden. So sind Klimaanlagen nicht nur Komfortausstattung, sondern tatsächlich auch ein wichtiges Sicherheitselement.

Handy im Auto

Fast überall wird telefoniert, viel zu oft auch während der Autofahrt, obwohl die Straße ohnehin der gefährlichste Arbeitsplatz ist. Ob auf der Autobahn oder im Ortsverkehr: Wer am Steuer telefoniert, gefährdet sich und andere durch eine unkonzentrierte und fehlerhafte Fahrweise und riskiert darüber hinaus ein Bußgeld. Vermeiden Sie es unbedingt, während der Fahrt zu telefonieren und vor allem auch zu wählen. Wenn Sie auf ein Gespräch nicht verzichten möchten, dann sollten Sie den nächsten Parkplatz anfahren und dort in Ruhe telefonieren. Denken Sie immer daran: Die Teilnahme am Straßenverkehr fordert die ungeteilte Aufmerksamkeit, denn mehr als die Hälfte aller tödlichen Arbeits- und Wegeunfälle entfallen auf den Straßenverkehr – insgesamt jährlich über 1000 tödliche Straßenverkehrsunfälle stehen im Zusammenhang mit dem Beruf. Volle Konzentration am Steuer ist also gefordert – und das gilt nicht nur mit Bezug auf das Telefonieren. Auch eine anspruchsvolle oder hitzige Diskussion mit Beifahrern kann ablenken und zu Fehleinschätzungen im Verkehr führen.



Freisprechanlagen sind eine empfehlenswerte Einrichtung, wenn Sie häufig unterwegs sind. So sind Sie jederzeit erreichbar, können kurz telefonieren und sich dennoch auf den Straßenverkehr konzentrieren. Erkundigen Sie sich beim Fachhändler nach passenden Modellen. Quelle: <http://www.bgpd.de>

Fremdmanagement

Als Unternehmer haben Sie viele Kontakte nach außen. Sie pflegen Kundenbeziehungen, binden Lieferanten mit ein und müssen Behördengänge erledigen. So wie Sie sich selbst bei der täglichen Arbeit organisieren, so lassen sich auch bei externen Kontakten gesundheitserhaltende Maßnahmen durchführen.

1. Kunden

Zweifellos ist Ihre Persönlichkeit ein wichtiger Faktor für den Erfolg Ihres Unternehmens. Ihre Voraussetzungen und Fähigkeiten unterstützen Sie, die Anforderungen als Unternehmer leichter zu bewältigen. Dazu gehören Selbstbewusstsein, Beharrlichkeit, Eigenmotivation, Willensstärke und Gesundheitsbewusstsein, um nur einige Merkmale zu nennen. Ein weiterer entscheidender Faktor ist die Zufriedenheit Ihrer Kunden. Gute Fach- und Branchenkenntnisse bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Darüber hinaus erleichtern Ihnen weitere Fähigkeiten und Fertigkeiten das Arbeiten sowie den Umgang mit unterschiedlichsten Menschen. Gemeint sind zum Beispiel Redegewandtheit, Verhandlungsgeschick, Einfühlungsvermögen, Organisationstalent, strategisches Denken und Kreativität. Das eigene Verhalten, der richtige Umgang mit Kunden und die Art und Weise wie man Kooperationsbeziehungen gestaltet, sind wichtige Komponenten des Erfolges und haben einen positiven Einfluss auf die Leistung und Motivation.

2. Kunden ansprechen

Neben dem persönlichen Auftreten, überzeugenden Produkten/Dienstleistungen sowie einem guten Service gehören auch die klassischen Grundformen der Kontaktaufnahme zur Kundenbindung. Wenn Sie Ihren Kundenstamm aufbauen bzw. pflegen möchten, können Sie die folgenden Strategien des Marketings nutzen:

Mailings

Das Direktmarketing ist eine kostengünstige Alternative zur gezielten Ansprache einzelner Verbraucher. Mit einem Mailing können Sie u. a.

- Ihr Unternehmen vorstellen
- Ein bestimmtes Produkt präsentieren
- Ein Kaufangebot machen
- Einen Besuch oder einen Telefonanruf zur ersten Kontaktaufnahme ankündigen
- Den Empfänger z. B. in Ihr Geschäft einladen.

Setzen Sie sich einen dieser Punkte als Ziel, nicht alle auf einmal. Ihre Formulierungen im Anschreiben sollten konsequent auf das gesteckte Ziel ausgerichtet sein.

Tipps für Ihr Anschreiben (gelten ebenso für Versandaktion per E-Mail):

- Sprechen Sie den Empfänger immer direkt mit „Sie“ an.
- Halten Sie das Interesse des Lesers wach.
- Sprechen Sie nicht ständig über sich, sondern über den Leser und seine Bedürfnisse/Vorteile.
- Zeigen Sie dem Empfänger, dass Sie seine Bedürfnisse/Probleme erkannt haben, und bieten Sie Lösungen an.
- Formulieren Sie freundlich, aber ohne unnötige Floskeln.

- Vermeiden Sie zu lange Sätze mit zu vielen Informationen.
- Achten Sie darauf, dass Ihr Anschreiben übersichtlich bleibt.
- Heben Sie Vorteile Ihres Angebotes/Unternehmens hervor.
- Sagen Sie dem Leser, was er jetzt tun soll (Bestellen Sie jetzt ..., Rufen Sie uns an!).
- Unterschreiben Sie leserlich.
- Vergessen Sie das PS nicht. Es gehört zu den meistgelesenen Elementen eines Mailings.

Möglichkeiten der Adressenbeschaffung:

- Sie greifen auf Ihr eigenes Adressenpotenzial zurück.
- Sie lassen Ihr Mailing der Aussendung eines anderen Unternehmens beilegen – das nennt man „Huckepack“.
- Sie kaufen Adressen bei Institutionen oder bei so genannten Adress-Brokern.
- Generell gilt: Adressen müssen aktuell und gepflegt sein. Ein falscher oder falsch geschriebener Empfänger erhöht das Risiko, dass das Mailing im (virtuellen) Papierkorb landet.

Telefon-Akquise

Telefonische Erstkontakte zu Privatpersonen sind rechtlich nicht zulässig. Nur wenn jemand auf ein Mailing von Ihnen reagiert und auf der Antwortkarte ausdrücklich einen Rückruf wünscht, können Sie unbesorgt zum Hörer greifen. Vergessen Sie also nicht, diese Antwortmöglichkeit vorzusehen. Was Sie in einem Telefongespräch mit potenziellen Kunden erreichen können, hängt vom angebotenen Produkt ab. Je erklärungsbedürftiger Ihr Produkt ist und je unbekannter die eigene Firma, desto niedriger sind Ihre Chancen. Wenn Sie eine Standardlösung zu einem guten Preis verkaufen, ist das auch am Telefon möglich. Oft gilt es aber einen persönlichen Termin zu vereinbaren, um das Geschäft vor Ort anzubahnen. Fragen Sie sich vorher:

- Welches Geschäft betreibt das angesprochene Unternehmen?
- Welche Stellung hat es im Markt?
- In welchen Bereichen könnte es einen Problemlösungsbedarf haben?
- Wie kann mein Angebot dabei helfen, dass der potenzielle Kunde seine Ziele schneller und besser erreichen kann?

Denken Sie daran: Nicht jeder Anruf führt zu einem Verkaufsabschluss. Eine Ablehnung ist dabei keine persönliche Zurückweisung. Verstehen Sie ein „Nein“ als ein „Jetzt noch nicht“.



Diese Fehler machen Existenzgründer oft am Telefon:

- Fehlende Vorbereitung und Fachkompetenz.
- Den Kunden mit dem falschen Namen ansprechen.
- Austausch von Belanglosigkeiten beim Gesprächseinstieg oder die Verwendung von Floskeln.
- Unverständliche Sprechweise (zu langsam, zu undeutlich oder zu schnell).
- Dem Kunden wiederholt ins Wort fallen.
- Nicht auf die Einwände des Kunden eingehen.
- Übereiltes Drängen auf den Abschluss.

Quelle: <http://www.kfw-mittelstandsbank.de>

3. Mit Kunden verhandeln

Wie sagt ein amerikanisches Sprichwort: „Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck!“. Die wesentlichen Spielregeln für Verkaufsgespräche sind die gleichen wie die beim Telefonieren. Wenn Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung vorstellen, können Sie sich daran orientieren.

Verhandlungen vorbereiten

Bevor Sie in eine telefonische oder persönliche Verhandlung eintreten, sollten Sie sich gründlich darauf vorbereiten:

- Was ist das Ziel? Was sind Sie bereit dafür zu geben?
- Was ist das Minimum, das Sie brauchen?
- Nutzen Sie alle Informationsquellen (beispielsweise das Internet), um vorherige Fragen zu klären und Ihren Gesprächspartner kennen zu lernen.
- Seien Sie sich klar, wie viel Zeit Sie investieren wollen, denn Zeit ist oft ein Druckmittel der Gegenseite, um Sie zum Vertragsabschluss zu bewegen.
- Bleiben Sie bei Ihren Zielen, lassen Sie sich nicht einschüchtern. Geben Sie der Gegenseite Zeit, nach Alternativen zu suchen.
- Verleihen Sie sich durch Fachwissen mehr Gewicht.
- Wenn der Verhandlungsstress zu groß wird, gönnen Sie sich eine Pause zum Durchatmen.

Verhandlungsstrategien

Um eine Verhandlung erfolgreich zum Abschluss zu bringen, gibt es viele Strategien. Wir nennen Ihnen stellvertretend zwei Methoden. Weitere Möglichkeiten können Sie in Seminaren lernen. Achten Sie auf Angebote von Unternehmen oder der Volkshochschule, die solche Kurse anbieten.

Die Fuß-in-der-Tür-Strategie

Bei dieser Strategie gehen Sie in vielen kleinen Schritten vor. Sie wollen auf die zweite Forderung hinaus, beginnen aber mit einer kleinen ersten Forderung. Diese Forderung sollte nicht leicht zu erfüllen sein. Der psychologische „Trick“ dahinter ist: Wenn man zur ersten Forderung bereits ja gesagt hat, fällt es schwerer, bei der zweiten nein zu sagen.

Mit-der-Tür-ins-Haus-Strategie

Auch hier wollen Sie eigentlich auf die zweite Forderung hinaus. Jetzt aber stellen Sie eine erste Forderung, die Ihr Gegenüber mit gutem Gewissen ablehnen kann. Achtung: Die erste Forderung sollte nicht so hochgegriffen sein, dass sie Ärger auslöst. Die Dynamik dahinter: Es fällt schwerer, danach auch eine zweite Bitte abzuschlagen.

Verhandlungsführung

Der erste Schritt

Nehmen Sie sich Zeit, die andere Partei kennen zu lernen. Überprüfen Sie, ob Ihr Gegenüber die Befugnis hat, Vereinbarungen zu treffen. Machen Sie sich Ihre Zielvorstellung klar. Beginnen Sie Ihr Gespräch offen, freundlich und geschäftsmäßig neutral.

Der zweite Schritt

Kreieren Sie mit Ihrer positiven Art eine Atmosphäre der Zusammenarbeit, in der Sie Ihre Wunschvorstellungen äußern und den Absichten Ihres Gesprächspartners zuhören.

Der dritte Schritt

Meistens müssen mehrere Fragen diskutiert werden. Bereiten Sie vorher die Unterpunkte und Ihre Taktik vor. Ob Sie mit der Hauptfrage anfangen oder lieber mit kleineren Fragen, bleibt Ihrem Naturell und der dem Thema überlassen. Sprechen Sie in der Verhandlung Punkt für Punkt an.

Der vierte Schritt

In diesem Stadium kann es zu Spannungen kommen. Churchill sagte einmal, dass ein Kompromiss die Kunst sei, einen Kuchen so zu teilen, dass jeder meint, er hätte das größte Stück erhalten. Es geht in der vierten Phase also darum, dass die Konfliktpartner ihre Ziele so modifizieren, dass beide Parteien schließlich das bekommen, was sie brauchen.

Der fünfte Schritt

Nun sind die Forderungen klar. Man macht Ihnen ein Gegenangebot. Wiederholen Sie dieses: Ihr Gesprächspartner wird Ihnen das Angebot näher erläutern, es vielleicht verbessern und Sie haben Zeit, sich eine Gegenargumentation einfallen zu lassen. Somit können beide Parteien Ihre Positionen überdenken.

Der sechste Schritt

Es kommt zur Einigung. Der Vertrag sollte in Anwesenheit beider Verhandlungspartner erarbeitet und unterschrieben werden. So gibt es später keine Missverständnisse.

Fazit

Ein Kunde, der von Ihnen gut beraten und betreut wurde, wird wiederkommen. Für eine angenehme Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihrem Kunden reicht die fachliche Kompetenz allein nicht aus. Es ist notwendig, zu dem Kunden eine positive Beziehung aufzubauen. Das Eingehen auf Stimmungen und Gefühle ist dafür wichtig. Um einen sichereren Umgang mit Kunden zu erhalten, sollten Sie sich auch mit den Methodenkompetenzen befassen. Einen Überblick hierzu konnten Sie bereits ab Seite 17 lesen. Was Sie noch beachten sollten und wie emotional Gespräche sein können erfahren Sie unter <http://www.guss-net.de>.

4. Kundenwünsche erfüllen

Kommen Kunden mit speziellen oder zeitlich sehr dringenden Wünschen, wird es schwer, diese Bitte auszuschlagen, ohne den Kunden auf Dauer zu verlieren. Gerade weil viele Kundenkontakte durch mündliche Weiterempfehlung zustande kommen, entsteht Dienstleistungsdruck: es werden noch Zusagen gemacht, obwohl Sie die Kapazität des Betriebes möglicherweise übersteigen.

Wenn mehr Aufträge angenommen werden, als es die Kapazität erlaubt, können verschiedene Probleme entstehen:

- Termine werden nicht eingehalten und die Kunden mehrmals vertröstet (Kundenbindung wird dadurch nicht erhalten)
- Es werden Fehler gemacht, Kundenaufträge werden nicht optimal ausgeführt (Qualität der Produkte bzw. Dienstleistung sinkt)
- Die Überbelastung wirkt sich negativ auf die Gesundheit aus. Diese führt zu einer geringeren Arbeitsqualität und die Gesundheitsgefährdung nimmt zu. Arbeitssicherheit wird vernachlässigt, dadurch kann es zu langfristigen Ausfällen kommen (Arbeitsfähigkeit wird gefährdet)
- Mitarbeiter werden unzufrieden

Situationen, die zu einer Überbelastung führen können:

- Schlechte wirtschaftliche Lage, jeder Kunde zählt und soll um jeden Preis gehalten werden
- Fehleinschätzung der tatsächlichen Dauer von Arbeitsabläufen (z. B. immer wieder einem Zulieferer nachtelefonieren müssen, wird oftmals zeitlich unterschätzt)
- Fehlendes „wirtschaftliches Denken“, manche Aufträge decken nicht einmal die Ausgaben

Wie kann in einem Kundengespräch ein „professionelles Nein“ ausgesprochen werden, ohne dass die Kundenbeziehung darunter leidet?

- Wissen über die Dauer der Arbeitsschritte, oftmals braucht man länger als vermutet. Dies kann zu einer versteckten Falle werden. Schreiben Sie die Zeit für die Aufträge auf und berücksichtigen Sie diese bei weiteren Planungen.
- Realistische Kostenkalkulation bei jedem Auftrag. Hierbei sind langfristige Erfahrungen notwendig, um beispielsweise einem Kunden einen unwirtschaftlichen Auftrag abzulehnen. Tauschen Sie sich mit Kollegen oder Beratern aus.
- Führen Sie eine direkte und offene Kommunikation mit den Kunden, ohne sich rechtfertigen zu müssen. Kunden haben oftmals mehr Verständnis, als man vermutet.
- Sonderwünsche können viele Zeit und Energie rauben. Überprüfen Sie immer wieder ihre geschäftlichen Rahmenbedingungen.
- Kooperation in Netzwerken mit anderen Unternehmern (ohne sich gegenseitig die Kunden wegzunehmen). Dadurch können dem Kunden Alternativen angeboten werden. Der Kunde gewinnt einen positiven Eindruck von Ihnen und wird sich wieder an Sie wenden.

Es sollte im unternehmerischen Interesse natürlich möglichst kein Kunde vergrault werden. Achten Sie dennoch auf Ihre Gesundheit und klären Sie für sich, inwieweit ein „Nein“ angebracht ist. Selbstverständlich wird das nicht in jedem Fall möglich sein. Die Kunst der Verhandlung liegt eindeutig im Abwägen der Vor- und Nachteile.

2. Qualität

Ob Sofa, Auto oder Kurierdienst: Wer ein Produkt (Ware oder Dienstleistung) einkauft, erwartet in der Regel Qualität. Je nach Produkt, Branche und Kundensegment ist die Qualität der Ware oder Dienstleistung der entscheidende Wettbewerbsfaktor. Vom ersten Tag eines Unternehmens an spielt der Qualitätsgedanke daher eine wichtige Rolle. Das betrifft nicht nur das fertige Produkt, sondern beginnt bereits bei dessen Planung oder Herstellung.

Was ist Qualität?

Qualität bedeutet, inwieweit z.B. ein Produkt alle vom Hersteller geplanten und vom Kunden gewünschten Eigenschaften besitzt. Die Qualität kann dabei hoch oder weniger hoch sein, je nach dem mit welcher Sorgfalt und welchen Materialien gearbeitet wird. Kunden, die sich eher am Preis als an der Qualität eines Angebots orientieren, sind bereit, geringere Qualität in Kauf zu nehmen – und umgekehrt. Was gute Qualität ist, wird je nach Branche verbindlich festgelegt und laufend fortgeschrieben. Wer sich nicht an die für seine Branche üblichen Qualitätsmaßstäbe hält, wird sehr schnell vom Markt verschwinden. Das Motto muss sein: Der Kunde soll zurückkommen. Nicht die Ware. Erkundigen Sie sich bei den Verbänden Ihrer Branche, in wie weit solche Vorschriften gelten.

Wie viel Qualität ist notwendig?

Ein Unternehmer, der am Markt erfolgreich sein will, wird sich immer wieder fragen müssen, was er darüber hinaus tun kann, um qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen anzubieten (und um besser zu sein als die Konkurrenz). Der Grund ist einfach: Die Ansprüche an die Qualität verändern sich fortlaufend. Jedes Produkt bzw. jede Leistung muss darum regelmäßig auf den Prüfstand: Lassen sich Material, Verarbeitung, Design verbessern? Kann der Kundenservice besser sein? Sind Kundenorientierung und Know-how der Mitarbeiter auf dem neuesten Stand? Erfüllt das Produkt die Kundenwünsche von heute und vielleicht schon von morgen? Ist die Dienstleistung überzeugend?

Wie lässt sich das Qualitätsziel erreichen?

Festzulegen, welche Qualität ein Produkt haben soll, ist das eine. Aber dieses Qualitätsziel auch zu erreichen, ist etwas ganz anderes. Auf Qualität zu achten heißt, die Qualitätsanforderungen für ein Produkt festzulegen. Von der Entwicklung über die Produktion und den Verkauf bis hin zum Lieferanten muss das gemeinsame Qualitätsziel von allen Beteiligten angestrebt werden. Keine einfache Aufgabe. Wichtigste Hilfestellung ist dabei die internationale Norm ISO 9000-Serie, die mittlerweile in allen Branchen Anwendung finden. Die Qualitäts-Norm ist eine Art Leitfaden für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems. Sie unterstützt das Unternehmen dabei, systematisch die selbst festgelegten Qualitätsziele zu erreichen. Qualitätsmanagement ist also nicht ein beliebiger Begriff, sondern sollte für ein bestimmtes Vorgehen stehen, das in der ISO 9000-Serie festgelegt ist.

Wie kann man seine Qualität verkaufen?

Tue Gutes und rede darüber. Das gilt natürlich auch für Qualität. Qualitätsbewusste Unternehmen sollten nach außen dokumentieren, dass sie kontinuierlich und nach anerkannten Standards auf ihre Produktgüte achten. Noch deutlicher machen dies Unternehmen, die sich von neutralen Gutachtern ein Zertifikat ausstellen lassen. Aussage des Zertifikats: Dieser Betrieb betreibt Qualitätsmanagement und erfüllt alle Anforderungen nach ISO 9001. Aber wie erfolgreich die Maßnahmen wirtschaftlich sind, stellt die Zertifizierung nicht fest. Darüber hinaus lassen sich auch gesundheitsfördernde Maßnahmen innerhalb Ihres Unternehmens sehr gut verkaufen. Wenn Ihre Kunden erfahren, dass nicht nur Ihre Produkte sondern auch deren Herstellung unter gesundheitlichen Aspekten erfolgt, dann haben Sie einen weiteren Wettbewerbsvorteil, der nicht zu unterschätzen ist (siehe auch Kapitel „Personal“).

Welche weiteren Qualitäts-Normen gibt es?

Bei ISO 9000 (9001 und 9004) handelt es sich gewissermaßen um Grundsätze, Forderungen und um einen Leitfaden zur Qualitätsverbesserung. Eine Fortentwicklung bildet das Total Quality Management (TQM) bzw. das Model for Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM). Während die ISO 9000-Serie es dem Unternehmer selbst überlässt, welche Unternehmensbereiche er in das Qualitätsmanagement mit einbeziehen will, werden beim TQM alle Unternehmensbereiche durchleuchtet. Und TQM bewertet die Qualitätsziele mit Hilfe eines Punktesystems und vergleicht sie mit denen der Wettbewerber. Es ist ebenfalls branchenübergreifend, in Deutschland aber noch nicht weit verbreitet. Etwa 2-3% der Unternehmen nehmen am TQM teil.

Die acht Prinzipien des Qualitätsmanagements nach ISO 9000

1. Kundenorientierung:

- Die Bedürfnisse der Kunden werden im gesamten Unternehmen verstanden.
- Ihre internen Unternehmensziele sind direkt mit den Kundenerwartungen verknüpft.
- Die Kundenbedürfnisse werden in der täglichen Praxis fortlaufend verbessert.
- Sie stellen sicher, dass Ihre Mitarbeiter über die dafür nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen.

2. Unternehmensführung:

- Sie entwickeln eine klare Vision von der Zukunft Ihres Unternehmens.
- Sie übersetzen die Vision in messbare unternehmerische Ziele.
- Sie verfügen über eine motivierte, kompetente und stabile Belegschaft.

3. Einbeziehung der Mitarbeiter:

- Ihre Mitarbeiter tragen aktiv zur Verbesserung Ihrer Unternehmensstrategie bei.
- Ihre Mitarbeiter sind in Entscheidungen und Prozessverbesserungen einbezogen.
- Ihre Mitarbeiter sind mit ihrer Arbeit zufrieden und stellen ihr persönliches Entwicklungspotenzial in den Dienst Ihres Unternehmens.

4. Prozessorientierter Ansatz:

- Ihre Prozesse sichern die Erfüllung der von Ihnen geplanten Ergebnisse und den effizienteren Einsatz von Ressourcen.
- Sie sind durch die Kenntnis der Leistungsfähigkeit von Prozessen zur Entwicklung ehrgeizigerer Unternehmensziele herausgefordert.
- Sie reduzieren durch konsequente Ausrichtung auf Prozessorientierung Ihre Kosten und beugen Fehlern vor.
- Sie schöpfen Verbesserungspotenziale aus, weil Sie die entscheidenden Erfolgsfaktoren kennen.

5. Systemorientierter Ansatz:

- Sie entwickeln umfassende und ehrgeizige Unternehmenspläne, in denen funktionale und prozessbedingte Aspekte miteinander verbunden sind.
- Die Teilziele der Einzelprozesse sind mit den Leitzielen Ihres Unternehmens auf Linie.
- Sie überblicken die Effektivität von Einzelprozessen und können so Fehlerursachen und Verbesserungspotenziale besser erkennen.
- Sie koordinieren die Verantwortlichkeiten für übergeordnete Ziele und fördern Teamarbeit.

6. Ständige Verbesserungen:

- Sie verbinden ständige Verbesserungen und strategische Planung zu wettbewerbsfähigeren Geschäftsplänen.
- Sie setzen sich realistische, messbare und ehrgeizige Verbesserungsziele und stellen die erforderlichen Mittel bereit.
- Ihre Mitarbeiter sind in den Prozess der ständigen Verbesserung einbezogen.
- Alle Mitarbeiter sind in der Lage, Produkte, Prozesse und Systeme zu verbessern.

7. Sachorientierte Führung:

- Ihre Unternehmensstrategien entwickeln Sie mit klarem Sach- und Informationsbezug.
- Sie verfolgen durch Einbeziehung relevanter Vergleichsdaten realistischere und ehrgeizigere Ziele.
- Sie optimieren die Prozess- und Systemleistung Ihres Unternehmens unter Einbeziehung von Daten und Informationen.

8. Gegenseitiger Nutzen in den Lieferantenbeziehungen:

- Durch die Entwicklung von strategischen Partnerschaften mit Lieferanten bauen Sie Ihren Wettbewerbsvorteil aus.
- Sie beziehen Ihre Lieferanten frühzeitig in die Arbeitsplanung ein.
- Sie stellen durch verbesserte Lieferantenbeziehungen Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Fehlerfreiheit eingehender Waren sicher.
- Sie entwickeln und stärken die Leistungsfähigkeit Ihrer Lieferanten durch Trainingsmaßnahmen (siehe auch nächstes Kapitel).

Das Qualitätsmanagement nach ISO 9000 lohnt sich für mittlere und große Unternehmen, da Sie einen Beauftragten brauchen, der viel Zeit investieren muss. Allerdings sind dann die Vorteile enorm, weil das Zertifikat absatzfördernd bzw. im Dienstleistungssektor Vertrauen schafft. Wenn Sie daran interessiert sind, erkundigen Sie sich bei Ihrer IHK.

Quelle: Gründerzeiten Nr. 47 (<http://www.bmwa.bund.de>)

3. Lieferanten

Zwischen Ihnen als Unternehmer und möglichen Lieferanten besteht ein Abhängigkeitsverhältnis in beide Richtungen: Der Lieferant möchte seine Ware oder Dienstleistung verkaufen, Sie möchten ohne großen Aufwand ein preiswertes Produkt oder eine perfekte Leistung bekommen. In den meisten Fällen suchen sich Unternehmer ihre Lieferanten u.a. nach den folgenden Kriterien aus: Produktangebot, Qualität, Preis-Leistungsverhältnis, Zuverlässigkeit, Schnelligkeit. Wenn Sie in Ihren Unternehmenszielen langfristigen Arbeits- und Umweltschutz definiert haben, lohnt es sich, bei der Auswahl der Lieferanten zusätzliche Kriterien festzulegen. Scheuen Sie sich nicht, Ihre Lieferanten darauf anzusprechen. Legen Sie die gewünschten Bedingungen zum Arbeits- und Umweltschutz in den Verträgen fest, z.B.:

- Produkte werden hergestellt unter den Vorgaben des Umweltschutzes, der Verträglichkeit und allgemeinen Unbedenklichkeit
- Energiesparende Lieferwege werden bevorzugt
- Arbeitssicherheit spielt eine entscheidende Rolle in der Herstellung
- Soziale Kriterien gegenüber den Mitarbeitern werden eingehalten
- Gemeinsam entwickelte, verträgliche bzw. gesunde Produkte bringen einen größeren Wettbewerbsvorteil



Wenn Sie mehrere Lieferanten zur Auswahl haben, erkundigen Sie sich vor Ort, inwieweit dort ebenfalls Maßnahmen zur Qualitäts- und Arbeitssicherung durchgeführt werden. Sie könnten sich dann im eigenen Interesse für den Lieferanten entscheiden, der neben der Herstellung von qualitativ einwandfreien Produkten auch Arbeitsschutzaspekte berücksichtigt.

4. Behörden

Beim Umgang mit Behörden brauchen Sie in der Regel Zeit und Geduld. Manche Genehmigungen dauern länger als angenommen. Planen Sie deshalb ausreichend viel Vorlaufzeit ein, wenn Sie ein Unternehmen gründen wollen oder behördliche Genehmigungen für Erweiterungen, Veränderungen usw. benötigen. So vermeiden Sie Stress und finanzielle Nachteile.

Anmeldungen und Genehmigungen

Wer ein eigenes Unternehmen gründen und führen will, muss dies beim Gewerbeamt anmelden. Ausgenommen von dieser Pflicht sind nur die Freien Berufe (z. B. Rechtsanwälte, Ärzte, Künstler), sofern sie nicht durch die gewählte Rechtsform (GmbH) als Gewerbetreibende anmeldepflichtig sind. Ausgenommen sind auch Land- und Forstwirte. Ungeachtet der grundsätzlich geltenden Gewerbefreiheit ist für bestimmte Gewerbe und Freie Berufe eine besondere Erlaubnis erforderlich. Sie muss vor Beginn der Tätigkeit eingeholt werden. Hier wird – aus Verbraucherschutzgründen – die persönliche Zuverlässigkeit geprüft und festgestellt, ob besondere Qualifikationen oder finanzielle und bauliche Voraussetzungen vorliegen. Desgleichen prüfen die Behörden die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen. Dies betrifft den Arbeits- und Gesundheitsschutz für die Beschäftigten, den Umweltschutz, den Denkmalschutz etc. Bei diesen behördlichen Prüfungen kann es zu Zeitverzögerungen und Mehrkosten kommen.

Freiberufler

Freiberufler müssen sich beim Finanzamt selbst anmelden. Sie erhalten dort eine Steuernummer. Die meisten Freien Berufe benötigen den Nachweis der Qualifikation, aber auch finanziellen und baulichen Voraussetzungen („Geregelte Freie Berufe“).

Gewerbetreibende

Hierzu gehören alle Gründer mit Ausnahme der Freiberufler und der Landwirtschaft. Sie müssen ihr Gewerbe beim örtlichen Gewerbeamt anmelden (anzeigen). Auch die Übernahme eines bestehenden Gewerbebetriebes muss angemeldet werden.

Welches Gewerbe braucht eine Erlaubnis?

Schätzungsweise 30-35% aller Gewerbebeanmeldungen brauchen eine Erlaubnis. Generell lassen sich Gewerbebeanmeldungen in zwei Gruppen unterteilen:

Erlaubnisfrei

Das Gewerbeamt bestätigt die Anmeldung innerhalb von drei Tagen. Einschränkung: Wird ein überwachungsbedürftiges Gewerbe (z. B. Detektei, Ehevermittlung, Alt- und Gebrauchtwarenhandel, Reisebüro) ausgeübt, so muss der Gründer dies selbst beantragen und der Gewerbeamt ein polizeiliches Führungszeugnis („zur Vorlage bei Behörden“) sowie einen Auszug aus dem Gewerbezentralregister beifügen. Auch wenn das Gewerbeamt eine Bestätigung bereits zugeschickt hat, kann das Gewerbe im nachhinein untersagt werden, wenn Zweifel an der persönlichen Zuverlässigkeit bestehen.

Erlaubnispflichtig

Die Erlaubnis muss bei der zuständigen Behörde beantragt werden. Sie hängt – je nach Gewerbe – von verschiedenen Nachweisen ab, die der Gründer selbst beibringen muss. Der Gründer sollte sich beispielsweise beim Berater der IHK über die zuständige Behörde informieren und die erforderlichen Nachweise beantragen, um unnötigen Zeitaufwand zu vermeiden. Die meisten Erfordernisse lassen sich mit drei Kategorien beschreiben:

- Persönliche Zuverlässigkeit: z. B. durch Vorlage eines polizeilichen Führungszeugnisses und Auszugs aus dem Gewerbezentralregister sowie einer Unbedenklichkeitsbescheinigung des Finanzamtes.
- Sachliche Voraussetzungen: z. B. Nachweis der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (durch Auszug aus dem Insolvenzregister und aus dem Zentralschuldenregister), erforderlicher Zustand der Gewerberäume durch Bauzeichnung.
- Fachliche Voraussetzung: Ausschlaggebend hierfür sind die Teilnahme an einer Weiterbildung mit oder ohne Prüfung, eine Ausbildung oder ein Studium.

Für wen gilt die Erlaubnis?

- Wird das Gewerbe von einer natürlichen Person betrieben: für die Person selbst.
- Wird das Gewerbe von einer Personengesellschaft (z. B. OHG) betrieben: für jeden persönlich haftenden Gesellschafter.
- Bei Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH) für die Gesellschaft, die durch die Geschäftsführer vertreten wird. Bei juristischen Personen ist in der Regel immer die persönliche Zuverlässigkeit der gesetzlichen Vertreter nachzuweisen.

Beispielhafte Bürokratie-Probleme

Anmeldungen und Genehmigungen werden von vielen Gründern für reine Formsache gehalten. Die Praxis beweist das Gegenteil. Probleme und Fehler sind die Regel und führen zu Zeit- und finanziellen Verlusten bzw. Engpässen.

1. Menge: Anzahl der Genehmigungen schwer abschätzbar

Bei erlaubnispflichtigen Unternehmen: Viele Gründer unterschätzen die Anzahl notwendiger Genehmigungen und den damit verbundenen Aufwand. Durch die nicht kalkulierbare Anzahl von Genehmigungen findet oftmals eine erhebliche zeitliche Verzögerung statt. Außerdem entstehen durch eine hohe Anzahl von Genehmigungen unkalkulierte Kosten. Bei einer Ausweitung des Geschäftsbetriebes werden zudem nicht selten Folgegenehmigungen notwendig, die oft nicht beantragt werden. Deshalb frühzeitig nach denkbaren Auflagen fragen und mögliche Kosten kalkulieren!

2. Zeit: Die Dauer der Genehmigungsverfahren wird unterschätzt

Vor allem bei Umweltfirmen und dem produzierenden Gewerbe ist die Genehmigungsdauer oftmals sehr lang. Viele Unternehmen planen aber nur mit einer geringeren Vorlaufzeit. Die Folge ist, dass Unternehmen in finanzielle Schwierigkeiten geraten, wenn eingeplante erste Einnahmen noch nicht eintreffen. Achtung: Erst mit Erteilung der letzten Genehmigung darf die Geschäftstätigkeit aufgenommen werden. Wer bereits nach der ersten Genehmigung startet, muss mit Bußgeld oder schlimmstenfalls Betriebsstilllegung rechnen.

3. Geld: Kosten für Auflagen werden nicht in die Kalkulation einbezogen

Genehmigungen sind nicht selten mit Auflagen verknüpft, z. B. Einbau eines Filters in die Entlüftung, Abfallkonzept bei Sondermüll usw. Viele Gründer werden von den Auflagen überrascht und können sie aus finanziellen Gründen nicht erfüllen und dann den Geschäftsbetrieb nicht aufnehmen. Da eine Genehmigung zudem nur unter der jeweiligen Auflage erteilt wird, kann sie bei Nichterfüllung zurückgezogen werden. Im Extremfall kann Nichteinhaltung zu beachtlichen Bußgeldern oder gar zur Schließung des Betriebs führen.

4. Vollständigkeit: Nicht alle Meldestellen informiert

Die erste Anmeldung sollte die Gewerbeanmeldung beim Gewerbeamt sein. Das Gewerbeamt wird diese Meldung an verschiedene andere Institutionen, so an Finanzamt, Berufsgenossenschaft, Gewerbeaufsichtsamt, statistisches Landesamt, IHK bzw. HWK, Handelsregistergericht weiterleiten. Es ist aber möglich, dass zum Unternehmensstart noch nicht alle erforderlichen Meldungen und Genehmigungen bei der betroffenen Behörde vorliegen. Nehmen Sie deshalb mit allen Behörden rechtzeitig selbst Kontakt auf, um Anmeldeformalitäten zu klären und zu beschleunigen.

5. Fehlende Baugenehmigungen ziehen finanzielle und zeitliche Probleme nach sich

Oft wird bei einem Um- oder Anbau nicht (rechtzeitig) sichergestellt, ob eine Genehmigung erforderlich ist. Sie wird nicht beantragt. Das Bauamt kann verlangen, dass der Ursprungszustand wieder hergestellt wird, mit der Folge hoher Kosten und Verzögerungen.

6. Genehmigung auf bestimmte Räume und Ausstattung beschränkt

Zahlreiche Genehmigungen sind ausschließlich für bestimmte Bereiche bzw. Räume erteilt (z B. bei Gaststätten). Werden nun zusätzliche Flächen oder Räume genutzt, muss eine zusätzliche Genehmigung eingeholt werden. Geschieht dies nicht, so kann das zur Schließung des Unternehmens führen.

7. Namensrechte nicht gesichert

Innerhalb des Genehmigungsverfahrens für eine Gründung werden die Rechte (Firmenname, Patente etc.) nicht geprüft. Die Gründungs-Genehmigung wird erteilt, dennoch können rechtliche Probleme auftreten, wenn der z. B. Firmenname bereits vergeben und geschützt ist. Wird ein vergebener und geschützter Name genutzt, drohen möglicherweise juristische Auseinandersetzungen über die Rechte, die zu erheblichen Kosten (bei der Umfirmierung) und Problemen (bis zur Geschäftsaufgabe) führen können (siehe auch Kapitel „Unternehmensname, Logo und Erfindungen“, ab Seite 53).

8. Arbeitserlaubnis für Nicht- EU-Bürger

EU-Bürger haben das Recht, Beruf und Arbeitsplatz etc. frei zu wählen. Sie genießen die Dienstleistungs- und Gewerbefreiheit. Sie können also überall in der EU ein Gewerbe anmelden. Nicht-EU-Bürger müssen vor einer freiberuflichen Tätigkeit und vor einer Gewerbeanmeldung zunächst eine uneingeschränkte Aufenthaltserlaubnis beantragen. Liegt diese nicht vor, wird das Gewerbe-Genehmigungsverfahren negativ entschieden. Wird dies vergessen, so sind teilweise lange Verzögerungen unausweichlich. Achtung: Bei der Beschäftigung von Nicht-EU-Bürgern muss ebenfalls eine Arbeitserlaubnis erteilt sein.

Quelle: Gründerzeiten Nr. 36

Sicherheit

Die Arbeitskraft von Existenzgründern und Unternehmern ist ihr wichtigstes Kapital. Gerade in den ersten Jahren nach der Betriebsgründung ist die Firma von der Arbeitsfähigkeit ihres Inhabers besonders abhängig. Eine plötzliche Arbeitsunfähigkeit oder gar ein Dauerschaden sollten nicht zwangsläufig zur Geschäftsaufgabe führen. Die Absicherung gegen die höchsten Risiken ist daher ganz besonders wichtig und möglich.

1. Persönliche Versicherungen

Welche Versicherungen sollten unbedingt sein? Welche könnten dazu kommen? Ausgangspunkt für eine Entscheidung ist die zentrale Frage: Welche Versicherungsverträge decken die wirklich existenzbedrohenden Risiken rund um die Person des Existenzgründers oder Firmeninhabers ab? Genauer: Welche Versicherungen garantieren eine ausreichende Versorgung im Krankheitsfall? Die Absicherung des Einkommens bei Krankheit? Renten für den Fall der Berufs- und Erwerbsunfähigkeit? Private Altersvorsorge? Die Kosten halten sich bei der Beitragsbelastung in vernünftigen Grenzen, wenn nur die tatsächlich notwendigen „Sicherheitspolster“ (und nicht mehr) durch Risiko-Versicherungen geschaffen werden.

Welche Versicherungen sind besonders wichtig?

Hierunter fallen alle Versicherungen, die existenzbedrohende Risiken abdecken. Ein existenzbedrohendes Risiko und akuter Versicherungsbedarf liegen vor, wenn denkbare Ereignisse finanzielle Folgen haben können, die aus eigenen finanziellen Mitteln nicht zu decken sind: z.B. Krankheit oder der dauerhafte Verlust der Arbeitskraft durch einen Unfall.

Krankenversicherung

Die Krankenversicherung ist ein unverzichtbarer Schutz. Es gilt generell dabei, dass die Versicherungsleistungen alle wichtigen Lebenshaltungskosten decken müssen. Das betrifft vor allem die ersten sechs Krankheitswochen. Denn wird ein Selbstständiger krank, so verdient er in der Regel kein Geld mehr, erhält aber nicht wie ein Angestellter eine sechswöchige Lohnfortzahlung. Eine wichtige Frage ist demnach: Wie hoch müssen die Versicherungsleistungen sein, um den Verdienstausschlag in dieser Zeit auszugleichen? (siehe auch „Krankentagegeld“)

Darüber hinaus steht die Entscheidung an: freiwillige Weiterversicherung bei einer gesetzlichen oder eine private Krankenversicherung? Machen Sie die Entscheidung abhängig z.B. von Ihrer Familienplanung. Sind Kinder mitversichert? Ist der Ehemann selbstständig und somit privat versichert und liegt sein Einkommen über einer Bemessungsgrenze? Dann sind Kinder nicht mehr automatisch bei seiner gesetzlich versicherten Ehefrau mitversichert. Sie müssen nun freiwillig gesetzlich oder aber privat abgesichert werden.

Wichtig ist auch die Beitragsentwicklung mit zunehmendem Alter. Bei einer privaten Krankenversicherung sind die Beiträge für jüngere Versicherte oft günstiger als in gesetzlichen Kassen. Sie steigen aber mit zunehmendem Alter. Zusätzliche Leistungen, z. B. eine bessere Unterbringung im Krankenhaus, bedeuten höhere Beiträge. Es ist auch eine Kombination gesetzlich-privat möglich: Wenn die Kassenleistungen nicht ausreichen, können private Zusatzversicherungen abgeschlossen werden (z.B. für freie Krankenhauswahl, Chefarztbehandlung; Krankentagegeld).



Wenn Sie nicht ganz sicher sind, welche Variante die richtige ist, sollten Sie vorläufig weiterhin freiwillig bei der bisherigen gesetzlichen Krankenkasse bleiben. Arbeitnehmer, die Mitglieder in einer gesetzlichen Krankenkasse sind, sollten zu dieser rechtzeitig Kontakt aufnehmen und klären, ob sie sich bei ihr oder bei einer anderen Krankenkasse freiwillig weiterversichern können. Wer schon privat versichert ist und mit seinem Einkommen über einer Beitragsbemessungsgrenze liegt, dem wird auch als Selbstständiger der Zugang zu einer gesetzlichen Kasse verwehrt bleiben. Wird diese Entscheidung zu lange hinausgeschoben, kann dies dazu führen, dass später der Wechsel zu einer privaten Versicherung aufgrund veränderter Gesundheitsverhältnisse nicht oder nur erschwert möglich ist. Beim Abschluss einer privaten Krankenversicherung müssen Sie unbedingt darauf achten, dass Ihre Angaben vollständig und richtig sind. Sie riskieren sonst Ihren Versicherungsschutz.

Krankentagegeld

Wer als Selbstständiger vorübergehend arbeitsunfähig ist (z.B. wegen Krankheit), hat in dieser Zeit meist Einkommenseinbußen. Ein Krankentagegeld kann diese Einkommenseinbußen ausgleichen. Es kann über eine freiwillige gesetzliche Versicherung oder privat beantragt werden. Vergleichen Sie die Anbieter! Es gibt erhebliche Preisunterschiede bei den Angeboten. Gesetzliche Versicherungen zahlen Krankentagegeld für ca. 1 ½ Jahre aus, private erfahrungsgemäß bis zu zwei Jahren (bis zur Feststellung einer Berufsunfähigkeit). Grundsätzlich sollte das Tagegeld mit einer gewissen Karenzzeit vereinbart werden, also mit einem Leistungsbeginn, der zwei, drei oder mehr Wochen nach Beginn der Arbeitsunfähigkeit liegt. Die Beiträge für derartige Tarife sind erheblich niedriger als bei solchen mit sofort beginnender Leistung. Die Ausfallzeit zuvor lässt sich in aller Regel mit eigenen Mitteln überstehen.

Erwerbsminderungsrente oder Berufsunfähigkeits-Versicherung?

Im Unterschied zur privaten Berufsunfähigkeitsrente zahlt die gesetzliche Erwerbsminderungsrente nur für den Fall, dass der Versicherungsnehmer überhaupt keiner Tätigkeit mehr nachgehen kann – unabhängig von seiner Qualifikation und seinem zuletzt ausgeübten Beruf. Die gesetzliche Erwerbsminderungsrente orientiert sich an einem Stufensystem:

- Wer nur noch weniger als drei Stunden täglich arbeiten kann, erhält danach eine volle Erwerbsminderungsrente
- Wer drei bis unter sechs Stunden täglich arbeiten kann, erhält eine halbe Erwerbsminderungsrente.

Von dieser Regelung sind alle betroffen, deren Rente nach dem 31. Dezember 2000 begonnen hat. Selbstständige werden dabei wie Arbeitnehmer behandelt. Der Anspruch auf eine Erwerbsminderungsrente hängt danach von der jeweiligen gesundheitlichen Leistungsfähigkeit ab. Weitere Voraussetzungen sind: Der Versicherungsnehmer muss mindestens fünf Jahre lang Beiträge in die gesetzliche Rentenkasse eingezahlt haben. In den letzten fünf Jahren vor Eintritt der Erwerbsminderung müssen mindestens drei Jahre an Pflichtbeiträgen für eine versicherte Beschäftigung oder selbstständige Tätigkeit geleistet worden sein. Die Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit werden in der Regel zeitlich befristet für die Dauer von drei Jahren gezahlt. Ist die Leistungsfähigkeit des Versicherten gleichbleibend eingeschränkt, wird die Zahlung fortgesetzt. Ob die gesetzliche Erwerbsminderungsrente für Sie sinnvoll ist, sollten Sie zum Beispiel mit Beratern der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte oder den Landesversicherungsanstalten klären.

Ob gesetzlich versichert oder nicht: In jedem Fall sollten Sie auch eine private Berufsunfähigkeitsversicherung (BU) abschließen. Sie ist wichtiger als eine Unfallversicherung, denn die häufigsten Ursachen für Invalidität entstehen auf Grund von Krankheiten und nicht durch Unfälle. Bei einer Berufsunfähigkeitsversicherung erhalten Sie eine monatliche Rente, wenn Sie Ihrem bisher ausgeübten Beruf nicht mehr nachgehen können. Eine BU-Versicherung kann entweder als Zusatzversicherung zur Kapital- oder Risikolebensversicherung oder als eigenständige Versicherung abgeschlossen werden. Wichtig ist die Dauer der Rentenzahlung. Sie sollte vertraglich bis zum 60. oder 65. Lebensjahr vereinbart werden, um damit einen fließenden Übergang zur Altersrente zu ermöglichen. Fest gelegt werden muss auch, ab welchen Grad der Berufsunfähigkeit die Versicherungszahlung einsetzen soll. Empfehlenswert ist beispielsweise ein Staffelsystem, wonach ein Teil der Rente schon bei einer 25-prozentigen Berufsunfähigkeit bezahlt wird. Prüfen Sie, ob Sie bei Abschluss einer Berufsunfähigkeitsversicherung auf den Abschluss einer separaten Unfallversicherung verzichten können. Meistens decken sich hier die Leistungen.

Es gibt eine ganze Reihe von Versicherungsgesellschaften, die Berufsunfähigkeits-Versicherungen anbieten. Trotzdem, so eine Untersuchung der Stiftung Warentest, ist es gar nicht so einfach als Versicherungsnehmer akzeptiert zu werden. Hauptablehnungsgrund sind Vorerkrankungen der jeweiligen Antragsteller. Die Stiftung Warentest rät hier zur Beharrlichkeit. Berufsgruppen, die nach Einschätzung der Versicherer mit einem besonders hohen Unfall-, Gesundheits- bzw. Berufsunfähigkeitsrisiko behaftet sind, wie beispielsweise Tanzlehrer oder Betreiber von Fitnessstudios haben hier nur wenig Chancen. Eine Alternative bietet eine private Erwerbsunfähigkeitsversicherung, die allerdings wie die gesetzliche Erwerbsminderungsrente erst dann zahlt, wenn der Versicherungsnehmer überhaupt keiner oder nur eingeschränkt einer Tätigkeit unabhängig von seinem Beruf nachgehen kann.

Unfall-Versicherung

Eine wichtige Ergänzung zu allen anderen Versicherungen ist die gesetzliche und/oder private Unfall-Versicherung. Beide zahlen, wenn die Erwerbsfähigkeit durch einen Unfall vermindert ist (Invalidität). Unfall-Versicherungen gibt es bei der:

- Berufsgenossenschaft als freiwillige Unternehmensversicherung für den Selbstständigen, wenn er nicht schon ohnehin gesetzlich oder durch die BG-Satzung pflichtversichert ist.
- Privaten Unfall-Versicherung, speziell für mögliche Dauerschäden.

Die gesetzliche Unfallversicherung ist wichtig, weil sie neben der medizinische Rehabilitation für die berufliche Wiedereingliederung aufkommt, wenn der Betroffene seine Tätigkeit nicht mehr ausüben kann. Bleibt eine dauernde Minderung der Erwerbsfähigkeit in Höhe von 20% oder mehr zurück, wird eine entsprechende Unfallrente bezahlt. Diese Leistung wird neben einer Erwerbsminderungsrente aus der gesetzlichen Rentenversicherung gewährt, wobei die Letztere dann unter bestimmten Bedingungen gekürzt werden. Je nach Branche besteht für Unternehmer bei der zuständigen Berufsgenossenschaft entweder Versicherungspflicht oder die Möglichkeit sich freiwillig gegen die Folgen von Arbeitsunfällen oder Berufskrankheiten zu versichern.

Die Leistung der privaten Unfall-Versicherung beginnt schon mit dem geringsten feststellbaren Invaliditätsgrad, also schon bei 1%. Damit ist sie in der Regel vorteilhafter als alle anderen Versicherungsformen. Die Versicherungssumme kann nicht hoch genug angesetzt werden. Minimum für einen Selbstständigen sollten 250.000 Euro sein. Beachten sie, dass die Prämien der verschiedenen Unfall-Versicherer um bis zu

300% schwanken. Zudem bezieht sich das Angebot vieler Versicherer nicht nur auf die Absicherung der Arbeitskraft sondern häufig auch auf weniger wichtige Leistungen wie z.B. Unfall-Krankenhaustagegeld oder Genesungsgeld etc. Auch hier gilt: Lassen Sie sich beraten!

Keyman- oder Arbeitskraftausfall-Versicherung

Sollten Sie schwer erkranken, ist der Betrieb von einem Tag auf den anderen führungslos. Die Folge ist: Der Geschäftsbetrieb ist blockiert. Im Falle einer Betriebsunterbrechung durch den Ausfall des Unternehmers bzw. Geschäftsführers kommt diese Versicherung für alle Unterbrechungsschäden (Weiterzahlung Löhne/Gehälter, Miete u.a.) auf. Je nach Versicherungsgesellschaft gelten hier unterschiedliche Konditionen.

Lebens-Versicherungen

Vergessen Sie keinesfalls die Absicherung von Hinterbliebenen durch Lebens-Versicherungen. Zur finanziellen Absicherung der Familie für den Fall eines vorzeitigen Todes des Familienernährers eignet sich am besten eine Risiko-Lebensversicherung. Sie wird fällig im Fall des Todes des Versicherten. Höhe und Dauer des Versicherungsschutzes sind individuell vereinbar. Eine wichtige Ergänzung kann der Einschluss einer Berufsunfähigkeits-Zusatzversicherung sein. Die zusätzliche Beitragsbelastung bei derartigen Verträgen hierfür hält sich in Grenzen. Alternative: kapitalbildende Lebensversicherungen. Sie sind die Verbindung einer Risiko-Lebensversicherung mit einer Art Sparvertrag.

Alterssicherung

Selbstständige Unternehmer sollten auch rechtzeitig den Aufbau ihrer Altersversorgung planen. Wichtig ist: Die Ansprüche an die gesetzliche Rentenversicherung, die man sich in der Zeit als Arbeitnehmer erworben hat, bleiben erhalten. Man bekommt mit Vollendung des 65. Lebensjahres eine Altersrente, wenn mindestens 60 Monate Beitragszeiten nachgewiesen werden. Die Höhe dieser Rente ist abhängig von der Versicherungsdauer und der Höhe des versicherungspflichtigen Einkommens während dieser Zeit. Hier sollte man sich beraten lassen, ob es sich lohnt, weiterhin freiwillig Beiträge zu zahlen. Allerdings: Die Altersrente aus der gesetzlichen Rentenversicherung deckt für den Selbstständigen normalerweise nur eine Grundversorgung ab. Um im Alter ausreichend abgesichert zu sein, sollte er daher für weitere Rücklagen sorgen: durch Geldanlagen wie Sparverträge, Investmentfonds, Immobilienbesitz, kapitalbildende Lebensversicherungen oder eine private Rentenversicherung. Die staatliche Förderung der neuen Privat-Rente, die als Ergänzung der gesetzlichen Rentenversicherung gedacht ist, gilt nur für Pflichtversicherte, also nicht für freiwillig Versicherte!

Hinweis: Die Angaben entsprechen dem Stand vom Oktober 2004. Weitere und aktuelle Informationen finden Sie unter <http://www.dvs-schutzverband.de> oder im Anhang.

2. Betriebliche Versicherungen

Das unternehmerische Risiko, das jeder Selbstständige tragen muss, kann niemand versichern. Vorsorge sollte jedoch jeder Unternehmer und Freiberufler gegen Schäden treffen, die beispielsweise durch Einbruch, Wasserrohrbruch oder Fahrlässigkeit entstehen. Gerade für Existenzgründer könnte der Traum vom eigenen Betrieb schnell zu Ende gehen, wenn solche Pannen auch noch aus eigener Tasche bezahlt werden müssen. Doch welche Versicherungen sind tatsächlich wichtig? Wie findet man die richtige Versicherung?

Wo liegen meine Risiken?

Bevor ein Gründer Angebote von Versicherungen einholt, sollte er wissen, wo die Hauptrisiken für sein Unternehmen liegen: Wo sind die Katastrophenrisiken, wo können große Schadensfälle auftreten? Wenn z.B. durch den Wegfall von Kunden oder einen Maschinenschaden die Produktion Tage, Wochen oder auch Monate stillsteht (Betriebsunterbrechung). Gerade für Gründer kann das schnell das „Aus“ bedeuten. Auch in der Betriebs-, Produkt- oder Umwelthaftung kann es um die Existenz gehen. Für Händler, Importeure und Hersteller, die z.B. nach den gesetzlichen Bestimmungen für Produktfehler haften müssen, sollte der Abschluss einer Produkthaftpflicht daher selbstverständlich sein. Auf jeden Fall muss Vorsorge getroffen.

Welche Versicherung? Die Qual der Wahl

Existenzgründer sind bei der Auswahl der richtigen Versicherung oft überfordert. Manche Versicherer konzentrieren sich auf bestimmte Zielgruppen wie beispielsweise Produktions- oder Handwerkszweige und bieten einen so genannten Rundum-Versicherungsschutz. Der kann sinnvoll sein, muss aber für den einzelnen Fall genau geprüft werden. Unabhängige Institutionen wie der Deutsche Versicherungs-Schutzverband (DVS) helfen bei der Auswahl geeigneter Versicherungsunternehmen. Informationen bieten auch Unternehmer aus der gleichen Branche oder Arbeitskreise. Auf jeden Fall sollte man nicht das erstbeste Angebot akzeptieren, sondern mindestens zwei, drei Vergleichsangebote einholen und dasjenige mit dem günstigsten Preis-Leistungsverhältnis wählen.

Versicherungsangebote prüfen

Für ein konkretes Angebot muss sich der jeweilige Versicherungsvertreter den Betrieb genau ansehen. Der Gründer sollte sich im Anschluss daran bestätigen lassen, dass alle relevanten Risiken berücksichtigt wurden. Wichtig ist, im Beratungsgespräch mit Versicherern, Maklern und dem DVS noch einmal zu überprüfen, wo die besonderen Risiken liegen und welche Möglichkeiten es gibt, die Schadensgefahr zu verringern, z.B. durch Alarm-, Brand- oder auch Sprinkleranlagen. Spätestens mit Ausfertigung der Police sollte man die einzelnen Positionen noch einmal überprüfen. Verträge zur Transport- oder Haftpflichtversicherung werden z.B. von jedem Versicherer, zum Teil von jeder Geschäftsstelle ganz anders formuliert. Man kann sich also nie sicher sein, ob das, was im Versicherungsvertrag vereinbart wurde, vollständig ist und im Schadensfall auch immer zu einer Leistung führt. Deswegen ist es auch wichtig, den Vertrag von unabhängigen Beratern prüfen zu lassen.

Vorsicht bei langfristigen Verträgen

Niemand weiß in der Regel, wie sich der Versicherer z.B. im Schadensfall verhält. Vor allem für Gründer ist es schwer einzuschätzen, wie sich das eigene Unternehmen entwickeln wird. Um flexibel zu bleiben, ist der Abschluss kurzfristiger Verträge sinnvoll: Jahresverträge mit der Option auf Verlängerung, wenn nicht vor Vertragsende gekündigt wird.

Schadensverhütung spart Geld

Für Maßnahmen zur Schadensverhütung gewähren Versicherungen Prämienrabatte. Für Alarmanlagen, Feuermeldeanlagen gibt es zum Beispiel durchschnittlich 20%. Für Sprinkleranlagen und Löschanlagen bis zu 60% und für die Organisation des Brandschutzes bis zu 10% Rabatt. Wenn für einen gewissen Zeitraum keine Schadensfälle aufgetreten sind, kann mit dem Versicherer ein schadensverlaufsabhängiger Rabatt vereinbart werden. Das heißt, ein gewisser Prozentsatz der Prämie wird erstattet. Die Vereinbarung, kleinere Schäden aus eigener Tasche zu zahlen, spart ebenfalls Geld.

Die wichtigsten betrieblichen Versicherungen für Selbstständige

Um Ihnen die Auswahl zu erleichtern, erhalten Sie hier einen Überblick. Welche dieser Versicherungen für Sie in Frage kommen, müssen Sie je nach den individuellen Gegebenheiten selbst entscheiden.

Betriebs-Haftpflichtversicherung

Schäden gegenüber Dritten werden durch die Betriebshaftpflichtversicherung abgedeckt. Sie zahlt bei Schadenersatzansprüchen Dritter, z. B. von Kunden, Lieferanten, Besuchern und Mitarbeitern und schützt zugleich vor überhöhten und unberechtigten Ansprüchen. Wichtig ist die Mitversicherung von Bearbeitungs-, Auslands- oder Mietsachschäden und von Arbeiten auf fremden Grundstücken. Für Ingenieure, Architekten und Makler gibt es spezielle Berufs- bzw. Vermögensschaden-Haftpflichtversicherungen.

Betriebs-Unterbrechungsversicherung (BU-Versicherung)

Feuer, Maschinen-, EDV- und Telefonausfall, Montage- und Transportschäden sowie Personalausfall können den gesamten Betrieb lahm legen. Solange keine Erträge erwirtschaftet werden können, kommt die BU-Versicherung bis zum Wiederaufbau des Betriebs für die laufenden Kosten, wie Löhne, Gehälter, Miete und Zinsen etc. auf. Für Freiberufler gibt es die Praxis-Ausfallversicherung. Sie übernimmt die fortlaufenden Betriebskosten, Löhne, Gehälter, Pacht usw., wenn der Unternehmensinhaber ausfällt. Es handelt sich um eine spezielle Form der Ertragsausfallabsicherung, die auf Kleinbetriebe und Selbstständige zugeschnitten ist.

D & O Vermögensschadenversicherung für Unternehmensleiter

Die Directors & Officers Vermögensschadenversicherung richtet sich insbesondere an GmbH-Geschäftsführer und Vorstände von AG. Sie übernimmt das Risiko der persönlichen Haftung.

Einbruchdiebstahl-Versicherung

Hier werden Schäden erstattet, die durch Diebstahl, Zerstörung, Beschädigung von versicherten Sachen durch Diebstahl, Raub oder Vandalismus nach einem Einbruch entstanden sind.

Elektronik-Versicherung

Durch unsachgemäßen Gebrauch, Vorsatz Dritter, Kurzschluss, Überspannung, Feuchtigkeit, Sabotage etc. können Schäden an EDV-Anlagen, Telefonanlagen oder bürotechnischen Anlagen entstehen. Kosten für Wiedereinsatz von Programmen und Wiedereingabe der Daten nach einem Datenverlust können durch eine Datenträgerversicherung abgedeckt werden. Eine Mehrkostenversicherung ersetzt bei längerem Ausfall der EDV-Anlage den Mehraufwand wie bspw. Überstunden, Anmietung von EDV usw. Eine erweiterte Datenträger- oder Softwareversicherung übernimmt darüber hinaus die Kosten für Datensicherung, Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes nach einem Virenbefall.

Feuerversicherung

Schäden, die durch Brand, Blitzschlag, Explosion oder Flugzeugabsturz entstanden sind, werden durch die Feuerversicherung reguliert. Dies betrifft Schäden am Gebäude sowie am Inhalt, insbesondere an der technischen und kaufmännischen Einrichtung, Waren, fremden Eigentum etc.

Kfz-Haftpflichtversicherung

Sie kommt für alle Schäden an Personen, Sachen und Vermögen auf, die der Fahrer gegenüber Dritten verursacht hat. Schäden am eigenen Fahrzeug sind über die Teil- und Vollkaskoversicherung auch dann gedeckt, wenn der Versicherte den Unfall selbst verschuldet hat.

Leitungswasserversicherung

Die Kosten für Sachschäden, die durch austretendes Wasser aus Wasserleitungen oder Wasser- bzw. Heizungsanlagen entstehen, werden erstattet.

Maschinenversicherung

Reparaturen an stationären und fahrbaren Maschinen, wie z. B. Baugeräten, die durch menschliches Versagen, Bedienungsfehler, Fahrlässigkeit usw. entstanden sind, werden hier abgedeckt.

Produkt-Haftpflichtversicherung

Mit der Betriebs-Haftpflicht sollte eine Produkt-Haftpflichtversicherung kombiniert werden. Sie tritt in Kraft, wenn Dritte durch fehlerhafte Produkte Schaden erleiden. Vor allem Hersteller, Lieferanten und Lizenznehmer sollten an diese Versicherung denken. Oft fehlt die Deckung für Sachschäden, die sich aus dem Fehlen einer zugesicherten Eigenschaft ergibt. z. B. Geruchs- und Geschmacksneutralität einer Verpackung für Lebensmittel. Hinzu kommen Vermögensschäden, wenn z. B. ein Produkt des Versicherungsnehmers bei seinen Abnehmern mit anderen Stoffen vermischt, verarbeitet, weiterverarbeitet oder umgestaltet wird. Solche Schäden sind i.d.R. nicht gedeckt, weil Vermögensschäden durch hergestellte oder gelieferte Sachen ausgeschlossen sind. Diese Deckungslücke kann durch die erweiterte Produkt-Haftpflichtversicherung geschlossen werden.

Sturmversicherung

Sie kommt für Sachschäden an Gebäuden und beweglichen Sachen auf, die sich auf dem versicherten Grundstück befinden.

Umwelthaftpflicht-Versicherung

Mit der Betriebshaftpflicht kombiniert ist in der Regel die Umwelthaftpflicht-Versicherung. Die Umwelthaftpflicht schützt vor Schadensersatzansprüchen, wenn durch den Betrieb Boden, Wasser, Luft verunreinigt wurden.

Versicherung für Mitarbeiter

Für Angestellte und Arbeiter müssen Beiträge an die gesetzliche Sozialversicherung und die Berufsgenossenschaft (Unfallversicherung) abgeführt werden. Darüber hinaus bietet die betriebliche Altersversicherung zusätzliche und neue Altersvorsorgemöglichkeiten (siehe auch Kapitel „Personal halten und fördern“ ab Seite 76).

Vertrauensschadenversicherung

Sie kommt für Kosten auf, die durch Unterschlagung, Veruntreuung, Diebstahl, Fälschung, Betrug und andere Vermögensdelikte, die durch Mitarbeiter oder Vertrauenspersonen verübt werden, entstehen.

Quelle: Gründerzeiten Nr. 41. Weitere Informationen finden Sie auch unter <http://www.dvs-schutzverband.de> und im Anhang.

3. Netzwerke

Als Unternehmer die richtigen Kontakte zu haben, wird immer wichtiger. Gute Beziehungen können z. B. bei fachlichen Problemen weiter helfen oder entscheidende Türen öffnen. Es gibt viele Möglichkeiten, neue Kontakte zu bekommen – die beste Art ist der Anschluss an ein organisiertes Netzwerk. Hier können Sie Menschen schnell und effektiv kennen lernen. Aber wer Gott und die Welt kennt, ist noch nicht automatisch ein guter Netzwerker. Entscheidend ist, dass die Personen etwas gemeinsam haben, so dass tatsächlich ein Beziehungsnetz mit mehreren Knoten entsteht. Das bedeutet nicht, dass alle Personen auch freundschaftlich verbunden sein müssen. Ein berufliches Netzwerk ist etwas ganz anderes als ein Freundeskreis. Es stehen hier Kompetenzen, Geschäftsinteressen, Fachwissen oder Informationen im Vordergrund. Jedes Netzwerk entsteht aus zunächst losen Kontakten. Bemühen Sie sich daher, in allen Richtungen Kontakte zu knüpfen:

- Achten Sie verstärkt auf Chancen, andere Menschen kennen zu lernen
- Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihren Weg und Ihre Ziele – was möchten Sie erreichen?
- Stellen Sie sich auf die verschiedenen Persönlichkeiten im Netzwerk ein
- Zeigen Sie Bereitschaft, in ein Netzwerk Zeit und Arbeit zu investieren
- Kontaktmöglichkeiten bieten sich auf Messen, Tagungen, Seminaren, Kongressen

Sie haben die Wahl:

- Institutionelle Netzwerke sind oft als Verbände organisiert. Man kann offiziell beitreten, zahlt eventuell einen Mitgliedsbeitrag und kann bestimmte Leistungen erwarten (z. B. Fortbildung, juristische Unterstützung etc.). Allerdings sind diese Netzwerke etwas träge, wenig innovativ, da alle Mitglieder etwas erwarten und selten bereit sind, eigene Arbeit oder Ideen zu investieren.
- Fachliche Netzwerke (z. B. Fachverbände) dienen hauptsächlich der Erweiterung des Wissens und dienen der gegenseitigen fachlichen Unterstützung. Die Beteiligten erhalten praktische Hilfen. Kontakte zu diesen Netzwerken bekommen Sie vor allem auf Messen, Tagungen und durch das Internet.
- Informelle Netzwerke eignen sich für Hintergrundinformationen und längerfristige Unternehmensstrategien. Sie entstehen aufgrund persönlicher, oft sogar freundschaftlicher Kontakte. Sie sind nicht organisiert, sondern leben von gegenseitiger Hilfestellung.

Adressen regionaler Netzwerke gibt es bei der IHK oder unter

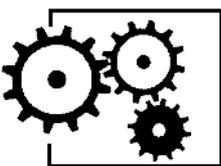
<http://www.impulse.de/the/man/dos/kreativitaet/251094.html>

Hier finden insbesondere Unternehmerinnen umfangreiche Unterstützung:

<http://www.gruenderinnenagentur.de>

Eine weitere Liste mit Netzwerken für Frauen finden Sie unter:

<http://www.kfw-mittelstandsbank.de/mportal/Gruenderzentrum/d061Gruenderinnen/Links.jsp>



Scheuen Sie sich auch nicht, z.B. in einen Sportverein einzutreten. Hier können Sie das Angenehme mit dem Nützlichen verbinden. Sie fördern Ihre Gesundheit, bleiben fit, haben Spaß und können nebenbei noch intensive Kontakte knüpfen, ohne dabei gleich zum berüchtigten „Vereinsmeier“ werden zu müssen...
Quelle: „30 Minuten für die richtigen Kontakte im Beruf“ – GABAL Verlag

4. Technik und Produktion

Auch bei der Technik bzw. Produktion gibt es verschiedene Sicherheitsaspekte, die Sie als Unternehmer beachten müssen.

Sicherheit von erzeugten und in Verkehr gebrachten Produkten

Hersteller von Produkten haben eine besondere Verantwortung für die technische Sicherheit ihrer Produkte. Das betrifft alle Produkte vom Spielzeug bis zur Industrieanlage, einschließlich der verwendeten Software. Was ist ein technisch sicheres Produkt? Grundsätzlich darf bei bestimmungsgemäßer Verwendung, einschließlich des vorhersehbaren Fehlgebrauchs, keine Gefahr für das Leben und die Gesundheit der Benutzer und anderer Personen bestehen. Ebenso ist die Sicherheit für Haustiere, Sachgüter und der Umwelt bei bestimmungsgemäßer Verwendung der Produkte zu gewährleisten.



Wenn Sie unsichere Produkte in den Verkehr bringen, kann das die Existenz Ihres Unternehmens akut bedrohen! Das gilt auch bei Einkauf von Maschinen und Arbeitsmitteln (s.u.), denn bei wesentlichen Veränderungen eines technischen Arbeitsmittels werden Sie zum Inverkehrbringer und haben dessen umfangreiche Pflichten zu erfüllen.

Zur Sicherung des freien Warenverkehrs im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) wurden durch die Europäische Gemeinschaft (EG) Richtlinien für bestimmte Produkte erlassen. Das war erforderlich, um ein einheitliches, hohes Niveau für den Schutz des Lebens und der Gesundheit aller EG-Bürger zu gewährleisten. Durch diese Richtlinien werden inzwischen ca. 80% aller Produkte erfasst. Die Hersteller, Importeure, Händler usw. haben zu sichern, dass Produkte, die den EG-Richtlinien unterliegen, nur in den Verkehr gebracht werden, wenn sie den in den EG-Richtlinien festgelegten grundsätzlichen Sicherheitsanforderungen entsprechen und das durch das Anbringen eines CE-Zeichens bestätigt wird.



Die CE-Kennzeichnung bringt zum Ausdruck, dass der Hersteller die in der EU erlassenen Richtlinien berücksichtigt hat.

Um das CE-Zeichen verwenden zu dürfen, sind folgende Schritte erforderlich:

- Durchführung einer Gefahren-/Risikoanalyse
- Vorhalten der technischen Dokumente gemäß Festlegung in den EG-Einzelrichtlinien
- Betriebsanleitung
- EG-Baumusterprüfbescheinigung für ausgewählte Produkte
- EG-Konformitätserklärung
- CE-Kennzeichnung der Produkte

Mit der CE-Kennzeichnung erklärt der Hersteller/Inverkehrbringer, dass er alle grundlegenden Sicherheitsanforderungen aller für das Produkt zutreffenden EG-Richtlinien eingehalten hat. Inverkehrbringer kann auch der Importeur, Händler usw. sein. Zur Überwachung haben alle Mitgliedsstaaten des Europäischen Wirtschaftsraumes Marktaufsichtsbehörden (z.B. die Ämter für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik) benannt und mit umfangreichen Rechten ausgestattet. Das geht bei unsicheren Produkten von

Anordnungen des Rückrufes bis zur Sicherstellung und Vernichtung solcher Produkte. Die Marktaufsichtsbehörden stehen den Herstellern/Inverkehrbringern natürlich auch beratend zur Verfügung.

Der Hersteller hat die Sicherheit seiner Produkte vorrangig durch technische Maßnahmen zu gewährleisten. Restgefährdungen sind durch organisatorische und personenbezogene Maßnahmen zu minimieren, z. B. durch das Tragen von Persönlichen Schutzausrüstungen und das Vorschreiben von Verhaltensanforderungen. Die bestimmungsgemäße Verwendung und der vorhersehbare Fehlgebrauch sind in der Betriebsanleitung bzw. Gebrauchsanleitung in der Sprache des jeweiligen Verwenderlandes zu beschreiben. Das ist natürlich auch durch den Handel zu beachten.

Zusätzlich zu den rechtlich verbindlichen Anforderungen an den Hersteller/Inverkehrbringer hat dieser die Möglichkeit, seine Produkte einer freiwilligen nationalen Sicherheitsüberprüfung durch staatlich zugelassene Prüfstellen unterziehen zu lassen. Bei erfolgreicher Prüfung erhält er die Berechtigung das GS-Zeichen (Geprüfte Sicherheit) auf allen Produkten anzubringen, die genau diesem Baumuster entsprechen. Veränderungen am Produkt müssen erneut geprüft werden, wenn das GS-Zeichen weiter benutzt werden soll.



Das freiwillige GS-Zeichen dürfen nur Produkte tragen, die zuvor bezüglich ihrer Sicherheit durch eine vom Hersteller unabhängige Stelle geprüft wurden.

Technische Arbeitsmittel

Beim Erwerb und der Inbetriebnahme technischer Arbeitsmittel (Maschinen, Werkzeuge usw.), an denen Beschäftigte arbeiten sollen, sind umfangreiche Sicherheitsvorschriften zu beachten. Dies dient gleichzeitig auch Ihrer eigenen Sicherheit. Bei der Auswahl müssen Sie sich für neue oder gebrauchte Arbeitsmittel entscheiden. In jedem Fall lohnt es sich, wenn Sie die folgenden Kriterien beachten:

Neue technische Arbeitsmittel

- Ermittlung des vorgesehenen Verwendungszweckes
- Ausschreibung bzw. Auswahl eines geeigneten Arbeitsmittels (z. B. nicht „Werkstattpresse“, sondern bestimmte Parameter festlegen)
- Beurteilung der Arbeitsbedingungen
- Bestimmungsgemäßen Einsatz des Arbeitsmittels unter Beachtung der Betriebsanleitung vorsehen
- Bei Erfordernis (z. B. wegen des Einsatzortes) Erstellung einer Betriebsanweisung
- Sicherung der erforderlichen Wartung, Instandhaltung und Prüfung

Gebrauchte technische Arbeitsmittel

Gebrauchte technische Arbeitsmittel können für viele Bereiche eine preisgünstige, sinnvolle Alternative sein, wenn bestimmte Grundsätze beachtet werden. Dazu gehören insbesondere:

- Die Arbeitsmittel müssen für den vorgesehenen Verwendungszweck geeignet sein.
- Die erforderlichen Unterlagen (z. B. Betriebsanleitung, Wartungs- und Prüfnachweise) müssen vorhanden sein.

- Alle Schutzvorrichtungen müssen vorhanden bzw. mit vertretbarem Aufwand nachrüstbar sein, so dass mindestens die Anforderungen des Anhangs I der Betriebssicherheitsverordnung erfüllt sind. Besser wäre der Erwerb von Maschinen usw. mit CE-Zeichen. (Hinweis: 1. CE-Zeichen nur für Produkte, für die eine Richtlinie mit Beschaffenheitsanforderungen existiert..., 2. CE-Zeichen erst seit Inkrafttreten der jeweiligen EU-Richtlinie – Beispiel: Maschinen, 1.1.1995)
- Vor der Inbetriebnahme muss eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen erfolgen, um notwendige Maßnahmen zur Gewährleistung des Arbeitsschutzes zu ermitteln und durchzuführen.

Sicherheit bei chemischen Stoffen und Zubereitungen, die in Verkehr gebracht werden

Hersteller oder Inverkehrbringer von chemischen Stoffen oder Zubereitungen (Stoffgemischen) müssen die Anforderungen des Chemikaliengesetzes und der Gefahrstoffverordnung beachten:

- Anmeldung neuer Stoffe
- Einstufung aufgrund gefährlicher Eigenschaften für Mensch und Umwelt
- Sichere und zweckmäßige Verpackung
- Kennzeichnung (auf der Verpackung)
- durch fachkundige Person erstelltes Sicherheitsdatenblatt für den gewerblichen Abnehmer mit Aktualisierungspflicht

Für einige Produktgruppen (z. B. Pflanzenschutzmittel, Biozidprodukte) und Erzeugnisse bestehen besondere Anforderungen.

Tätigkeiten mit Gefahrstoffen

Wenn im Unternehmen chemische Stoffe oder Zubereitungen (Chemikalien) hergestellt oder verwendet werden, ist zu prüfen, ob es sich um Gefahrstoffe handelt. Gefahrstoffe sind alle gekennzeichneten chemischen Produkte. Aber auch chemische Produkte ohne Kennzeichnung und Stäube, Dämpfe, Gase oder Nebel, die bei Arbeitsverfahren entstehen oder freigesetzt werden, sind Gefahrstoffe. Ein Verzeichnis der im Unternehmen hergestellten und verwendeten Gefahrstoffe muss angelegt werden. Für Tätigkeiten mit Gefahrstoffen ist eine Gefährdungsbeurteilung vorzunehmen, aufgrund derer die notwendigen Schutzmaßnahmen für die Beschäftigten nach der Gefahrstoffverordnung festzulegen sind. Liegt keine „geringe Gefährdung“ vor, so ist zunächst immer zu prüfen, ob es weniger oder nicht gefährliche Ersatzprodukte oder -verfahren gibt. Sind diese nach dem Stand der Technik verfügbar und ist der Einsatz dem Unternehmen zumutbar, so müssen die Ersatzlösungen verwendet werden. Die Prüfergebnisse sind schriftlich festzuhalten und auf Anforderung den Vollzugsbehörden mitzuteilen. Die Art und der Umfang von Schutzmaßnahmen für Tätigkeiten mit Gefahrstoffen im Unternehmen leiten sich aus dem Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung ab. Wenn es keine genauen Vorgaben für die sichere Gestaltung des Arbeitsverfahrens gibt, z. B. in Technischen Regeln für Gefahrstoffe (TRGS), so sollte die sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Betreuung des Unternehmens für eine entsprechende Beratung zum weiteren Vorgehen im Einklang mit dem Gefahrstoffrecht genutzt werden.

Für bestimmte Gefahrstoffe bestehen Herstellungs- und Verwendungsverbote. Darüber hinaus gibt Beschäftigungsverbote bzw. -beschränkungen nach dem Jugendarbeitsschutzgesetz und der Mutterschutzrichtlinienverordnung. Die Verwendung von Gefahrstoffen in Heimarbeit ist durch die Gefahrstoffverordnung erheblich eingeschränkt.

Eine ausführliche und kostenlose Broschüre zum Thema „Laborarbeit“ können Sie unter <http://www.guss-net.de> bestellen.

Daten

So selbstverständlich wie es klingt, ist es meistens nicht: Sichern Sie Ihre Daten und sorgen Sie dafür, dass kein Unbefugter Zutritt hat. Insbesondere dann, wenn Sie häufig im Internet surfen (müssen). Es gibt preiswerte und effektive Programme, die einen Hacker- oder Virenangriff abwehren können. Darüber hinaus sollten Sie ein regelmäßiges Backup Ihrer Daten machen, am besten auf einer externen Festplatte, die mittlerweile mit einem USB-Anschluss versehen sind und sich so leicht an- und abschließen lassen. Fehlende Daten oder ein Wiederherstellen der internen Festplatte kostet Zeit, Geld und vor allem Nerven. Die perfekte Lösung sind zwei PCs! Wenn Sie z.B. Grafiken erstellen oder regelmäßig am PC schreiben: Der eine ist für die tägliche Arbeit, der andere für den Zugang zum Internet. Auf diese Art haben Sie den größtmöglichen Schutz vor Angriffen.



Wenn Sie Online-Banking betreiben, sollten Sie die Session so kurz wie möglich halten, sich danach sofort wieder ausloggen und die Verbindung trennen. Darüber hinaus verschicken Hacker Mails, in denen Sie im angeblichen Namen der Bank aufgefordert werden, Ihre Zugangsdaten zum Abgleich anzugeben. Diese Mails sind alle gefälscht, es gibt keine Bank, die derartige Mails verschickt. Deshalb: niemals darauf antworten und die Mail einfach löschen!

Unternehmensname, Logo und Erfindungen

Eine weitere Form der unternehmerischen Absicherung kann in der Anmeldung eines Patent, eines Geschmacks- bzw. Gebrauchsmusters oder einer Marke liegen. So sollten Sie z. B. vor der Entwicklung eines Namens oder eines Logos prüfen, ob es schon (national und international) verwendet wird. Es ist nicht selten, dass sich jemand einen passenden Firmennamen ausdenkt, der dann anschließend mit hohem finanziellen Schaden wieder geändert werden muss, weil ein anderes Unternehmen gegen die Verwendung klagt. Außerdem gibt es die Möglichkeit, Verfahren oder technische Produkte gegen Nachahmer schützen zu lassen.

Was kann patentiert werden – was nicht?

Nach den Vorgaben des Patentamtes werden Patente für technische Erfindungen erteilt, die neu sind, einer ausreichenden erfinderischen Leistung entsprechen und gewerblich anwendbar sind. Neu ist eine Erfindung, wenn sie nicht zum Stand der Technik gehört. Patentiert werden Erfindungen aus allen Gebieten der Technik, solange sie einen planmäßigen Einsatz beherrschbarer Naturkräfte zur Erreichung eines kausal übersehbaren Erfolgs zum Gegenstand haben. Beachten Sie, dass es für eine Patentierung nicht ausreicht, dass eine Erfindung neu ist. Sie muss sich auch vom Stand der Technik in ausreichendem Maße abheben. Das Patentgesetz spricht davon, dass sie auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen muss. Gemeint ist damit, dass eine Erfindung dann nicht patentierbar ist, wenn ein auf dem betreffenden technischen Gebiet tätiger Fachmann ohne weiteres auf die entsprechende Lösung kommen kann.

Wie melde ich ein Patent an?

Grundsätzlich ist es vorteilhaft, eine Anmeldung von einem sachkundigen Patentanwalt ausarbeiten und einreichen zu lassen. Notwendig ist das Hinzuziehen eines Patentanwaltes aus rechtlichen Gründen allerdings nicht. Wenn man eine Anmeldung alleine macht, sollte man sich unbedingt vorher über einige Grundregeln informieren. Hilfreich ist hier besonders das „Merkblatt für Patentanmelder“, das zusammen mit den notwendigen Anmeldeformularen bei der Auskunftsstelle im Deutschen Patent- und Markenamt kostenlos angefordert werden kann.

Gebrauchsmuster

Als kleiner Bruder des Patents wird häufig das Gebrauchsmuster bezeichnet. Tatsächlich gibt es zwischen diesen beiden Schutzrechten Übereinstimmungen, aber auch gravierende Unterschiede. Wie das Patent ist das Gebrauchsmuster ein Schutzrecht für technische Erfindungen. Ein Gebrauchsmuster kann für technische Gegenstände wie etwa Geräte, technische Anlagen, chemische Stoffe, elektrische Schaltungen etc. beantragt werden. Im Gegensatz zum Patent ist ein Gebrauchsmusterschutz für Verfahren wie etwa Produktionsverfahren, Messprozeduren usw. nicht möglich. Beträgt beim Patent die maximale Laufzeit des Schutzrechts 20 Jahre, so sind es beim Gebrauchsmuster nur höchstens 10 Jahre. Die Beschränkung des Gebrauchsmusterschutzes ausschließlich auf technische Gegenstände und die nur halb so lange Lebensdauer sind sicherlich Nachteile im Vergleich zum Patent. Demgegenüber stehen wichtige Vorteile: Bei einem Patent dauert es in der Regel 1 bis 2 Jahre, bis das Schutzrecht durch das Prüfungs- und das Erteilungsverfahren gegangen ist und schließlich erteilt wird. Das Gebrauchsmuster wird bereits wenige Wochen nach der Beantragung durch den Anmelder in ein Register, die Rolle für Gebrauchsmuster, eingetragen. Mit der Eintragung entfaltet das Gebrauchsmuster seine Wirkungen. Eine vorausgehende materiell-rechtliche Prüfung auf Neuheit und erfinderische Leistung wie bei der Patentanmeldung erfolgt nicht. Lediglich formale Aspekte, beispielsweise ob ein nicht schutzfähiges Verfahren angemeldet worden ist, werden überprüft. Das hat zur Folge, dass der Gebrauchsmusterschutz wesentlich schneller zu erhalten ist als der Schutz durch ein Patent.

Geschmacksmuster

Ein Muster im Sinne des Geschmacksmustergesetzes ist die zwei- oder dreidimensionale Erscheinungsform eines ganzen Erzeugnisses oder eines Teils davon. Diese Erscheinungsform kann sich insbesondere aus den Merkmalen der Linien, Konturen, Farben, der Gestalt, Oberflächenstruktur oder der Werkstoffe des Erzeugnisses selbst oder seiner Verzierung ergeben. Ein Erzeugnis ist hierbei jeder industrielle oder handwerkliche Gegenstand, einschließlich Verpackung, Ausstattung, grafischer Symbole und typografischer Schriftzeichen sowie Einzelteile, die zu einem komplexen Erzeugnis zusammengebaut werden können.

Marken

Unter einer Marke versteht man ein Kennzeichnungsmittel für Produkte und Dienstleistungen. Es handelt sich gewissermaßen um die Visitenkarte, mit dem Produkte und Dienstleistungen im Wettbewerbsleben auftreten. Die Marke ermöglicht die Unterscheidung von Konkurrenzangeboten und damit den Wiederholungskauf von Waren bzw. die wiederholte Inanspruchnahme von Dienstleistungen desselben Unternehmens. Als Marken kommen verschiedene Formen von Kennzeichnungen in Betracht:

- Wortmarke (z.B. Siemens)
- Bildmarke (z.B. die springende Raubkatze von Puma)
- Wort-Bild-Marke (z.B. das „Bayer-Kreuz“)
- Dreidimensionale Formen (z.B. die Kühlerfigur von Rolls-Royce)
- Hörmarken (z.B. Erkennungsmelodien wie bei Radiosendern)
- Farben, Farbkombinationen (z. B. „Postgelb“ oder „Telekom-Magenta“)
- Zahlen und Buchstaben (Einzelbuchstaben oder Gruppen von Buchstaben)

Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.dpma.de/infos/einsteiger/einsteiger.html> oder direkt im Informationszentrum Patente in Stuttgart.

5. Umweltschutz

Umweltschutz ist heute für viele Existenzgründer ein besonders wichtiges Thema. Denn auch damit schaffen Sie eine Form der Absicherung: weniger Umweltbelastung, stabileres ökologisches Gleichgewicht, höhere Wettbewerbsfähigkeit und größere Akzeptanz bei den Kunden.

Zwölf Hinweise für Existenzgründer:

- Gerade im Umweltschutz ist es heute möglich, (viele) Erfolg versprechende Geschäftsideen zu verwirklichen.
- Umweltschutzaufgaben für Gründer werden immer vielfältiger. Darum gibt es in vielen Kammern eigene Umwelt-Berater.
- Die Kosten zur Erfüllung von Umweltschutzaufgaben werden häufig unterschätzt, ebenso die gesetzlichen Bestimmungen.
- Lohnt sich eine Gründung bei den zu erwartenden Umweltschutzaufgaben und damit verbundenen Umweltschutzkosten (z.B. Einbau von Filtern oder Abfallentsorgung) noch?
- Ist der Standort durch Altlasten verseucht? Kommt der Standort für eine Gründung überhaupt in Frage (z.B. bei Lärmemissionen durch Transporte oder Lösemittelmmissionen durch Lackiererei)?
- Welche Umweltauflagen müssen finanziert werden (z.B. Bodenversiegelung an Tankstellen)? Bedenken Sie, dass umweltgerechtes Wirtschaften langfristig doch Kosten ersparen kann (z.B. Energiekosten, Wiederverwendung von Abfällen).
- Auch für Existenzgründungen im Umweltschutz stehen Finanzierungshilfen des Bundes zur Verfügung. Darüber hinaus gibt es für Umweltschutzinvestitionen bestehender Unternehmen besondere Finanzierungshilfen des Bundes, der Länder und der EU.
- Gibt es gesetzliche Auflagen für Ihr Gründungsvorhaben? Sind Baugenehmigungen notwendig? Sind Transportgenehmigungen (An- und Abtransporte) notwendig? Sind in absehbarer Zukunft neue Gesetze/Vorschriften zu erwarten?
- Umweltfreundliche Produkte, Prozesse oder Unternehmens-Präsentationen erschließen neue Kundenkreise (z. B. Recycling-Briefpapier). Außerdem schafft eine freiwillige Teilnahme am EG-Öko-Audit Vertrauen bei speziellen Kunden.
- Umweltschutz hat Konjunktur. Weisen Sie also auf umweltfreundliche Produkte oder Prozesse mit einem entsprechenden Umweltzeichen hin.
- Um Umweltschutzanliegen in Ihrem Betrieb zu realisieren, brauchen Sie entsprechend qualifiziertes Personal. Klären Sie deshalb auch, wer für die Umweltschutzaufgaben zuständig ist? Und bedenken Sie, dass gerade jüngere Mitarbeiter durch ein deutliches Betriebs-Bekenntnis zum Umweltschutz besonders zu motivieren sind.
- Je höher die Umweltschutz-Standards im Betrieb, desto geringer sind die Unfallgefahren und eventuelle Haftungsrisiken.

Kosten senken durch Umweltschutz

Wer sich als Unternehmer systematisch und konsequent mit dem Umweltschutz befasst, kann langfristig die laufenden Kosten um ein erhebliches Maß reduzieren. Dabei sind schon kleinere Maßnahmen bedeutend:

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe:

- Produktionsreste zurückgewinnen oder gebrauchte Produkte zurück nehmen und die Altmaterialien in neuen Produkten verwerten.
- Produkte ökologisch optimieren und Produktionsverfahren umstellen, um weniger Material, vor allem weniger umweltgefährdendes Material, einzusetzen.

Wasser/Abwasser:

- Wasserkreisläufe, meist in Verbindung mit Reinigungsstufen, einrichten, um das Prozesswasser mehrfach im Produktionsprozess zu nutzen.
- Wasserintensive Verfahren durch neue Technologien ersetzen, die nur einen geringen Wassereinsatz erfordern oder ganz auf Wasser verzichten.

Energie:

- Kraft-Wärme-Kopplung in Unternehmen nutzen, die einen hohen Strom- und Prozesswärmebedarf haben.
- Energiemanagement einführen, d. h. möglichst alle Energieströme und darauf aufbauende Einzellösungen erfassen.
- Abwärme von Maschinen, Kühlwasser etc. zur Raumheizung oder Vorheizung von Prozessen nutzen.
- Maschinen, Heizung, Beleuchtung, Klimaanlage möglichst bedarfsgenau steuern. Sie vermeiden Leerlaufzeiten und sparen Energie.

Entsorgungsbereich:

- Abfalltrennung, d. h. Entwicklung eines umfassenden Trennkongzeptes: am besten mit Farbcodierung, um Wert- und Reststoffe während des gesamten Durchlaufs durch das Unternehmen getrennt zu halten und eine getrennte Entsorgung zu ermöglichen.
- Sortenrein getrennte Reststoffe in den Produktionsprozess rückführen: Damit entfallen Entsorgungsgebühren und gleichzeitig werden die Beschaffungskosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe verringert.

Verkehr:

- Transportlogistik optimieren, um die Verkehrsmittel optimal auszulasten und überflüssige Standzeiten und Leerfahrten zu vermeiden.
- Überprüfen sie, ob lange Transporte überhaupt notwendig sind: Gibt es das Produkt/den Rohstoff auch in der Nähe?

Verpackungen:

- Mehrwegverpackungen aller Art einsetzen, z. B. Wiederverwendung gebrauchter Kartons und Kunststoff-Mehrwegbehälter entwickeln und benutzen.
- Verpackungsmaterial durch weniger Verpackung, andere Verpackung und Änderung der Gebindegrößen reduzieren, sowie von kostenintensiven und umweltschädlichen Materialien auf umweltfreundlicheres Material umstellen.

Ausführliche Informationen erhalten Sie beim Bundesministerium für Umweltschutz, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Dort erfahren Sie auch, welche Maßnahmen wirklich sinnvoll sind und finanziell gefördert werden: <http://www.bmu.de>.

Der „Blaue Engel“

Farben, Lacke oder Autoreifen – rund 3.700 Produkte von mehr als 800 Herstellern tragen das mittlerweile über 25 Jahre alte Umweltzeichen. 1977 wurde es auf Initiative des Bundesinnenministers und der Umweltminister der Länder eingeführt: Sowohl bei den Verbrauchern als auch bei Unternehmern erfährt das Öko-Label eine hohe Akzeptanz. Mit dem Umweltzeichen werden Produkte versehen, die im Vergleich zu konventionellen Produkten über günstigere Umwelteigenschaften verfügen, etwa bestimmte Schadstoffe nicht oder nur in geringen Mengen enthalten (z.B. schadstoffarme Lacke); aus Altstoffen hergestellt sind (z.B. Recyclingpapier, Produkte aus Recyclingkunststoffen); mehrfach verwendet werden können (z.B. Mehrwegflaschen); recyclinggerecht produziert werden können (z.B. Computer, Kopiergeräte). Dabei werden sowohl die verschiedenen Lebensphasen im Verlauf der Produktzyklen als auch die von den Produkten in den einzelnen Phasen ausgehenden Umweltbelastungen für die verschiedenen Umweltbereiche berücksichtigt. Aufgrund der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Vergabegrundlagen ist der „Blaue Engel“ ein dynamisches Umweltzeichen, d. h. neu hinzu kommende Produkte verbrauchen zum Beispiel weniger Energie und Wasser und sind leiser als vergleichbare Geräte. Als ein verbrauchernahes Zeichen werden neben Umweltaspekten bei der Vergabe aber auch andere Aspekte zunehmend berücksichtigt: z. B. Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit und Gebrauchstauglichkeit.

Wer ist für den „Blauen Engel“ verantwortlich?

Die fachliche Betreuung liegt beim Umweltbundesamt in Berlin. Unter welchen Bedingungen das Umweltzeichen vergeben wird, legt die Jury fest, in der verschiedene Organisationen wie Umwelt- und Verbraucherverbände, Industrie und Handel, Gewerkschaften, Medien, Kirchen, Handwerk und Gebietskörperschaften vertreten sind. Die Nutzungsverträge für das Umweltzeichen schließen die Unternehmen mit dem Deutschen Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e. V. ab. Mehr Informationen unter <http://www.blauer-engel.de> oder unter <http://www.bmu.de>

Ressourcensparende Maßnahmen sollten zum Ziel jedes Unternehmers gehören. Auf diese Weise sichern Sie sich langfristig eine ökologische und vor allem ökonomische Zukunft. Umweltschutz bedeutet nicht nur besseren Verbraucherschutz, erhöhte Lebensqualität und Produktsicherheit, sondern dient auch Ihrer eigenen Gesundheit.

Quelle: Gründerzeiten Nr. 5

ICH ALS UNTERNEHMER BRAUCHE PERSONAL

Es ist soweit: Sie haben sich nicht nur einen eigenen Arbeitsplatz geschaffen, sondern möchten Ihre Marktposition ausbauen, ohne sich noch mehr zuzumuten, als Sie es bisher sowieso schon machen. Am besten Sie stellen fest, ob Sie Mitarbeiter brauchen.

Beantworten Sie sich folgende Fragen:

- Kann ich das bestehende (bzw. erwartete) Auftragsvolumen alleine bewältigen?
- Habe ich eigene qualitative Defizite, die durch entsprechendes Personal ausgeglichen werden könnten?
- Kann ich die vorgegebenen Termine einhalten? Arbeite ich dennoch stressfrei?
- Arbeite ich rentabel oder bin ich zu teuer, wenn ich meine Aufträge selbst bearbeite?
- Beschäftige ich mich noch mit den Dingen, die ich gut und gerne mache/kann?
- Wäre es sinnvoller, Arbeiten zu delegieren und mich selbst mehr der Akquisition oder ähnlichen Tätigkeiten zu widmen?
- Arbeite ich zu viel und zu lange? Setze ich meine Gesundheit aufs Spiel?
- Hätte ich ausreichend Platz für einen weiteren Mitarbeiter?

Mitarbeiter einzustellen, macht nur Sinn, wenn die Unterstützung wirklich notwendig ist und Sie Arbeit delegieren können. Jede Arbeitskraft kostet zusätzlich. Kalkulieren Sie, welche Belastung (inklusive Lohnnebenkosten!) auf Sie zukommt. So finden Sie heraus, ob und wann Sie sich Mitarbeiter leisten können, bzw. wie viel Umsatzsteigerung Sie erreichen müssen, um Ihre Mitarbeiter bezahlen zu können. In Zeiten komplexer werdender Wirtschaftsstrukturen wird das Humankapital Ihres Unternehmens zum strategischen Erfolgsfaktor. Ihre Mitarbeiter müssen in der Lage sein, das Unternehmensziel motiviert, flexibel und kreativ anzusteuern.



Ob Sie Personal brauchen hängt auch davon ab, welcher Unternehmertyp Sie grundsätzlich sind. Arbeiten Sie gerne mit anderen zusammen? Können Sie Aufgaben abgeben? Einen Test mit persönlicher Auswertung finden Sie im Internet unter <http://www.impulse.de/spe/mind/test/>

Personalbedarf planen

Personalplanung ist ein Teil des Businessplans. Sie besagt, wie viele Mitarbeiter Sie ab wann beschäftigen wollen, welche Arbeitsbereiche diese abdecken und was sie kosten werden. Erstellen Sie vor der Auswahl eines neuen Mitarbeiters zunächst ein Stellen- und Anforderungsprofil, mit deren Hilfe Sie den neuen Arbeitsplatz so definieren, dass er zur eigenen Entlastung dient und Ihnen wichtige Freiräume für organisatorische, zukunftsweisende und nicht zuletzt auch gesundheitsfördernde Maßnahmen lässt. Diese Profile bilden die Grundlage der Mitarbeiterauswahl.

1. Inhalte eines Stellenprofils

- Stellenbezeichnung
- Aufbauorganisatorische Einordnung des Arbeitsplatzes
- Zielsetzung der Stelle
- Über- und Unterstellungsverhältnisse
- Vertretungsregelung

- Kompetenzen und Vollmachten
- Kernelemente der Anforderungen an den Stelleninhaber
- Kommunikationsbeziehungen zu anderen Abteilungen

2. Inhalte eines Anforderungsprofil

Im Anforderungsprofil einer Stelle ist festgelegt, welche geistigen, körperlichen, fachlichen und administrativen Anforderungen erwartet werden. Zur Konkretisierung der zu Ihrem Unternehmen passenden Anforderungen beantworten Sie sich folgende Fragen:

- Ist eine spezielle Ausbildung erforderlich? Welche Wissensgebiete müssen beherrscht werden? Wie können meine eigenen Defizite ausgeglichen werden?
- Sind zur Lösung Kreativität, Eigeninitiative, Fachwissen, Allgemeinwissen etc. erforderlich?
- Welche Anzahl und Art der Kontakte existieren, welche Bedeutung für die Position stellen sie dar, welches Konfliktpotenzial besteht?
- Wie ausgeprägt sind Handlungs-, Tätigkeits- und Kontrollspielraum für die Stelle? Sind Sonderregeln vorgesehen? Werden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung übertragen?
- Welche körperliche und geistige Belastung bringt die Stelle mit sich?
- Welche Entscheidungskompetenzen und Vollmachten sind vorgesehen?
- Sind Weisungsbefugnisse und Führungskompetenzen mit der Position verbunden?
- Wann ist der Starttermin? Wie lange soll die Beschäftigung dauern (befristet/unbefristet)? Wie viele Stunden täglich?

Sind das Stellen- und Anforderungsprofil fixiert, fließen deren Inhalte in die Entwicklung der Auswahlkriterien für einen neuen Mitarbeiter ein

3. Wahl des Personals

Wenn Sie sich nach der Erstellung des Anforderungsprofils für eine Form der Mitarbeit entschieden haben, dann suchen Sie sich den entsprechenden Mitarbeiter. Manchmal macht es Sinn, erst mit einer Teilzeitkraft oder Freelancern anzufangen. Meistens stellt sich nach einem Zeitraum von 3 bis 6 Monaten heraus, ob Sie umdisponieren müssen. Dann können Sie z.B. einem Teilzeitmitarbeiter eine 75%- oder 100%-Stelle anbieten. Bewahren Sie sich den Spielraum (im rechtlich möglichen Rahmen) und entscheiden Sie nicht aus dem Bauch heraus, sondern in jedem Fall nach den aktuellen und geplanten Anforderungen. Achten Sie auch hier auf Ihre eigene Belastung und die des zukünftigen Mitarbeiters!

Beschäftigungsarten im Überblick

Nachdem Sie sich ein Bild von der zukünftigen Stelle gemacht haben, sollten Sie sich für eine passende Beschäftigungsart entscheiden. Achten Sie in jedem Fall darauf, bei welcher Art das Verhältnis Kosten – Leistung im Gleichgewicht stehen wird.

Vollzeitmitarbeiter sind fest, befristet oder unbefristet angestellte Mitarbeiter, die sich an der betriebsüblichen Arbeitszeit orientieren. Sie schließen mit ihnen einen schriftlichen Arbeitsvertrag ab und müssen neben dem fixen Gehalt der Mitarbeiter zusätzlich Lohnnebenkosten zahlen. Für die Grobkalkulation sollten Sie hier mindestens 20% „Mehrkosten“ einplanen.

Teilzeitmitarbeiter sind fest, befristet oder unbefristet angestellte Mitarbeiter, die sich nicht an der betriebsüblichen Arbeitszeit orientieren. Für qualifizierte Arbeiten mit geringerem zeitlichen Umfang bieten sie daher Kostenvorteile gegenüber Vollzeitmitarbeitern. Befristete Arbeitsverträge können je nach Unternehmen sinnvoll sein. Das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) bietet hier verschiedene Möglichkeiten:



Eine Befristung ist ohne weiteres zulässig (§ 14 Absatz 1 TzBfG), wenn ein sachlicher Grund vorliegt. Zum Beispiel:

- Ein vorübergehender betrieblicher Bedarf (z. B. Saisonarbeitsplätze)
- Die Befristung im Anschluss an eine Ausbildung oder ein Studium, um den Übergang des Arbeitnehmers in eine Anschlussbeschäftigung zu erleichtern
- Bei Vertretung eines Arbeitnehmers, der z. B. wegen Elternzeit oder längerer Krankheit abwesend ist.

Ohne konkreten sachlichen Grund ist die Befristung eines Arbeitsvertrages bis zu zwei Jahren möglich (sog. erleichterte Befristung). Bis zur Gesamtdauer von zwei Jahren kann auch ein zunächst kürzer befristeter Arbeitsvertrag höchstens dreimal verlängert werden. Die Zweijahreshöchstgrenze gilt (bis Ende 2006) nicht für Arbeitnehmer, die das 52. Lebensjahr vollendet haben (Neuregelung § 14 Abs. 3 TzBfG). Eine Befristung ohne sachliche Begründung ist nicht zulässig, wenn mit demselben Arbeitgeber bereits zuvor ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestanden hat. Die Befristung des Arbeitsvertrages muss immer schriftlich vereinbart werden.

Beendigung, Kündigung: Ein kalendermäßig befristetes Arbeitsverhältnis endet mit Ablauf der vereinbarten Zeit. Ein zweckbefristeter Arbeitsvertrag endet mit Erreichen des Zwecks. Ein befristetes Arbeitsverhältnis kann ordentlich, d.h. unter Einhaltung der gesetzlichen oder einer vereinbarten Kündigungsfrist, gekündigt werden, wenn dies im Arbeitsvertrag (oder im anwendbaren Tarifvertrag) ausdrücklich vereinbart ist.

Zeitarbeitspersonal wird von Zeitarbeitsfirmen vermittelt. Die Arbeitnehmer sind dort festangestellt. Für die „verliehenen“ Mitarbeiter stellt die Zeitarbeitsfirma Ihnen eine auf den Arbeitseinsatz bezogene Rechnung. Vorteil für Sie: Es fallen weder Lohnnebenkosten noch Urlaubsgeld und Lohnfortzahlung bei Krankheit an. Dafür zahlen Sie aber dann einen Stundensatz von ca. 15,00 bis 25,00 EUR (je nach Qualifikation und Einsatz).

Aushilfen werden zeitlich befristet eingestellt und können in Teilzeit wie in Vollzeit beschäftigt werden, zum Beispiel als Schwangerschafts-, Urlaubs-, Krankheitsvertretung. Das Verhältnis endet automatisch ohne Kündigung nach Ablauf der vereinbarten Frist.

Geringfügig Beschäftigte dürfen wöchentlich nur 15 Stunden arbeiten und verdienen maximal 400,00 EUR monatlich.

Steuern: Grundsätzlich sind die 400-Euro-Jobs steuerfrei. Nur wer als Arbeitnehmer mehrere dieser Beschäftigungen ausübt, muss die Einkünfte aufaddieren und dann Einkommensteuer zahlen.

Krankenversicherung: Sie zahlen als Arbeitgeber einen Beitrag von 10% in die gesetzliche Krankenversicherung des Mitarbeiters.

Rentenversicherung: Als Chef zahlen Sie 12% des Lohnes in die Rentenkasse ein. Wenn Ihr 400-Euro-Jobber daraus eine Rente kassieren möchte, muss er zudem 7,5% aus eigener Tasche abführen. Hinweis: Für Aushilfen, die weniger als 155 EUR im Monat verdienen, sind keine Abgaben fällig.

Freie Mitarbeiter (Freelancer) sind auch für andere Kunden tätig und gestalten die Arbeit nach eigenen fachlichen Vorstellungen. Sie stellen einem Unternehmen auf eigene Rechnung Leistungen zur Verfügung. Der Vorteil für Sie ist, dass so keine Lohnnebenkosten anfallen. Auch Urlaub und das Risiko von Krankheit brauchen Sie nicht zu tragen. Sie zahlen lediglich das Honorar für die erbrachte Leistung. Achtung: Diese Form der Zusammenarbeit wird problematisch, wenn das Verhältnis in die Nähe einer arbeitsrechtlichen Beziehung gerät. Eine so genannte Scheinselbstständigkeit oder ein verdecktes Angestelltenverhältnis liegt dann vor, wenn

- ein Freier Mitarbeiter über längere Zeit nur für Ihr Unternehmen tätig ist,
- ein fester Arbeitsplatz für ihn bereitsteht und
- er zu festen Arbeitszeiten anwesend sein muss.

Wird eine Scheinselbstständigkeit nachträglich festgestellt, zum Beispiel durch die Krankenkassen, müssen die vollen Sozialleistungen nachgezahlt werden, und zwar sowohl Ihr Arbeitgeberanteil als auch der Arbeitnehmeranteil! Wenn Sie hauptsächlich mit Freien Mitarbeitern arbeiten möchten, lassen Sie sich von einem Rechtsanwalt einen Standardvertrag ausarbeiten.



Wer eine/n Freund/in einstellt, sollte sich bewusst sein, dass es hier schneller zu Missverständnissen und Reibereien kommen kann, unter denen dann letzten Endes die ganze Freundschaft leidet. Empfehlungen von Bekannten können dagegen die Suche nach geeignetem Personal abkürzen. Aber auch hier wird ein normales Vorstellungsgespräch mit den entsprechenden Unterlagen durchgeführt. Quelle: <http://www.kfw-mittelstandsbank.de>

Personalbedarf kalkulieren

Wenn Sie Ihren Personalbedarf nach organisatorischen, sachlichen und gesundheitlichen Gründen planen, sollten Sie sich auch klar darüber sein, welche Kosten auf Sie zukommen. Neben einem zusätzlichen Arbeitsplatz müssen Sie auch das Gehalt kalkulieren. Sie finden hier ein Rechenbeispiel für einen Angestellten, der eine 100%-Stelle bei Ihnen ausfüllen soll.

1. Welche Kosten entstehen?

Ein Arbeitgeber bietet einem Bewerber ein Brutto-Gehalt in einer bestimmten Höhe an. Dieses Brutto-Gehalt besteht aus:

Arbeitnehmer-Sozialversicherungsbeiträgen (Stand 2004) mit

- ca. 7,00% Krankenversicherung
- 9,75% Rentenversicherung
- 3,25% Arbeitslosenversicherung
- 0,85% Pflegeversicherung
- + Lohnsteuer je nach Steuerklasse und Einkommen
- + Netto-Gehalt

Der Arbeitnehmeranteil der Sozialversicherungsbeiträge beziehen sich jeweils auf das Brutto-Gehalt. Um festzustellen, wie hoch die Gesamtbelastung für ein Gehalt ist, muss der Arbeitgeber zum Brutto-Gehalt noch den Arbeitgeberanteil der Sozialversicherungsbeiträge addieren.

2. Brutto-Gehalt

Brutto-Gehalt + Arbeitgeberanteil Sozialversicherungsbeiträge
(Prozentzahlen beziehen sich auf das Brutto-Gehalt)

- ca. 7,00% Krankenversicherung
- 9,75% Rentenversicherung
- 3,25% Arbeitslosenversicherung
- 0,85% Pflegeversicherung
- = Gesamtbelastung für den Arbeitgeber

Nicht berücksichtigt wurden die Beiträge zur Berufsgenossenschaft sowie die Kosten für eine dauerhafte Einrichtung des Arbeitsplatzes.

3. Finanzielle Hilfen

Selbstständige, deren Unternehmen nicht älter als zwei Jahre alt ist und die nicht mehr als fünf Arbeitnehmer beschäftigen, können einen Einstellungszuschuss bei Neugründung (§ 225ff. 5GB 111) erhalten, wenn sie unbefristet Arbeitnehmer beschäftigen, die vor der Einstellung mindestens drei Monate folgende Bedingungen erfüllt haben:



- a. Arbeitslosengeld, Arbeitslosenhilfe oder Kurzarbeitergeld in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit bezogen haben oder
 - b. In einer vom Arbeitsamt geförderten Arbeitsbeschaffungsmaßnahme oder Strukturanpassungsmaßnahme beschäftigt waren oder
 - c. An einer nach dem 5GB 111 geförderten Maßnahme der beruflichen Weiterbildung teilgenommen haben oder die Voraussetzungen erfüllen, um Entgeltersatzleistungen bei beruflicher Weiterbildung oder bei Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben zu erhalten.
 - d. Der Zuschuss kann höchstens für zwei Arbeitnehmer gleichzeitig gewährt werden. Er kann nur bewilligt werden, wenn der Arbeitnehmer nicht bereits mit einem anderen Lohnkostenzuschuss (5GB 111) gefördert wird.
 - e. Der Zuschuss zum Arbeitsentgelt beträgt 50% des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts und kann für max. 12 Monate geleistet werden.
- Weitere Informationen hält das zuständige Arbeitsamt bereit.

Wichtig ist, dass alle aufgeführten Leistungen beim örtlich zuständigen Arbeitsamt vor Beschäftigungsbeginn bzw. vor Abschluss des Arbeitsvertrages beantragt werden müssen. Dort wird auch in jedem Einzelfall über die Gewährung entschieden.

4. Arbeitsplatz planen

Wenn Sie Personal einstellen, brauchen Sie nicht nur einen passenden Arbeitsplatz, der entsprechende Investitionen erfordert, sondern Sie tragen auch die Verantwortung für die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Achten Sie deshalb bei der Bereitstellung und Einrichtung von Arbeitsplätzen auf die geltenden Rechtsvorschriften. Sie werden sowohl vom Staat als auch von den Berufsgenossenschaften als Unfallversicherungsträger erlassen. Empfehlungen der Berufsgenossenschaften zum Arbeitsschutz unterstützen Sie dabei, die Arbeit und die Arbeitsbedingungen optimal zu gestalten.

Zusätzliche Informationen finden Sie im Verlauf dieser Broschüre und bei den Online-Veröffentlichungen: <http://www.guss-net.de>.

Personal suchen

Der günstigste Weg, um neue Stellen zu besetzen, ist eine interne Ausschreibung, sofern sich im Unternehmen ein passender Mitarbeiter befindet. Die externe Personalbeschaffung hat den Vorteil, dass „frischer Wind“ in Ihr Unternehmen kommt und Sie sparen die Kosten der Ausbildung, die Sie eventuell in einen vorhandenen Mitarbeiter investieren müssten.

1. Stellenanzeigen

Ihre Anzeige sollte im Verhältnis zu dem Umfang der ausgeschriebenen Stelle stehen. Für die Suche nach einem einfach qualifizierten Mitarbeiter sind lokale Tageszeitungen passend. Bei höher qualifizierten Fachkräften lohnt sich eine Anzeige in Fachzeitschriften oder der überregionalen Tagespresse. Ihre Stellenanzeige sollte beinhalten:

Informationen über Ihr Unternehmen

Geben Sie wieder, was Sie produzieren, Ihre Branche und die Größe des Unternehmens. Was unterscheidet Ihre Firma von anderen (z. B. junges Team, gutes Betriebsklima)? Warum sollte ein zukünftiger Mitarbeiter gerade bei Ihnen anfangen? Nennen Sie eigene USPs (Einzigartigkeits-Merkmale), verweisen Sie auf eine gesundheitsfördernde und gesunde Organisation, wenn Sie entsprechende Maßnahmen durchführen. Mitarbeiter, die gesundheitsbewusst leben, achten mehr auf sich und andere, arbeiten zielstrebig und gewissenhafter, können so also für Ihr Unternehmen mehr von Vorteil sein.

Stellenbeschreibung

Beschreiben Sie die Stelle. Nennen Sie den Zeitpunkt, zu dem sie zu besetzen ist und warum (etwa die Neuschaffung einer Stelle wegen Expansion). Sollte die Stelle befristet sein, geben Sie den Zeitpunkt und den Grund an (etwa Schwangerschaftsvertretung). Machen Sie Angaben über Zusatzleistungen. In Bezug auf Lohn/Gehalt können Sie konkrete Angaben machen oder um die Angabe einer Gehaltsvorstellung bitten.

Anforderungen an den Bewerber

Nennen Sie die Hauptaufgaben, die den Bewerber erwarten sowie die Voraussetzungen, die er mitbringen sollte (Ausbildung, Berufserfahrung, Kenntnisse und Fähigkeiten).

Kontaktaufnahme

Geben Sie an, in welcher Form der Bewerber mit Ihnen bis wann in Kontakt treten soll. Wer ist der Ansprechpartner? Welche Unterlagen wünschen Sie bei einer schriftlichen Bewerbung?

Vollständige Unterlagen

- Lebenslauf (mit Lichtbild)
- Zeugnisse oder Tätigkeitsnachweise der Beschäftigungen der letzten 10 Jahre
- schulisches Abschlusszeugnis
- berufliches Abschlusszeugnis (Gesellenbrief, Prüfungszeugnis der IHK)
- eventuelle Nachweise über Zusatzausbildungen wie Fachwirt

Kurzbewerbung

- Lebenslauf (mit Lichtbild)
- Zeugnis oder Nachweis der letzten Tätigkeit oder von Tätigkeiten aus der Vergangenheit, die für die ausgeschriebene Stelle relevant sind.

2. Arbeitsamt

Diese Art der Personalbeschaffung eignet sich für gewerbliche Mitarbeiter, Aushilfen oder bei Stellenbesetzungen mit mittlerer Qualifikation. Kontaktieren Sie den zuständigen Arbeitsvermittler. Er erstellt eine Stellenangebotskarte mit Anforderungsprofil. Diese Ausschreibung bekommen qualifizierte Arbeitsuchende, die sich mit Ihnen in Verbindung setzen. Im Falle einer Einstellung benachrichtigen Sie das Arbeitsamt, dass Sie keine weiteren Bewerbungen wünschen. Bewerbern, die für die ausgeschriebene Stelle nicht in Frage kommen, senden Sie ihre Unterlagen mit einem Absagebrief zurück (Kopie ans Arbeitsamt).

Wenn Sie sich für einen Bewerber entscheiden, der längere Zeit arbeitslos war, können Sie die Lohnkostenzuschüsse des Arbeitsamtes nutzen. In manchen Fällen werden auch für eine begrenzte Zeit bis zum 50% des Gehaltes übernommen (siehe vorheriges Kapitel „Personalbedarf kalkulieren“).

3. Private Arbeitsvermittlung

Private Arbeitsvermittler haben den Vorteil, dass Sie die Bewerber persönlich kennen. Sie können abschätzen, ob ein Bewerber in Ihr Unternehmen passt. Sie informieren den Arbeitsvermittler über die Vorstellung, die Sie von Ihrem zukünftigen Mitarbeiter haben und über das Gehalt, das sie zahlen möchten. Zunächst recherchiert das Unternehmen in der eigenen Datenbank. Wenn dort niemand zu finden ist oder die Anforderungen an den Bewerber zu speziell sind, schaltet die Arbeitsvermittlung auf eigene Kosten Stellenanzeigen.

Die Firma übernimmt für Sie darüber hinaus:

- die Auswertung der Bewerbungsunterlagen,
- eine Vorauswahl der in Frage kommenden Kandidaten,
- die Einladung der geeigneten Bewerber zum Vorstellungsgespräch mit Ihnen,
- die Absagen und Unterlagenrücksendung an die übrigen Bewerber.

Bei einer Einstellung zahlen Sie ein Honorar von circa 15% des Bruttojahreseinkommens des neuen Mitarbeiters an die private Arbeitsvermittlung. Sollten Sie nicht fündig werden, müssen Sie auch nichts zahlen.

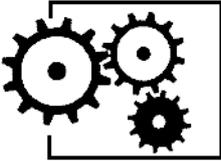
4. Zeitarbeit

Personalengpässe können Sie durch Zeitarbeitskräfte abdecken. Vorteile sind die kurzfristige Vermittlung und geringer Verwaltungsaufwand. Sie leihen sich die Mitarbeiter bei einem Zeitarbeitsunternehmen aus. Sie informieren die Zeitarbeitsfirma über die Stelle, die Sie besetzen möchten, über die Vorstellung, die Sie von Ihrem zukünftigen Mitarbeiter haben und über den Zeitraum. Sie erhalten dann Profile der in Frage kommenden Zeitarbeitskräfte. Die Mitarbeiter sind beim Zeitarbeitsunternehmen fest angestellt. Sie zahlen für die Leihzeit nach Stundensatz. Dieser ist hoch, allerdings sparen Sie die Lohnnebenkosten, den Ausfall bei Krankheit, das Urlaubsgeld usw. Einen guten Überblick über die Zeitarbeitsfirmen erhalten Sie unter: <http://www.germanpersonnel.de> und <http://www.marktplatz-zeitarbeit.de>

5. Jobbörsen im Internet

Der einfachste Weg ist die Rekrutierung über die Firmen-Homepage. Die gedruckte Stellenanzeige wird ohne großen Aufwand in HTML umgesetzt und ein Link zur Personalabteilung gesetzt.

Erfolgreiches E-Recruitment bedeutet außerdem, sämtliche zur Verfügung stehenden digitalen Wege zu nutzen. Da die Rekrutierungswege über das Netz noch nicht etabliert sind, müssen Sie an vielen Orten im Cyberspace präsent sein. Virtuelle Jobbörsen haben daher eine Brückenfunktion.



Die wichtigsten Internet-Jobbörsen:

<http://www.jobs.de>, <http://www.monster.de>, <http://www.jobrobot.de>,
<http://www.stepstone.de>, <http://www.jobpilot.de>, <http://www.jobscout24.de>,
<http://www.meinestadt.de>

6. Recruiting Messen

Welche Messe unterstützt Ihre Ziele? Kommt es Ihnen eher auf Imagewerbung an? Dann bietet sich eine Großveranstaltung an. Oder wollen Sie gezielt rekrutieren? In diesem Fall sind Sie auf einer branchenbezogenen Interview-Messe besser aufgehoben.

Termin-Recherche unter: <http://www.arbeitsamt.de>

Die richtige Vorbereitung

Als kleines Unternehmen stellen Sie eher auf einer kleinen Messe aus. Qualifizierte Jobsuchende werden mehr auf Ihre Firma aufmerksam, je weniger Publikumsmagneten am Ort sind.

Erstellen Sie Infomaterialien: Wer sind Sie? Was machen Sie? Welche Entwicklung nimmt Ihre Firma? Wie ist Ihre Unternehmenskultur?

Informieren Sie sich über Ihre Zielgruppe und sprechen Sie diese in einer Broschüre an. Beispiel: Betriebswirte interessieren sich für die Marktposition Ihrer Firma, Ingenieure schauen stärker auf den Arbeitsbereich.

7. Innerbetriebliches Personal

Bei einer Unternehmensnachfolge werden Sie in der Regel auch das Personal mit übernehmen. Prüfen Sie anhand eigens aufgestellter Profile, ob die Mitarbeiter die richtigen Stellen besetzen. Manchmal ist eine Versetzung sinnvoll, weil sich einige Mitarbeiter im Laufe der vergangenen Zeit unter- oder überfordert fühlen. In einem Mitarbeitergespräch lassen sich viele Dinge klären. Nutzen Sie diese Gelegenheit. Stellen Sie dann bei Ihrer Prüfung fest, dass eine Stelle neu zu besetzen ist, dann machen Sie zuerst eine innerbetriebliche Ausschreibung. Findet sich hiermit kein geeigneter Kandidat für die neuen Aufgaben, suchen Sie extern Ihren passenden neuen Mitarbeiter.

Quellen: <http://www.kfw-mittelstandsbank.de> und <http://www.bmwa.bund.de>

Personal finden

Nehmen Sie sich Zeit für die Auswahl eines Mitarbeiters. Erarbeiten Sie sich Kriterien, wie Sie die Bewerbungsunterlagen bewerten möchten. Hierzu ein paar Tipps für die Auswertung der Bewerbungsunterlagen:

1. Bewerbungsunterlagen

In welchem Zustand sind die Bewerbungsunterlagen? Haben Sie alle Unterlagen erhalten oder fehlt etwas? Versuchen Sie, einen subjektiven ersten Eindruck zu vermeiden.

Das Anschreiben

Das Aushängeschild des Bewerbers sollte Sie kurz über folgende Punkte informieren:

- Wie wurde der Bewerber auf Ihr Unternehmen (auf die ausgeschriebene Stelle) aufmerksam?
- Wie verlief sein beruflicher Werdegang (kurz und auf das Wesentliche beschränkt)?
- In welcher beruflichen Situation steht er derzeit?
- Was interessiert ihn an Ihrem Unternehmen (an der ausgeschriebenen Stelle)?
- Wann kann der Bewerber die neue Stellung antreten?

Der Lebenslauf

Neben den persönlichen Daten zeigt der Lebenslauf, welche Schul- und Berufsausbildung der Bewerber hat, welche Tätigkeiten er wann, wo und wie lange ausgeführt hat.

Liegen für alle relevanten Tätigkeiten Zeugnisse vor? Ist dies nicht der Fall, erkundigen Sie sich nach dem Grund und fordern Sie die Unterlagen nach. Ist der Lebenslauf lückenlos?

Gab es einen häufigen Arbeitsplatzwechsel? Im Allgemeinen kann man davon ausgehen, dass die wenigsten Menschen aus purer Faulheit oder aus mangelnder Teamfähigkeit bzw. fehlendem Interesse einen auf den ersten Blick chaotischen Lebenslauf haben. Vielmehr zeigt sich, dass Flexibilität und die Bereitschaft zu neuen Aufgaben mit einem großen Erfahrungsspektrum der Grund dafür waren und Sie diese Fähigkeiten nutzen könnten. Sie entscheiden selbst, wie wichtig Ihnen diese Kriterien sind und welche Schlüsse Sie daraus ziehen. Oder laden Sie solche möglichen Mitarbeiter einfach auch zu einem Gespräch ein und fragen Sie dann nach.

Das Lichtbild

Als erster Anhaltspunkt über die Persönlichkeit des Bewerbers dient Ihnen das Lichtbild. Sehen Sie sich Ihre Firmenphilosophie, Ihre Mitarbeiter und sich selbst an und Sie werden feststellen, welcher Typ zu Ihnen und Ihrem Unternehmen passt.

Das Arbeitszeugnis

Das einfache Zeugnis enthält Auskünfte über Art und Dauer der Beschäftigung. Es wird ausgestellt, wenn die Beschäftigungsdauer für ein qualifiziertes Zeugnis zu kurz war. Es gibt keine Aussagen über Arbeitsleistung, Führungsverhalten und Beendigungsgründe.

Das qualifizierte Arbeitszeugnis enthält:

- Personalien des Arbeitnehmers
- Gesamtdauer der Beschäftigung
- Funktion und Position des Beschäftigten
- Aufgabenbeschreibung
- Fortbildungsmaßnahmen
- Leistungsbeurteilung
- Verhaltensbeurteilung
- Beendigungsgründe
- Schlussformulierung

Zeugnisse richtig lesen

Jeder Arbeitgeber ist verpflichtet, ein qualifiziertes Arbeitszeugnis aussagekräftig, wahrheitsgemäß und wohlwollend auszustellen (Bundesarbeitsgericht 1960). Der Richterspruch führte dazu, dass Arbeitszeugnisse auf den ersten Blick eigentlich immer

hervorragend scheinen, man wird nie eine wirklich negative Formulierung finden. Das bedeutet allerdings nicht, dass der Arbeitgeber sich einer Beurteilung enthalten würde. Im Gegenteil: In Arbeitszeugnissen werden codierte Formulierungen eingesetzt, die Sie richtig interpretieren müssen. Der Teufel steckt im Detail.

Eine ausführliche Liste der üblichen Formulierungen finden Sie unter:
<http://www.kfw-mittelstandsbank.de> (Stichwortsuche: Zeugnis)

Vergleichen Sie die Qualifikation jedes Bewerbers mit der Stellenbeschreibung: Wer entspricht Ihrem Anforderungsprofil? Besprechen Sie ihre Vorauswahl mit Geschäftspartnern oder dem Vorgesetzten des zukünftigen Mitarbeiters. Führen Sie Vorstellungsgespräche möglichst zu zweit. Wenn Sie sich für mehrere Bewerber entschieden haben, machen Sie einen Termin für das Vorstellungsgespräch aus. Senden Sie den abgewiesenen Bewerbern ihre Unterlagen vollständig zurück.

1. Vorstellungsgespräche

Das Ziel eines Vorstellungsgesprächs ist die Personalentscheidung. Sehen Sie die Unterlagen des Bewerbers vor dem Gespräch noch mal durch. Machen Sie sich Notizen zu den Punkten, zu denen Sie Fragen haben oder die Sie näher erläutert haben möchten. Sollte eine weitere Person beim Bewerbungsgespräch dabei sein, informieren Sie diese über den geplanten Gesprächsablauf. Vermeiden Sie Störungen während des Gesprächs. Manchmal ist ein weiterer Termin notwendig, damit Sie Ihre Entscheidung treffen können.

Um Ihnen die Vorgehensweise in einem Bewerbungsgespräch zu erleichtern, finden Sie hier ein paar Tipps für die Gesprächsführung. Wahrscheinlich haben die Bewerber schon mehr Gespräche hinter sich als Sie selbst. Entspannen Sie sich und achten Sie darauf, dass jedes Vorstellungsgespräch in einer entspannten Atmosphäre stattfindet, da die Bewerber sicher trotz aller Erfahrung ebenfalls nervös sein werden.

Begrüßung

Das Vorstellungsgespräch sollte in einer entspannten Atmosphäre stattfinden, da die meisten Menschen nervös sind. Stellen Sie die Gesprächspartner vor und danken Sie dem Bewerber für sein Interesse. In jedem Fall sollte die Vertraulichkeit des Gesprächs zugesichert werden. Um die Spannung aus der Situation zu nehmen, fragen Sie am Anfang etwa nach der Anreise, dem persönlichen Befinden oder nach Hobbys. Dann wird der Bewerber lockerer und offener sein und Sie erfahren mehr über ihn. Klären Sie ihn über Ablauf und Dauer auf. Weisen Sie auf mögliche Tests im Anschluss an das Gespräch hin.

Darstellung des Unternehmens

Zur Einleitung stellen Sie Ihr Unternehmen vor. Welche Produkte/Dienstleistungen bieten Sie an, welchen Kundenkreis bedienen Sie? Informieren Sie - wenn Sie vor der Unternehmensgründung stehen - über Ihre Gründungsabsicht, Zeitpunkt der Geschäftseröffnung oder -übernahme und warum Sie schon vorab Mitarbeiter einstellen möchten. Machen Sie Angaben zur Gesundheitsförderung, welche Maßnahmen von Ihnen getroffen werden, warum Ihnen die Gesundheit der Mitarbeiter am Herzen liegt und welche Erwartungen Sie hierzu an neue Mitarbeiter stellen. Erklären Sie, warum eine gesunde Organisation für die Kundenbindung wichtig ist.

Eigendarstellung des Bewerbers

Dann fragen Sie nach seinen Beweggründen der Bewerbung, welche Jobs der Bewerber während seiner Laufbahn gern gemacht hat und warum. Lassen Sie sich ruhig etwas erzählen, was Sie schon aus den Unterlagen wissen. Sie gewinnen Zeit und können sich auf die Persönlichkeit des Bewerbers konzentrieren. Wie drückt er sich aus und welche Körpersprache setzt er ein. Lassen Sie alles, was er von sich gibt – verbal und körperlich – auf sich wirken. Fragen Sie, wenn Sie etwas nicht verstanden haben. Sprechen Sie Stärken und Schwächen an. Fragen Sie ruhig nach, wenn er behauptet, dass er habe keine Schwächen habe.

Beschreibung der Stelle

Erkundigen Sie sich nach den Erwartungen an die Arbeitsstelle. Lassen Sie sich schildern, was ihm bei einem Job wichtig ist: Selbstständiges Arbeiten, ein gutes Betriebsklima, finanzielle Kriterien. Finden Sie anhand der von Ihnen gefertigten Stellenbeschreibung heraus, ob sich die Vorstellungen des Bewerbers mit dem Anforderungsprofil decken. Erläutern Sie die Punkte, die sich nicht decken und warum.

Konditionen

Informieren Sie den Bewerber über die Inhalte des Arbeitsvertrages: Eintrittsdatum, Probezeit, Arbeitszeit, Urlaub, Lohn/Gehalt, Sonderzahlungen. Sie können den Bewerber auch bitten, seine Gehaltsvorstellungen zuerst darzulegen.

Fragen klären

Beantworten Sie die Fragen des Bewerbers ehrlich. Wenn Sie noch Fragen haben, stellen Sie diese am Schluss.

Einstellungstests

Die Bandbreite möglicher Tests ist sehr groß und reicht von „einfachen“ Wissensfragen bis zum mehrtägigen Assessment Center (AC). Mehrtägige ACs lohnen sich aber nur bei größeren Unternehmen, da die Kosten pro Teilnehmer bis zu 10.000 EUR betragen können. Ziel eines jeden Einstellungstests ist es dabei, quantitative und qualitative Eigenschaften sowie die Leistungsfähigkeit des Bewerbers zu messen und seine Persönlichkeit zu erfassen. Allerdings sollten Sie etwa die Ergebnisse eines Tests nicht überbewerten. Interessanter als das eigentliche Ergebnis ist z.B. das Verhalten der Bewerber unter Stress. Deshalb sollten Sie immer auch auf ihr „Gefühl“ hören, wenn Sie einen neuen Mitarbeiter auswählen. Je nach Arbeitsplatz sind dabei fachliches Wissen, Auffassungsgabe, Belastbarkeit oder etwa soziale und kommunikative Fähigkeiten wichtig. Einige Tests zu Allgemeinwissen, logischer Auffassungsgabe und ähnlichem finden Sie auf den Seiten von Focus (<http://focus.msn.de/D/DB/DB19/db19.htm>). Diese können online durchgeführt und ausgewertet werden.

Verabschiedung

Machen Sie keine voreiligen Zusagen. Bedanken Sie sich für das Gespräch und nennen Sie einen Zeitpunkt, zu dem Sie Ihre Entscheidung treffen. Klären Sie, wer sich mit wem in Verbindung setzt.

Überschlafen Sie Ihre Entscheidung. Wenn Sie sich für einen neuen Mitarbeiter entschieden haben, arbeiten Sie einen Arbeitsvertrag aus. Vordrucke von Standardverträgen erhalten Sie im Bürofachhandel.



Welche Fragen sind erlaubt?

Wenn Sie sich Gedanken zum Gesprächsablauf machen, sollten Sie wissen, was Sie bei einem Bewerbungsgespräch fragen und nicht fragen dürfen:

Gesundheit

Erlaubt sind Fragen nach

- chronischen oder ansteckenden Krankheiten,
- Alkoholismus, Drogensucht,
- Krankheiten, bevorstehenden Operationen oder Kuren, die den zugesagten Arbeitsbeginn gefährden.

Verboten sind Fragen nach

- früheren Krankheiten, die längere Fehlzeiten zur Folge hatten,
- dem allgemeinen Gesundheitszustand, außer es herrscht ein berechtigtes Interesse (wenn dauerhafte oder akute Krankheiten für den Arbeitsplatz von Bedeutung wären),
- dem sexual-medizinischen Bereich.

Kündigungsschutz

Erlaubt sind Fragen nach

- bevorstehendem Wehr- oder Ersatzdienst,
- Schwerbehinderung und deren Prozentsatz.

Verboten sind Fragen nach

- der Einnahme von Verhütungsmitteln,
- Schwangerschaft (außer es geht um eine Tätigkeit, für die Schwangere nicht eingesetzt werden dürfen, wie Nachtarbeit oder das Heben von schweren Lasten).

Persönliches

Erlaubt sind Fragen nach

- dem Familienstand.

Verboten sind Fragen nach

- Lohnpfändungen und -abtretungen,
- Vorstrafen (außer es handelt sich hier um einen dafür sensiblen Arbeitsplatz, wie Veruntreuung bei einem Kassierer, Führerscheinentzug bei einem Kraftfahrer) – aber der Bewerber muss nicht von sich aus auf Vorstrafen hinweisen,
- Vermögensverhältnissen (Schulden), außer es geht um eine Vertrauensstellung,
- einer Heirat in absehbarer Zeit.

Berufliches

Erlaubt sind Fragen nach

- allen bisherigen Anstellungen und Zeiten etwaiger Arbeitslosigkeit,
- nach beruflichen und fachlichen Fähigkeiten, dem Werdegang und nach Zeugnisnoten,
- dem Grund des aktuellen Stellenwechsels,
- bestehendem Wettbewerbsverbot (zeitliche Sperre, die einen Wechsel verhindert).

Verboten sind Fragen nach

- dem früheren Verdienst, außer Sie sagen dem Bewerber, dass sich das Gehalt / der Lohn nach seinem bisherigen Verdienst richten soll,
- Gründe für frühere Stellenwechsel,
- Religions-, Partei- und Gewerkschaftszugehörigkeiten

Absagen formulieren

Es gehört es zum guten Ton, dass Sie den nicht in Frage kommenden Bewerbern Ihre Entscheidung mitteilen und ihnen ihre Unterlagen in einem einwandfreien Zustand zurücksenden. Ein Absagebrief könnte wie folgt lauten:

Sehr geehrte(r) Frau (Herr) Mustermann,

vielen Dank für Ihre Bewerbung vom und Ihr Interesse an unserem Unternehmen.

Zu unserem Bedauern müssen wir Ihnen mitteilen, dass wir uns zwischenzeitlich für einen Bewerber entschieden haben, dessen Anforderungsprofil mehr der zu besetzenden Stelle entspricht. Bitte sehen Sie darin keine Abwertung Ihrer eigenen Qualifikation. Als Anlage senden wir Ihnen Ihre Bewerbungsunterlagen zurück und wünschen Ihnen für Ihren Berufsweg alles Gute.

Mit freundlichen Grüßen

Probieren geht über Studieren

Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob der ausgesuchte Mitarbeiter zu Ihrem Unternehmen passt, vereinbaren Sie einen Schnuppertag. Hier können dann beide Seiten leichter feststellen, ob sich die Erwartungen erfüllen werden. In bestimmten Bereichen empfiehlt sich auch die Abgabe einer Arbeitsprobe während dieser Zeit. Setzen Sie den möglichen neuen Mitarbeiter aber nicht unter Druck, begegnen Sie ihm freundlich, offen und beantworten Sie auch am Schnuppertag alle Fragen. Am Ende sollten Sie gemeinsam über die Erfahrungen sprechen, die Arbeitsprobe beurteilen und klären, ob noch Interesse an der Stelle besteht.

Nach der Einstellung haben Sie ohnehin Zeit, während der Probezeit (i.d.R. 6 Monate, beachten Sie eventuell geltende gewerkschaftliche Vereinbarungen) die Leistung des neuen Mitarbeiters zu beurteilen oder zu würdigen. Nach der Probezeit informieren Sie den Mitarbeiter schriftlich, ob der weiter bei Ihnen beschäftigt wird oder nicht. Eine Kündigung während der Probezeit ist ohne Angaben von Gründen und innerhalb eines Tages zulässig. Dennoch ist es fairer, die Situation gemeinsam zu besprechen oder es gar nicht so weit kommen zu lassen. Regelmäßige Feedbackgespräche helfen, entgegen zu steuern, Missverständnisse oder Unsicherheiten zu beseitigen, so dass die Beschäftigung auch über die Probezeit hinaus erfolgreich sein wird.

Quellen: Gründerzeiten Nr. 15 und <http://www.kfw-mittelstandsbank.de>

ICH ALS UNTERNEHMER MIT PERSONAL

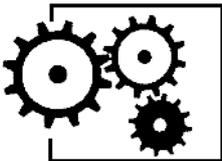
Wenn Sie einen oder mehrere neue Mitarbeiter einstellen, wird ab diesem Zeitpunkt vieles nichts mehr so sein, wie es davor war. Sie haben jetzt nicht nur die Verantwortung für sich selbst sondern auch für andere.

Rechte und Pflichten

Damit Sicherheit und Gesundheit eines Mitarbeiters gewährleistet sind, gibt es konkrete Gesetze und Vereinbarungen, an die sich nun als Arbeitgeber halten müssen, um Schaden von sich und anderen abzuwenden. Ab sofort haben Sie Ihren Mitarbeitern gegenüber nicht nur Rechte, sondern auch diese vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Pflichten.

1. Vertragliche Pflichten

- Erstellung eines Arbeitsvertrages in schriftlicher Form
- Anmeldung Ihrer Mitarbeiter bei verschiedenen Institutionen
- Erstellung eines Arbeitszeugnisses oder einer Arbeitsbestätigung und die Rückgabe der Unterlagen (Lohnsteuerkarte, Sozialversicherungsnachweise usw.) im Falle einer Kündigung



Der Grundsatz der Vertragsfreiheit lässt auch den Abschluss befristeter Verträge zu. Ein befristetes Arbeitsverhältnis ist allerdings nur zulässig, wenn ein sachlich gerechtfertigter Grund vorliegt. Sachlich gerechtfertigte Gründe sind:

- Ausdrücklicher Wunsch des Arbeitnehmers
- Erprobung des Arbeitnehmers
- Durchführung von Saisonarbeiten oder zeitgebundenen Projekten
- Einstellung als Aushilfe (Aushilfskräfte)
- Einstellung zur Vertretung

Inhalte des Arbeitsvertrages

Der Arbeitsvertrag regelt die rechtlichen Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Nach aktueller Rechtsprechung müssen Arbeitsverträge schriftlich abgefasst sein. Sie können Standardverträge verwenden (erhältlich im Bürofachhandel), Verträge selbst entwickeln oder von Ihrem Rechtsanwalt aufsetzen lassen.

Inhalte:

- Art und Bezeichnung der Tätigkeit
- Beginn und Dauer (befristet/unbefristet) des Arbeitsverhältnisses
- Arbeitszeit mit Pausen
- Verpflichtung zum Arbeitseinsatz auf anderen Plätzen und Gebieten
- Arbeitsentgelt (insbesondere tarifliches oder übertarifliches Entgelt)
- Urlaubsanspruch
- Zuschläge für Überstunden, Nacht-, Sonntags- und Feiertagsarbeit
- Sonderurlaub (bei außerordentlichen Anlässen wie Hochzeit, Todesfall, Umzug)
- betriebliche Sozialleistungen, Ruhegeld und private Nutzung von Betriebsfahrzeugen
- Schweigepflicht
- Probezeit und Kündigungsfrist

- Wettbewerbsverbot
- Nebentätigkeiten
- Ausschlussklauseln
- Sonstige Vereinbarungen

Nach den Anforderungen der gesetzlichen Krankenkasse und des Finanzamtes sind Sie verpflichtet, eine Personalakte zu führen (In dieser sammeln Sie sämtliche Unterlagen des Bewerbers und den Schriftverkehr. So werden z. B. Lohn-, Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag vom Finanzamt, die Beiträge zur Arbeitslosen-, Pflege- und Rentenversicherung von der Krankenkasse des Mitarbeiters eingezogen. Die Daten müssen vor dem Zugriff Dritter geschützt sein. Der Mitarbeiter hat das Recht, jederzeit Einsicht in die Personalakte zu nehmen.

Zu Beginn des Arbeitsverhältnisses benötigen Sie von Ihrem neuen Mitarbeiter:

- Aktuelle Lohnsteuerkarte
- Sozialversicherungsnachweisheft mit Sozialversicherungsnummer
- Information über die Krankenkasse, bei der er versichert ist.

Probezeit

Durch das geführte Vorstellungsgespräch und die vorgelegten Zeugnisse erhalten Sie nur einen Einblick in die Fähigkeiten und Persönlichkeit eines Mitarbeiters. Wie gut er sich in Ihr Unternehmen einfügt, sehen Sie erst in der Praxis. Somit könnte es passieren, dass Sie sich in der Wahl eines Mitarbeiters vergriffen haben und er bestimmte Anforderungen nicht erfüllt. Während der Probezeit (bis 6 Monate) besteht die Möglichkeit, das Arbeitsverhältnis ohne Angabe von Gründen zu beenden. Auch der Arbeitnehmer kann in der Probezeit fristlos kündigen. Obwohl dies nicht vorgeschrieben ist, sollten Sie eine Kündigung während der Probezeit (mit Begründung) schriftlich formulieren. Damit ist die Entscheidung für alle Beteiligten klar und Sie vermeiden Missverständnisse. Der Mitarbeiter erhält für die Zeit, die er für Ihr Unternehmen tätig war, eine Arbeitsbestätigung (ohne Beurteilung).

Anmeldungs- und Informationspflicht

Als Arbeitgeber müssen Sie Ihre Mitarbeiter an verschiedenen Stellen anmelden. Die dazu notwendigen Formalitäten sollten Sie schnell erledigen:

Unfallversicherung (Anmeldung schriftlich)

Wer ein Unternehmen gründet, muss dies der zuständigen Berufsgenossenschaft (BG) mitteilen, da alle Mitarbeiter eines Unternehmens – gleichgültig ob in einem Arbeits-, Ausbildungs- oder sonstigen Dienstverhältnis – in der BG gesetzlich unfallversichert sein müssen. Die Beiträge für die gesetzliche Unfallversicherung trägt allein das Unternehmen. Darüber hinaus kann sich auch der Unternehmer freiwillig bei einer BG gegen das Risiko von Arbeitsunfällen versichern, wenn er nicht schon ohnehin gesetzlich oder durch die BG-Satzung pflichtversichert ist. Die Adresse der zuständigen BG erhalten Sie bei Ihrer Industrie- und Handelskammer oder Handwerkskammer. Neben dem Risiko eines Arbeitsunfalls decken die Berufsgenossenschaften auch das Risiko eines Wegeunfalls – auf dem Weg zur Arbeit beziehungsweise zurück- und einer Berufskrankheit ab. Außerdem kümmern sie sich um alle Aspekte der Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit und beraten und überwachen kostenlos sämtliche (neu gegründeten) Betriebe, z. B. über Arbeiten mit gesundheitsgefährdenden Stoffen, zur ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen und über relevante Vorschriften und Regeln. Auf diese Weise werden teure Fehlinvestitionen und nachträgliche Auflagen vermieden.

Arbeitsamt (schriftlich, telefonisch oder persönlich)

Das Arbeitsamt erteilt Ihnen (bei Erstmeldung) eine Betriebsnummer mit, nach der später die Krankenkasse des Mitarbeiters ein Betriebskonto anlegt.

Krankenkasse (schriftlich)

Als Arbeitgeber müssen Sie bei der Krankenkasse folgende Meldungen abgeben:

- Anmeldung, Abmeldung, Jahresmeldung
- Unterbrechungsmeldung
- Sonstige Entgeltmachungen

Mit dem Original des Sozialversicherungsnachweises Ihres Mitarbeiters und der vom Arbeitsamt vergebenen Betriebsnummer melden Sie diesen bei seiner Krankenkasse an. Die zuständige Geschäftsstelle richtet sich nach dem Sitz Ihres Unternehmens. Die Krankenkasse legt ein Betriebskonto an.



Viele Krankenkassen stellen Ihnen kostenlos umfangreiche Personalsoftware auf CD-ROM zur Verfügung. Diese informieren Sie insbesondere über das Meldewesen DEÜV, zusätzlich liefern die meisten dieser Personalprogramme bildschirmfähige Meldefomulare des neuen Verfahrens. Erkundigen Sie sich nach solchen Angeboten bei den Krankenkassen, bei denen Ihre Mitarbeiter krankenversichert sind. Wir empfehlen das kostenfreie Computerprogramm „sv.net“, mit dessen Hilfe Meldungen zur Sozialversicherung sowie Beitragsnachweise erstellt und verschlüsselt per E-Mail an die Krankenkassen übermittelt werden können. Sv.net ist jedoch kein Ersatz für ein Entgeltabrechnungsprogramm. Quelle: http://www.itsg.de/prod_svnet/index.htm

Darüber müssen Sie den Mitarbeiter u.a. informieren:

- Über besondere gesundheitliche Belastungen
- Über Gefahrenquellen
- Über überdurchschnittliche Anforderungen
- Über beabsichtigte organisatorische Veränderungen, die zur Gefährdung des Arbeitsplatzes führen könnten
- Über Löhne und Gehälter, die zukünftig gefährdet sind
- Außerdem dürfen Sie keine falschen Erwartungen wecken, die den Bewerber zur Kündigung seiner bisherigen Stellung verleiten.

Dafür müssen Sie sorgen:

- Bewerbungsunterlagen sorgfältig aufbewahren und, wenn kein Arbeitsvertrag abgeschlossen wird, sofort zurück geben und grundsätzlich den Personalfragebogen vernichten
- Über alle Informationen schweigen
- Vorstellungskosten für Fahrt, Übernachtung, Verpflegung oder Dienstaufschlag ersetzen, wenn Sie den Bewerber zur Vorstellung aufgefordert und den Ersatz dieser Aufwendungen nicht ausdrücklich ausgeschlossen haben, und zwar unabhängig davon, ob ein Arbeitsvertrag abgeschlossen wird oder nicht.

Weitere Rechte und Pflichten:

Was Sie nach der Einstellung eines neuen Mitarbeiters noch beachten müssen, finden Sie in einer Checkliste des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft e.V. (<http://www.rkw.de>). Außerdem bietet die AOK im Internet eine umfangreiche Datenbank

zum gesamten Personalrecht an. Auf über 17.000 Seiten werden Ihnen Informationen zur Sozialversicherung, Lohnsteuer und Arbeitsrecht geliefert. Der Informationsserver beinhaltet neben Fach-Texten und juristischen Urteilen auch Verordnungen und Gesetze.

2. Personal platzieren

Wenn Ihre Mitarbeiter unter gesunden und angenehmen Bedingungen arbeiten, fühlen sie sich wohl und sind zufrieden. Das ist eine der wichtigsten Grundlagen zur Steigerung der Kreativität, Produktivität und somit der Qualität der Arbeit. In Vorschriften, Regeln und Empfehlungen finden Sie Hinweise zur menschengerechten und sicheren Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen (siehe auch den Anhang).

Im Einzelnen geht es dabei um:

- Arbeitsstätte (Wo wird gearbeitet?)
- Arbeitsmittel (Womit wird gearbeitet?)
- Gefahrstoffe (Welche Materialien werden benutzt?)
- Arbeitsorganisation (Wie wird gearbeitet?) einschließlich der
- Arbeitszeit (Wann wird gearbeitet?)

Trotz der Verantwortung auf vielen Gebieten lassen sich schon mit geringem Aufwand spürbare Effekte erzielen, wenn Sie die Dinge rechtzeitig und richtig anpacken!

Arbeitsplatz schaffen

Als Arbeitgeber wollen und müssen Sie dafür Sorge tragen, dass alle Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz unter guten Bedingungen arbeiten können. Eine Arbeitsstätte gestalten heißt:

- Arbeitsplätze einrichten
- Arbeitsumgebung optimieren
- Für Flucht- und Rettungswege sorgen
- Akzeptable Bedingungen für soziale und hygienische Bedürfnisse schaffen

Arbeitsplatz einrichten

Ziel ist es, den Arbeitsplatz so zu gestalten und auszustatten, dass Körperhaltung und Bewegungsabläufe des Menschen ein effektives und risikofreies Arbeiten ermöglichen. Je nach Arbeitsplatztyp sind bei der Gestaltung verschiedene Kriterien zu beachten. Bei der Büroarbeit stehen die Auswahl und die Anordnung von Schreibtisch, Computer und Sitzgelegenheit sowie die passende Software im Mittelpunkt. Bei gewerblichen Arbeitsplätzen (z. B. im Labor oder in der Werkstatt) geht es u. a. um die Auswahl und Aufstellung von Maschinen, Anlagen und Geräten.



Einzelheiten der folgenden Gesetze finden Sie u.a. unter <http://www.guss-net.de>:
Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)
(http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/arbst_ttv/index.html),
Arbeitsstättenrichtlinien (ASR)
(http://bb.osha.de/good_practice/wmiw/arbst/zasr_te.htm),
Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV)
(<http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/bildscharbv/index.html>), BGV A1
„Allgemeine Vorschriften“ und BGI 523 „Mensch und Arbeitsplatz“
(<http://www.hvbg.de/d/pages/praev/vorschr/bgvr/bgvr1.html>).
Weitere Informationen über Gesetze finden Sie im Anhang

Arbeitsumgebung gestalten

Die Arbeitsumgebung gestalten heißt beispielsweise:

- die Beleuchtungsverhältnisse zu optimieren,
- für ein gesundheitlich zuträgliches Raumklima zu sorgen,
- störenden und gesundheitsschädigenden Lärm zu vermeiden sowie
- schädigende Einwirkungen durch Gefahrstoffe (Gase, Stäube, Dämpfe) oder Strahlung zu verhindern.

Ohne Qualm:

Nichtraucher haben einen Anspruch auf einen rauchfreien Arbeitsplatz. Der Arbeitgeber hat dafür zu sorgen, dass Nichtraucher vom Rauch der anderen Mitarbeiter verschont bleiben. Auch die Handhabung von Zigarettenpausen bestimmt der Arbeitgeber. Grundsätzlich können solche Pausen nicht als Arbeitszeit gerechnet werden. Sie dürfen daher auch vom Arbeitgeber nachgefordert oder ganz verboten werden. Es ist also Ihre persönliche Entscheidung, ob Sie das Rauchen in ausgewiesenen Räumen zulassen oder nicht. Aber Ausnahmen des Nichtraucherschutzes bestehen bei bestimmten Arbeitsplätzen wie z.B. in Gaststätten oder bei Raucherflügen.

Einsamer Kaktus am Computer.

Wer seinen Arbeitsplatz mit mehr Pflanzen verziert als einem einsamen Kaktus, leistet mehr und ist außerdem seltener krank. Pflanzen können am Arbeitsplatz Krankheiten vorbeugen, den Lärmpegel mindern, zum Wohlbefinden der Mitarbeiter beitragen und so die Produktivität erhöhen. Demnach vermindern sich durch den Einsatz von Pflanzen am Büroarbeitsplatz Schnupfen, Ermüdungserscheinungen und Kopfschmerzen um durchschnittlich 30%, Husten um fast 40% und Hautreizungen um rund 2,5%. Außerdem tragen Büropflanzen zur Schall- (6%) und Staubreduktion (8%) bei. Gerade im Winter haben Grünpflanzen einen positiven Einfluss auf das Büroklima, geben sie doch gut 97% des Gießwassers über die Blätter an die Raumluft ab und leisten so insbesondere bei Bildschirmarbeitsplätzen einen Beitrag zur Vermeidung von trockenen Augen.



Tipps zur Gestaltung von Büroarbeitsplätzen enthält eine Broschüre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, die als PDF-Datei kostenlos im Internet heruntergeladen werden kann: Die Broschüre „Wohlbefinden im Büro“ gibt Ratschläge zur richtigen Einrichtung des grünen Büros und weitere gesundheitsfreundliche Aspekte. Darüber hinaus finden Sie eine ausführliche Anleitung zur Arbeitsplatzgestaltung unter <http://www.guss-net.de>

An Beschäftigte von Computer-Arbeitsplätzen richtet sich ein Online-Angebot des Schweizer Unternehmens Suva. Mittels eines virtuellen Lernprogramms kann man Übungen für mehr Wohlbefinden am Computer-Arbeitsplatz absolvieren. <http://www.plants-for-people.de>, <http://www.baua.bund.de>, <http://www.suva.ch>

Arbeitsstättenverordnung

In der Arbeitsstättenverordnung finden Sie Mindestanforderungen für eine gesunde und sichere Arbeitsumwelt. (http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/arbst_tv/index.html)



Beschäftigen Sie sich mit den Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung und der Bauordnung des betreffenden Bundeslandes, bevor Sie Entscheidungen über Anmietung, Kauf oder Bau von Arbeitsräumen treffen. Sollten Sie einen Neubau planen, informieren Sie Ihren Architekten über die spezifischen Anforderungen. So ersparen Sie sich Kosten für spätere Nachbesserungen und eine Menge Ärger!

Die Bezeichnung Arbeitsstätten ist ein Sammelbegriff für die vielfältigen und verschiedenartigen Arbeitsräume und Arbeitsplätze in Industrie, Gewerbe, Handel, Handwerk, Verwaltung, Gesundheitsdienst usw. An die Arbeitsstätten werden zahlreiche Sicherheitstechnische und Arbeitshygienische Anforderungen gestellt. Die sogenannte Arbeitsstättenverordnung regelt alle wesentlichen Forderungen gewerblicher Arbeitsstätten. Da diese Verordnung für alle bestehenden und geplanten Betriebe gilt, ist es wichtig, die wesentlichen Forderungen zu kennen. Die bei der Planung von Betrieben berücksichtigten Aspekte sind dann nicht teuer und aufwändig durch Nachbesserungen zu beheben. Bei vorhandenen Arbeitsräumen oder Betrieben sind einzelne Vorschriften unter Umständen dann nicht anzuwenden, wenn der Aufwand der Maßnahmen unverhältnismäßig groß ist.



Das Bundeskabinett hat am 26. Mai 2004 den modifizierten Entwurf einer novellierten Verordnung über Arbeitsstätten beschlossen. Dieser Verordnung wurde mittlerweile durch den Bundesrat zugestimmt. Eine aktuelle Ausgabe der neuen Arbeitsstättenverordnung finden Sie unter <http://www.arbeitsschutz-office.de>. Hier erwarten Sie zudem aktuelle Informationen, Downloads und Testsoftware.

Neben den gesetzlich festgelegten räumlichen Grundbedingungen gibt es natürlich auch persönliche Aspekte, die Sie bei Ihren Mitarbeitern beachten sollten. Ein paar wichtige Aspekte hierzu erfahren Sie in den folgenden Kapiteln.

3. Aufgaben übertragen

Achten Sie darauf, dass Sie regelmäßig Aufgaben an Mitarbeiter übertragen, um sich selbst zu entlasten. Trauen Sie Ihren Mitarbeitern etwas zu und übergeben Sie Verantwortung. Dann macht nicht nur die Arbeit mehr Spaß, sondern Ihre Mitarbeiter werden sich auch mit dem Unternehmen stärker identifizieren.

Klare Abgrenzung von Aufgaben, Befugnissen

Nicht selten werden Aufgaben so definiert, dass nicht klar erkennbar ist, wer dafür in welchem Umfang zuständig ist. Das führt zu Reibereien und Kompetenzgerangel zwischen Ihren Mitarbeitern. Dadurch entstehen Stress und Mobbing, die sich durch einfache Maßnahmen vermeiden lassen:

- Definieren Sie jede Aufgabe klar und deutlich
- Bestimmen Sie den Umfang
- Stecken Sie den geplanten Zeitrahmen ab
- Legen Sie fest, wer an welcher Aufgabe arbeitet
- Erklären Sie, welche Mitarbeiter weisungsbefugt sind
- Vermeiden Sie Mobbing, in dem Sie die Warnsignale rechtzeitig erkennen: Streit, Krankmeldungen, Abgrenzung einzelner Mitarbeiter etc.

Qualifikation berücksichtigen

Machen Sie sich bewusst, welche Qualifikationen Ihre Mitarbeiter haben. Nur dann können Sie die Aufgaben verteilen, ohne Über- oder Unterforderung zu erzielen. Menschen die sich überfordert fühlen, leiden unter hoher psychischer Belastung, die nicht nur krank macht, sondern auch zu Flüchtigkeitsfehlern und mangelnder Wachsamkeit während der Arbeit führt. Im Gegenzug sind unterforderte Mitarbeiter eher gelangweilt, konzentrieren sich schlecht und sind einfach unzufrieden. Versuchen Sie die passende Balance zu finden. Darüber hinaus können Sie mit gezielten Weiterbildungsmaßnahmen erreichen, dass Überforderung nicht mehr statt findet. In jedem Fall sollten Sie solche gesundheitlichen Gefahrenquellen vermeiden bzw. beseitigen.

Personal halten und fördern

Jeder neue Mitarbeiter wird zu Beginn seiner Tätigkeit aufgeregt sein. Stress, Unsicherheit und mangelnde Aufnahmefähigkeit können die Symptome sein. Sie als Unternehmer sollten ein Klima schaffen, bei dem die psychische und physische Sicherheit der Mitarbeiter gewährleistet ist. Dazu gehören insbesondere Möglichkeiten zur Einarbeitung. Selbst erfahrene Mitarbeiter benötigen Zeit, um sich an das neue Umfeld und die neuen Aufgaben zu gewöhnen. Verkürzen Sie diese Zeit, indem Sie alle relevanten Informationen gleich zu Beginn weitergeben. Bestimmen Sie jemanden, der den neuen Mitarbeiter unterstützt, Fragen beantwortet und unternehmensspezifische Vorgänge erklärt. So verhindern Sie unnötige Belastungen und Ihre Mitarbeiter werden sich schnell, effektiv und stressfrei einarbeiten können.

1. Unterweisung

Rund 90% der Unfälle werden verursacht durch falsches Verhalten am Arbeitsplatz. Damit kommt der Einflussnahme der Unternehmer bzw. Führungskräfte auf das sichere Verhalten der Mitarbeiter eine große Bedeutung zu. Die Beschäftigten müssen über die richtigen Verhaltensweisen informiert (Wissen), dazu motiviert (Wollen) und befähigt (Können) werden. Sie als Unternehmer sind verpflichtet, Ihre Mitarbeiter bei der Aufnahme der Tätigkeit (Erstunterweisung), bei einem Arbeitsplatzwechsel oder der Einführung neuer Arbeitsmittel, während der Arbeitszeit zu unterweisen (§ 12 ArbSchG) und regelmäßige Gespräche zur Arbeitssicherheit zu führen: Informationsgespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten über Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz fördern das Sicherheitsbewusstsein und helfen, Ausfallzeiten zu verringern.

Die Unterweisung bezieht sich auf:

- Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit
- Umgang mit Lebensmitteln nach dem Infektionsschutzgesetz § 43
- Alarm-, Flucht- und Rettungsplan
- Benutzung der zur Verfügung gestellten persönlichen Schutzausrüstungen

Was ist bei der Unterweisung zu beachten:

- Vermeidung der Überforderung der Mitarbeiter durch viele Details
- Klare und deutliche Angaben
- Genaue Einweisung in die einzelnen Tätigkeitsbereiche und die damit verbundenen Gefahren
- Genaue Angaben zum sicherheitsgerechten Verhalten, Beschreibung und Erklärung der zugrundeliegenden Gefahren
- Dokumentation der Unterweisung



Pflichten des Arbeitgebers (Personal- und/oder Fachverantwortliche):

Gemäß bestehender Rechtsvorschriften (z. B. § 12 Arbeitsschutzgesetz, Unfallverhütungsvorschriften) und im Rahmen der Fürsorgepflicht hat der Arbeitgeber (Fachverantwortlicher) die Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit während ihrer Arbeitszeit ausreichend und angemessen zu unterweisen.

Die Unterweisung

- umfasst Schutzanweisungen und Erläuterungen, die eigens auf den Arbeitsplatz oder den Tätigkeitsbereich der Beschäftigten ausgerichtet sind.
- ist in verständlicher Form und in der Sprache der Beschäftigten abzufassen.
- ist inhaltlich den Vorkenntnissen und Fähigkeiten der zu Unterweisenden anzupassen.
- ist in Bezug auf die Relevanz regelmäßig zu überprüfen und an die Situation des Arbeitsplatzes anzupassen.

Pflichten der Beschäftigten (Versicherten):

Die Beschäftigten sind gemäß § 15 Arbeitsschutzgesetz verpflichtet,

- nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen.
- für die Sicherheit und Gesundheit der Personen zu sorgen, die von ihren Handlungen oder Überlassungen bei der Arbeit betroffen sind.
- Maschinen, Geräte, Werkzeuge, Arbeitsstoffe, Transportmittel und sonstige Arbeitsmittel sowie Schutzvorrichtungen und die ihnen zur Verfügung gestellte persönliche Schutzausrüstung bestimmungsgemäß zu verwenden.
- Jede festgestellte unmittelbare erhebliche Gefahr für die Sicherheit und Gesundheit sowie jeden an den Schutzsystemen festgestellten Defekt den Fachverantwortlichen unverzüglich zu melden.

Wer ist zu unterweisen?

Beschäftigte, die auf dem Arbeitsmarkt tätig werden und/oder bei denen eine arbeits- oder aufgabenvertragliche Bindung besteht:

- Arbeitnehmer, d.h. alle Mitarbeiter mit einem Arbeitsvertrag
- Auszubildende, Hilfskräfte, Studenten
- Handwerker (dies umfasst auch Fremdfirmen) und Reinigungskräfte

Wann ist zu unterweisen?

- Bei Einstellung eines Mitarbeiters vor Aufnahme der Tätigkeit, sog. Erstunterweisung
- Bei Veränderungen im Aufgabenbereich
- Bei der Einführung neuer Arbeitsmittel oder neuer Technologien
- Bei wesentlichen Veränderungen der Schutzmaßnahmen
- In regelmäßigen Abständen, mindestens jedoch einmal jährlich (im Strahlenschutz (StrlSchV, RöV) ebenfalls jährlich, bei Jugendlichen halbjährlich)
- Bei Wechsel des Arbeitsplatzes, sofern damit zusätzliche gefährdende Tätigkeiten verbunden sind.
- Vor erstmaliger Tätigkeitsaufnahme von Handwerkern und Reinigungspersonal, mindestens jedoch einmal jährlich (im Strahlenschutz (StrlSchV) ebenfalls jährlich).

Dokumentation der Unterweisung

Grundsätzlich bietet es sich bei den regelmäßigen Unterweisungen an, auf besondere Gefahren am Arbeitsplatz einzugehen, Unfallereignisse zu analysieren, Aufbau und Wirkungsweise von Schutzeinrichtungen und persönlicher Schutzausrüstung zu erläutern oder auf die Durchführung notwendiger Prüfungen von technischen Arbeitsmitteln und Handwerkzeugen hinzuweisen. Dabei sind mehrere Kurzunterweisungen wirkungsvoller als umfangreiche, die nur selten vorgenommen werden.

Die Dokumentation der Unterweisung umfasst mindestens folgende Angaben:

- Thema der Unterweisung
- Wann wurde unterwiesen
- Wer hat unterwiesen
- Wer wurde unterwiesen



Die Berufsgenossenschaft Druck und Papierverarbeitung bietet Vorgesetzten einen Leitfaden sowie Faltblätter zu 18 wichtigen Themen, die an die Mitarbeiter weitergegeben werden können.

http://www.bgdp.de/pages/medien/themenauswahl/unterweisung_mlister.html

2. Mitarbeiterführung

Viele Dinge spielen eine Rolle, damit eine Geschäftsidee erfolgreich in die Realität umgesetzt werden kann. Ein Faktor, den man nicht unterschätzen darf, sind die Mitarbeiter und deren Führung. Die Mitarbeiter sind das Kapital eines Unternehmens. Sicher haben Sie das schon oft gehört. Das ändert aber nichts an dieser einfachen Wahrheit. Ohne leistungsfähige, gesunde und motivierte Arbeitskräfte kann eine Firma langfristig keinen Erfolg haben. Um zusammen mit Ihren neu gewonnenen Mitarbeitern Ihre Ziele zu erreichen, ist eine gute Mitarbeiterführung und Personalarbeit notwendig. Viele junge Unternehmen vernachlässigen diesen Punkt. Damit nehmen sie jedoch in Kauf, dass der Arbeitsablauf durch Führungsdefizite behindert wird, dass Motivation und Arbeitszufriedenheit nachlassen und deshalb die Produktivität des Unternehmens abnimmt. Hohe Fehlzeiten und Krankheitsquoten sind fast immer ein Anzeichen von Führungsfehlern. Fehlzeiten verursachen hohe Kosten und sind schädlich für Ihr Unternehmen. Das muss nicht sein!

Neue Herausforderungen kommen auf Sie zu!

Als Existenzgründer sind Sie zunächst Ihr eigener Chef. Aber wenn das Unternehmen wächst und Sie die Arbeit nicht mehr alleine bewältigen können, müssen Sie Mitarbeiter für sich gewinnen, einstellen und an die Firma binden. Und nun? Auf einmal sind Sie der Chef! Neue und ungewohnte Aufgaben kommen auf Sie zu. Sie haben Verantwortung übernommen. Andere Menschen stellen Ihnen ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zur Verfügung. Nun liegt es an Ihnen, Ihre Mitarbeiter und damit Ihr Unternehmen zum Erfolg zu führen.

Welche Themen sind relevant?

Als Existenzgründer sind Sie aufgefordert, sich ein paar Gedanken zum Thema Mitarbeiterführung zu machen. Was ist überhaupt Führung? Welcher Führungsstil ist angemessen? Was erwarten Ihre Mitarbeiter von Ihnen? Welche Kompetenzen sollten Sie mitbringen? Finden Sie es heraus! Wir bieten Ihnen Tipps und Informationen, die Ihnen helfen, ein guter Chef zu werden.

Führung kann wie folgt definiert werden:

- Führung ist soziale Einflussnahme zu dem Zweck, durch Kommunikation die Unternehmensziele zu erreichen.

Hier zeigen sich wichtige Punkte des heutigen Führungsverständnisses: Es geht um Führung von Menschen durch andere Menschen, nicht um Hierarchien und Strukturen. Entscheidend dabei ist eine offene und reibungslose Kommunikation zwischen Chef und Mitarbeitern.

Aber wie soll nun diese Führung konkret aussehen?

In der wissenschaftlichen Forschung suchte man anfangs in den 40er Jahren nach dem geborenen Führungskraft mit bestimmten Eigenschaften. Dieser Ansatz brachte jedoch keine eindeutigen Ergebnisse, wie ein idealer Leiter sein soll. In den 50er und 60er Jahren beschäftigte man sich mit Führungsstilen von autoritär bis kooperativ. Welches Verhalten sollte eine Führungskraft optimalerweise zeigen? Schließlich kam um 1960 der Begriff situatives Führen auf, d.h. der Chef sollte sich der Situation angemessen verhalten.

Welche Führung ist richtig?

Nach Ansicht der meisten Führungsforscher gibt es heute verschiedene Ansätze, die nebeneinander stehen. Zum Beispiel findet eine Rückkehr zum Eigenschaftsansatz statt, man fordert einen charismatischen Führer, der mit Visionen und Ausstrahlung seine Mitarbeiter begeistern kann. Andererseits werden in der Praxis wieder bestimmte Führungsstile bevorzugt, die Führungskräfte von morgen sollen vor allem kooperativ und mitarbeiterorientiert sein.

Unabhängig von diesen aktuellen Trends, gibt es Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Sie als Führungskraft unbedingt brauchen:

- Können Sie gut mit Ihrer Zeit umgehen? Geben Sie auch mal Aufgaben ab oder machen Sie am liebsten alles selbst?
- Außerdem können Sie sich über Führungsstile informieren. Es gibt dabei kein Ideal. Finden Sie heraus, welcher Stil zu Ihnen und Ihrem Unternehmen passt.
- Wollen Sie Ihre Aufgaben schnell und zügig erreichen?
- Sollen Ihre Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt werden?

Was zeichnet eine gute Führungskraft aus?

Jeder hat seine eigenen Vorstellungen davon, was Mitarbeiterführung bedeutet, es gibt viele verschiedene Konzepte. So lässt sich nur schwer festlegen, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten eine Führungskraft mitbringen muss. In diesem Abschnitt sollen Fertigkeiten und Fähigkeiten vorgestellt werden, die jedem Chef nützen werden. Es sind sozusagen Grundlagen für eine gute Mitarbeiterführung. Wenn Sie feststellen, dass Sie in manchen Bereichen noch nicht so fit sind: Sehen Sie es als Chance für Verbesserungen! Erst wenn Sie Ihre Schwächen kennen, können Sie etwas daran ändern. Jemand, der andere Menschen führen will, muss auch fähig zur Selbstführung sein. Das bedeutet: Als Chef sollten Sie fähig sein, Ihre Gefühle und Ihr Innenleben zu kontrollieren, sie sollten sich bewusst sein, wie Sie auf andere Menschen wirken.

„Ich mach das lieber selbst, so, wie ich es mir vorstelle!“. Kommt Ihnen das bekannt vor? Auch als Chef möchten Sie vielleicht noch im Tagesgeschäft mitarbeiten. Die Lösung für dieses Problem: Lernen Sie, Aufgaben an Ihre Mitarbeiter zu delegieren.

Auch das Thema Konflikte wird in Ihrem Führungsalltag eine Rolle spielen. Wie gehen Sie damit um? Ist ein Konflikt für Sie eine Katastrophe oder eine Chance?
Zuletzt geht es um Stress und wie man sinnvoll damit umgehen kann. Gibt es gesunden, produktiven Stress? Wann ist die Grenze überschritten?

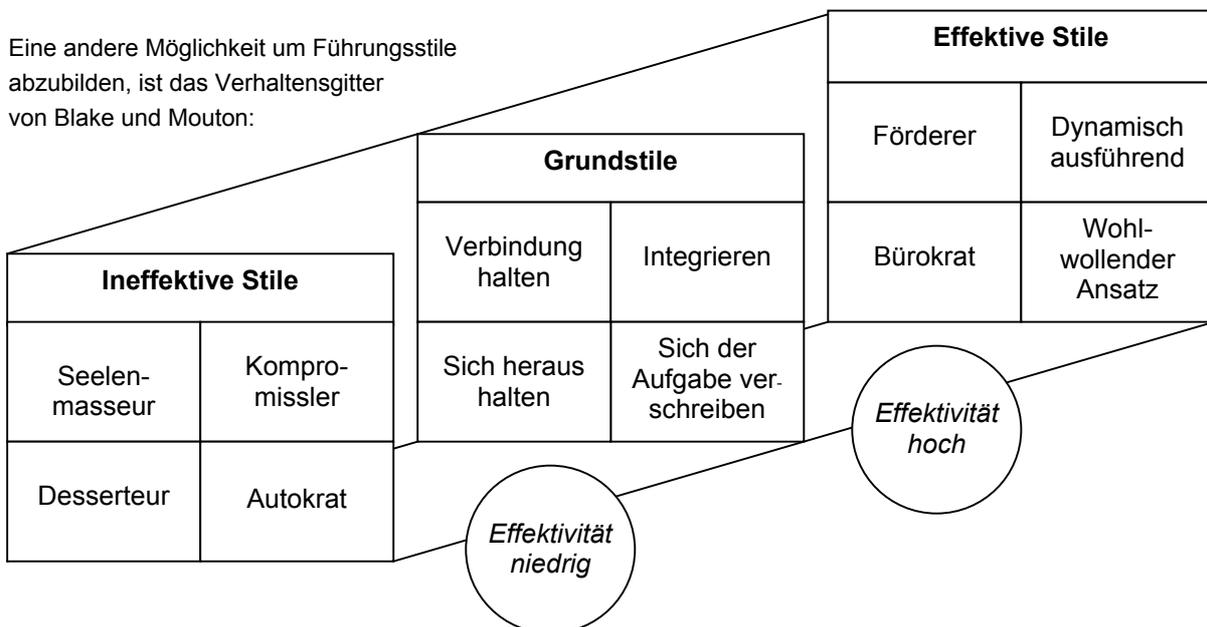
Führungsstile – ein Überblick von gestern bis heute

In der Führungsforschung konzentrierte man sich in den 50er und 60er Jahren zunehmend auf das Verhalten der Führungskräfte. Von einem Führungsstil sprach man dann, wenn eine Person zu einem bestimmten Verhalten tendierte, sich also über verschiedene Situationen hinweg ähnlich verhielt. Man glaubte, dass verschiedene Stile mehr oder weniger erfolgreich sein würden und untersuchte dies in der Praxis.

Zu Anfang gab es nur die Unterscheidung zwischen autoritärem und kooperativem Führungsverhalten: Wie die Namen schon sagen, handelt es sich beim autoritären Führungsverhalten darum, Anweisungen an die Mitarbeiter zu geben, die diese dann ausführen. Es besteht eine starke Hierarchie und damit ein Machtgefälle. Im Mittelpunkt steht die Aufgabenerfüllung. Dieser Führungsstil ist heute weitgehend aus den Köpfen verschwunden. Er kann in bestimmten Organisationen (z.B. Militär, Baugewerbe) Vorteile bieten. In den meisten Unternehmen ist er jedoch heute nicht mehr üblich und entspricht nicht den Vorstellungen einer zeitgemäßen Führung. Nachteile des autoritären Führungsverhaltens sind u.a. Motivationsprobleme und wenig Entfaltungsmöglichkeiten bei den Mitarbeitern.

Der kooperative Stil zeichnet sich durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von Chef und Mitarbeitern aus. Die Mitarbeiter werden an Entscheidungen beteiligt und kontrollieren zum großen Teil den Fortschritt ihrer Arbeit. Ihnen wird Verantwortung übertragen. Vorteile dieses Führungsverhaltens sind eine hohe Motivation und Förderung der Mitarbeiter, aber auch eine Entlastung des Chefs. Der kooperative Führungsstil bringt höhere Anforderungen an die Führungskraft mit sich. Voraussetzung ist, dass Macht abgegeben wird, Aufgaben werden delegiert. Mitarbeitergespräche und der enge Kontakt zu den Mitarbeitern sind ein zentraler Bestandteil der kooperativen Führung, sei es um Ziele zu vereinbaren oder die Zielerreichung gemeinsam zu kontrollieren. Durch die gemeinsame Entscheidung wird das Risiko eines Fehlers reduziert. Es können sich auch Nachteile beim kooperativen Stil zeigen, denn der Entscheidungsprozess wird schwieriger und dauert länger.

Eine andere Möglichkeit um Führungsstile abzubilden, ist das Verhaltensgitter von Blake und Mouton:



Quelle: http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/hst_kap4/motfuehr/motfuehr.htm

Es basiert auf der Annahme, dass es zwei Orientierungen im Führungsverhalten gibt. Die eine ist Sach- oder Produktionsorientierung; die andere ist Menschen- oder Mitarbeiterorientierung und zwischenmenschliche Beziehungen, d.h. es gibt kein „entweder – oder“, sondern die Ausprägung kann auf beiden Orientierungen hoch bzw. auf beiden niedrig sein und werden in je neun Abschnitte aufgeteilt. Dadurch lassen sich sehr viele Führungsstile abbilden. Eine Führungskraft sollte also hoch mitarbeiterorientiert als auch hoch aufgabenorientiert sein.

Bei den genannten Ansätzen werden weitere Einflussfaktoren nicht abgebildet. Der Trend der Forschung ging deshalb weg von den Führungsstilen und dem normativen Denken. Jeder muss für sich den richtigen Stil finden. Es gibt (wie fast immer) kein Patentrezept. Der Führungserfolg ist von vielen Faktoren abhängig – Art der Organisation, Situation, Persönlichkeit des Führenden, andere Umwelteinflüsse. Wenn Sie an aktuellen Konzepten interessiert sind, dann finden Sie in zahlreichen Büchern oder im Internet umfangreiches Material zum Thema Führung in der Zukunft. Auch Seminare können unterstützend sein.

3. Motivation

Motivation ist das Ausrichten auf eine Sache, der Grund, etwas zu bewegen (movere; lat. = bewegen) und der Antrieb für eine Handlung. Motivation wird in der Arbeitswelt vor allem als Bereitschaft zur Leistungserbringung betrachtet, die dem eigenen Unternehmen Nutzen bringt. Motivation ist zwar eine Antriebskraft für Handlungen, aber dieser Motor benötigt laufend Kraftstoff:

Grundvoraussetzungen zur Motivation

- Sich selbst und andere motivieren kann nur jemand, der von seiner Meinung überzeugt ist und selbst über genügend Begeisterungsfähigkeit verfügt.
- Glaubwürdigkeit erleichtert das Motivieren. Ein Vorgesetzter kann diese Glaubwürdigkeit nicht künstlich aufbauen. Er muss selbst an das glauben, was er sagt. Zudem muss er auch an die Fähigkeiten der Mitarbeiter glauben.
- Die Einstellung zur Sache und zu den Mitarbeitenden beeinflusst die Motivation enorm. Viele werden nicht eingestellt, weil sie nicht anders eingestellt sind. Tatsächlich können wir unsere Einstellung Menschen und Arbeitsprozessen gegenüber stets neu beeinflussen. Die Bedeutung der optimistischen Grundeinstellung sich selbst und anderen gegenüber darf nicht unterschätzt werden.

Faktoren, die Motivation beschleunigen

- Eine natürliche Stimme, die mit der momentanen Stimmung übereinstimmt (Der Ton macht bekanntlich die Musik).
- Das ständige Bemühen, die eigenen wie auch die fremden Stärken und Schwächen zu (er)kennen.
- Anerkennung des Erfolges, denn jeder Mensch möchte von anderen akzeptiert werden. Lob und die Bestätigung des Erfolges steigern das Selbstwertgefühl. Durch die Anerkennung werden die Erfolgserlebnisse bewusst gemacht. Der Lernerfolg ist und bleibt eine der wichtigsten Antriebskräfte bei allen Motivationsprozessen.
- Förderung der Eigenverantwortung, indem Mitarbeiter auftragsorientiert arbeiten können und nicht permanent beeinflusst und kontrolliert werden. Die Führungskraft gewinnt damit nicht nur Zeit und Energie. Die Freude und Begeisterung für die Arbeit wächst auf beiden Seiten.

Was motiviert?

- Erfolgserlebnisse
- Bedürfnisse
- Anerkennung
- Verantwortung
- Abwechslung
- Zusammenarbeit
- Begeisterung
- Belohnung
- Vertrauen
- Arbeitsfortschritt
- Erreichbare Ziele
- Perspektiven
- Vertrauen

Was demotiviert?

- Misserfolge
- Übersättigung
- Isolation
- Schlechte Arbeitsbedingungen
- Über-/Unterforderung
- Monotonie
- Keine Informationen
- Fehlorganisation
- Unsicherheit
- Schlechte Bezahlung
- Ziellosigkeit
- Fehlende Verantwortung
- Misstrauen

Versuchen Sie rechtzeitig die untrüglichen Zeichen der Demotivierung zu erkennen, um rasch zu reagieren. Entwickeln Sie ein „Frühwarnsystem“ mit der Beantwortung z.B. folgender Fragen:

- Werden die Mitarbeiter schweigsam?
- Äußere ich mich meinen Mitarbeitern gegenüber nicht mehr?
- Werden Anordnungen unkritisch ausgeführt?
- Denke ich als Chef nicht über das nach, was ich tue?
- Herrscht Gleichgültigkeit, wenn etwas nicht funktioniert?
- Lassen sich Mitarbeiter oder lasse ich mir Arbeit aufbürden, obwohl es nicht zu schaffen ist?

Ohne Motivation läuft wenig. Am besten Sie notieren sich jede Woche einmal, was Sie persönlich besonders motiviert hat und mit welchen Maßnahmen, Argumenten oder Verhaltensweisen Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich motivieren konnten.

4. Kommunikation

Kommunikation zwischen Chef und Mitarbeitern ist eine wichtige Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit. Gerade in kleinen und jungen Unternehmen herrscht meistens eine offene und unkomplizierte Verständigung. Dies wird von den Mitarbeitern positiv bewertet und ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Als Chef tun Sie also gut daran, das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern zu ermöglichen oder sogar zu suchen. Es gibt verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen, die Ihnen in Ihrem Alltag begegnen werden. Wir möchten Ihnen Hinweise und Tipps geben, wie Sie solche Gespräche führen können.

Zunächst geht es um das Vor- oder Einstellungsgespräch, in dem Mitarbeiter und zukünftiger Vorgesetzter sich kennen lernen und gegenseitige Erwartungen klären (siehe auch Kapitel „Bewerber einladen“).

Im Arbeitsleben sollten Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback geben. Sowohl Kritik als auch Lob sind wichtige Rückmeldungen, die motivieren und helfen, den Job gut zu erledigen. Wie gebe ich richtig Rückmeldung?

Wenn ein Mitarbeiter länger gefehlt hat, ist es ebenfalls sinnvoll, ein Gespräch mit ihm zu führen. Dies wird auch als Rückkehrgespräch bezeichnet.

Ein weiterer Anlass für ein Gespräch mit einem oder mehreren Mitarbeitern sind Konflikte am Arbeitsplatz. Sie lernen grundlegende Methoden der Konfliktlösung kennen.

Neben dieser Art von Gesprächen gibt es das klassische Mitarbeitergespräch. Man unterhält sich über Ziele, Aufgaben, Ergebnisse und Leistungen des Mitarbeiters. Der Mitarbeiter erfährt dadurch, wie Sie ihn sehen und was Sie erwarten. Umgekehrt kann er Ihnen mitteilen, welche persönlichen Ziele er gerne verwirklichen möchte. Diese Ziele sollten mit den Zielen des Unternehmens verknüpft werden. Gemeinsam können Sie über die Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters reden. Das Mitarbeitergespräch ist der zentrale Bestandteil des „Führen mit Zielen“. Es wird in der heutigen Praxis oft eingesetzt.

Ein klassisches Mitarbeitergespräch besteht im Grunde aus drei Teilen:

- Beurteilung des Mitarbeiters
- Weiterentwicklung des Mitarbeiters planen
- Ziele mit dem jeweiligen Mitarbeiter vereinbaren

Beurteilung des Mitarbeiters – Feedback geben

Rückmeldung von anderen Menschen ist ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens. Zum Teil kann ich selbst einschätzen, wie mein Verhalten wirkt, ob ich eine Aufgabe richtig bearbeitet habe, ob ich ein Ziel erreicht habe. Aber ein Feedback von anderen, eine Fremdwahrnehmung kann eine hilfreiche Unterstützung sein.

Ziel eines Feedbackgesprächs ist die Leistung des Mitarbeiters (in Zukunft) sicherzustellen. Das bedeutet: Eine fundierte Rückmeldung sagt dem Mitarbeiter zum einen, was erfolgreich war, was so bleiben kann. Andererseits wird ihm auch mitgeteilt, wo es noch Möglichkeiten zur Verbesserung gibt. Ein gutes Feedbackgespräch hilft, die Arbeit auch in Zukunft gut oder besser zu erledigen. Im Grunde ist es nur fair, wenn Sie als Vorgesetzter Ihrem Mitarbeiter eine solche Chance bieten. Sie beurteilen die Leistung des Mitarbeiters und er muss wissen, ob und warum Sie damit zufrieden oder nicht zufrieden sind. Beiläufiges oder unüberlegtes Feedback kann jedoch oft mehr Schaden anrichten als helfen. Gerade wenn es um Kritikgespräche geht, sollte man einige Regeln beachten. Sonst kann es passieren, dass der Mitarbeiter die Kritik nicht annehmen kann und sie als persönlichen Angriff empfindet. In dieser Situation bleibt der Lerneffekt natürlich aus.

Einige allgemeine Feedback-Regeln

- Geben Sie Feedback immer höflich, taktvoll und nicht verletzend.
- Beschreiben Sie das jeweilige Verhalten so konkret wie möglich.
- Beschränken Sie sich auf Verhaltensweisen und Eigenschaften, die im Zusammenhang mit der Arbeit stehen.
- Geben Sie Feedback auf der Basis von eigenen Beobachtungen, nicht aufgrund von Hörensagen, Vermutungen oder Interpretationen.
- Sprechen Sie in eigenem Namen (Ich-Botschaften), vermeiden Sie Formulierungen wie wir, man usw.
- Benennen Sie Ihre eigenen Empfindungen und Reaktionen im Zusammenhang mit dem Verhalten Ihres Gesprächspartners.
- Geben Sie möglichst zeitnah eine Rückmeldung.

Leider nutzen viele Chefs nicht die Gelegenheit für Feedbackgespräche. Vor allem bei Lob und Anerkennung tun sich viele schwer. Dabei bedeutet ein ehrlich gemeintes Lob für einen Mitarbeiter sehr viel. Er fühlt sich in seinem Handeln bestätigt und wird motiviert an die nächste Aufgabe herangehen. Als Chef müssen Sie signalisieren, dass Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter bemerken und ihnen Anerkennung zollen. Ein Kritikgespräch ist für viele Führende noch unangenehmer. Sie scheuen sich davor, einen Mitarbeiter auf Fehler bzw. Mängel anzusprechen, haben vielleicht Angst vor dessen Reaktion. Kritik auszusprechen erfordert vom Chef Selbstvertrauen und Konfliktbereitschaft. Andere Chefs haben keine Scheu vor Kritik, fallen dabei aber mit der Tür ins Haus. Bei Kritikgesprächen ist Vorsicht angesagt, sonst wird sich das Verhalten des Mitarbeiters nicht ändern. Ein Gespräch entwickelt sich dynamisch. Deshalb ist es schwer, allgemeingültige Regeln oder Leitfäden anzubieten. Dies wurde hier trotzdem versucht. Denken Sie jedoch daran, dass es nur eine Orientierungshilfe ist.

Weiterentwicklung planen – Potenzialentwicklung

Mit dem Mitarbeiter über seine beruflichen Perspektiven zu reden, ist Teil des klassischen Mitarbeitergespräches. Es kann jedoch als Einzelmaßnahme durchgeführt werden.

Ziele eines Potenzialentwicklungsgespräches sind:

- Mitarbeitermotivation erhöhen: Attraktiven Arbeitsplatz gestalten
- Mitarbeiterbindung stärken: Eine langfristige Perspektive bieten
- Personalplanung: Wer kann wo eingesetzt werden?
- Personalentwicklung: Welche ungenutzten Potenziale gibt es?
- Laufbahnentwicklung: Karrierechancen und Aufstiegsmöglichkeiten deutlich machen
- Qualifizierung sichern: Wo gibt es Defizite beim Mitarbeiter?

Das Potenzialentwicklungsgespräch kann folgende Fragen beantworten:

- Welche Aufgaben sind bisher bearbeitet worden?
- Gab es Schwierigkeiten bzw. Probleme?
- In welchem Bereich besteht Qualifizierungsbedarf?
- Wie ist die Arbeitszufriedenheit?
- Welche Fähigkeiten, Kenntnisse sind bisher ungenutzt geblieben?
- Was sind die Arbeitsziele?
- Welche persönlichen Erwartungen bestehen?
- Welche Fähigkeiten können ausgebaut werden?
- Welche Aufgaben in Zukunft?

Ziele mit dem Mitarbeiter vereinbaren – Empowerment

Hierbei sind längerfristige Ziele gemeint, ein Gespräch findet nur ca. ein oder zweimal pro Jahr statt. Diese Art von Zielvereinbarung nennt man auch Empowerment. Das bedeutet in etwa Bevollmächtigung. Der Mitarbeiter erarbeitet zusammen mit dem Vorgesetzten Ziele und kann selbstständig entscheiden, mit welchen Mitteln, wie er das Ziel erreichen will. Empowerment bezeichnet also eine dauerhafte Übertragung von Verantwortung und Vollmachten auf den Mitarbeiter. Das Führen von Zielvereinbarungsgesprächen ist in den letzten Jahren immer wichtiger geworden. Das hängt mit dem Wandel der Arbeit und dem Auftauchen von neuen Management-Konzepten zusammen. Das Führen mit Zielen – management by objectives – hat an Bedeutung gewonnen.

Vorteile dieses Führungskonzeptes sind:

- Entspricht den Bedürfnissen der modernen Arbeitnehmer nach mehr Mitbestimmung
- Bezieht persönliche Ziele, Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter mit ein
- Individuelle Ziele werden mit den Zielen des Unternehmens verknüpft
- Dadurch stärkeres Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen
- Insgesamt höhere Mitarbeitermotivation
- Entlastung für Führungsebene
- Eigenverantwortliche Mitarbeiter, weniger Kontrolle, flachere Hierarchien

Ein Zielvereinbarungsgespräch kann folgendermaßen ablaufen:

- Gesprächseröffnung: Anlass des Gesprächs klären, Grundsätzliches zum Führen mit Zielen, bisherige Erfahrungen mit Zielvereinbarungen
- Bereichsziele aus dem übergeordneten Zielsystem besprechen und auf den Aufgabenbereich des Mitarbeiters herunterbrechen
- Darstellung von zukünftigen Anforderungen an den Arbeitsplatz und daraus resultierende Aufgaben durch den Mitarbeiter
- Kommentierung und Weiterführung der Darstellungen des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten
- Inhaltliche Vereinbarung zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter über konkrete Ziele, Schwerpunkte und Prioritäten
- Diskussion vorhersehbarer Probleme und Schwierigkeiten bei der Zielerreichung
- Vereinbarung der Rahmenbedingungen: Maßstäbe zur Überprüfung der Zielerreichung (Quantität, Qualität, Kosten etc.), Termine für Zwischenüberprüfungen, Zeitspanne bzw. Endtermin
- Überprüfung der Ressourcen des Mitarbeiters; verfügt der Mitarbeiter über notwendige und ausreichende Kenntnisse und/oder Fertigkeiten? Ggf. zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen festlegen
- Überprüfen der Kompetenzen, um notwendige Entscheidungen treffen zu können
- Zeitliche Kapazitäten des Mitarbeiters
- Finanzielle Mittel (Prämien, Beteiligungen etc.)
- Schriftliche Dokumentation der Ziele und Vereinbarungen
- Gesprächsabschluss

Konflikte

Mit dem Wort Konflikt verbinden die meisten Menschen nichts Gutes: Streit, Diskussion, Ärger. Mit Sicherheit möchte auch keiner einen Konflikt herbeiführen, sondern ihn möglichst vermeiden. In einer Firma arbeiten jedoch so viele unterschiedliche Menschen zusammen, die unterschiedliche Charaktere, Vorstellungen und Ziele haben, dass es fast zwangsläufig zu Konflikten kommen muss. Ein Konflikt besagt ja nichts anderes, als dass zwei oder mehr (scheinbar) unvereinbare Standpunkte bestehen. Nachdem das nun klar ist, stellt sich eine Frage: Was bedeuten Konflikte für Sie? Verbinden Sie damit ebenfalls etwas Negatives und beeinflusst das Ihre Reaktion auf Konflikte oder können Sie darin auch positive Kraft sehen? Konfliktfähigkeit ist eine der wichtigen Führungskompetenzen. Doch was bedeutet es überhaupt, konfliktfähig zu sein?

Positive Aspekte eines Konfliktes können sein:

- Fördert die Selbsterkenntnis, regt zur Selbstbeobachtung an
- Festigt den Zusammenhalt der Gruppe
- Schiebt Veränderungen an, verhindert Stagnation
- Weckt Interesse, regt zur Lösungssuche an
- Weist auf ein Problem hin, macht Normen bewusst

Fähigkeit sich effektiv mit anderen Menschen auseinander zu setzen:

- Kritik geben und annehmen
- Konflikten nicht aus dem Weg gehen
- Konstruktive Kommunikation üben
- Gemeinsam nach einer Lösung suchen
- Sich in andere hineinversetzen können

Als Chef einer Firma werden Sie nicht umhin kommen, den einen oder anderen Konflikt zu erleben. Es kann zu Konflikten zwischen Ihnen und einem Mitarbeiter oder innerhalb der Belegschaft kommen. Ihre Mitarbeiter bitten Sie dann eventuell um Hilfe bei der Klärung. Sie sollten Sie sich dabei Ihrer Verantwortung bewusst sein: Wie Sie auf Konflikte reagieren und mit ihnen umgehen, wird das „Streit-Verhalten“ Ihrer Mitarbeiter beeinflussen und hängt auch immer davon ab, welche Bewältigungsmöglichkeiten Sie sehen. Wenn Sie sich kompetent fühlen, werden Sie einem Konflikt nicht aus dem Weg gehen.

Mediation – eine zusätzliche Methode

Mediation ist eine außergerichtliche Form der Konfliktbearbeitung. Ihr Ziel ist es, in einem Konflikt eine für alle Seiten vorteilhafte Regelung zu finden. Eine neutrale, speziell ausgebildete Vermittlungsperson – der Mediator – unterstützt die Parteien bei der Entwicklung dieser Lösung. Er strukturiert die Verhandlungen insbesondere auf eine zukunftsorientierte Lösung hin. Inhaltlich trifft er jedoch keine Entscheidungen. Eine Mediation kann mit einer schriftlichen, verbindlichen Vereinbarung abgeschlossen werden.

In der Wirtschaft wird Mediation eingesetzt bei Konflikten:

- Im Betrieb
- Auf der Managementebene
- Zwischen Unternehmen
- Zwischen Unternehmen und ihrem Umfeld (Behörden, Nachbarschaft usw.).

Ausführliche Informationen über diese Form der Konfliktlösung finden Sie beim Bundesverband Mediation unter <http://www.bmwa.de>

5. Verantwortung

Delegation scheint für manche Chefs im wahrsten Sinne des Wortes ein Fremdwort zu sein. Gerade als Existenzgründer fällt es einem vielleicht schwer, auch mal Aufgaben an die neuen Mitarbeiter abzugeben.

Können Sie delegieren?

Ob es an mangelndem Vertrauen oder anderen Faktoren hängt, lässt sich natürlich so pauschal nicht beurteilen. Aber es ist klar: Wenn keine Delegation stattfindet, stecken Sie

als Chef weiterhin im Alltagsgeschäft fest und haben keine Zeit für wichtige Dinge wie strategische Planung oder Kundengewinnung. Beginnen Sie also so früh wie möglich mit angemessener Delegation. Überwinden Sie sich dazu, auch wenn es schwer fällt.

Delegation bedeutet:

- Abgeben von Aufgaben an die Mitarbeiter, die deren Fähigkeiten und Kenntnissen entsprechen
- Klare Zielvereinbarungen
- Mitarbeitern die Ausführung überlassen
- Sie mit den nötigen Vollmachten ausstatten
- Anschließend Zielkontrolle und Feedback

Delegation kann eine einmalige Vereinbarung sein oder zur dauerhaften Einrichtung werden. Sie entscheiden, in welcher Form Sie die anfallenden Arbeiten weiter geben möchten. Im Interesse Ihrer Gesundheit sollten Sie aber eine beständige Lösung anstreben.

6. Vermögen

Neben der eigenen Leistung, dem Spaß an der Arbeit und der Identifikation mit dem Unternehmen, können die meisten Mitarbeiter durch finanzielle Anreize motiviert werden. Denken Sie darüber nach, in welchen Zeitabständen und für welche Leistungssteigerung Sie Gehaltserhöhungen anbieten möchten. Achten Sie aber darauf, gerecht und ausgewogen zu sein. Darüber hinaus können Sie auch projekt- und auftragsbezogene Prämien einführen. Dabei sollte aber ein ganzes Team berücksichtigt werden, um z.B. Mobbing zu vermeiden. In manchen Unternehmen hat es sich auch bewährt, Prämien für organisatorische oder produktionstechnische Verbesserungen einzuführen. Viele Mitarbeiter haben Ideen, die belohnt werden sollten, um dem Unternehmen insgesamt einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Selbstverständlich ist es auch im Interesse aller Mitarbeiter, dass z.B. Unfallgefahren beseitigt werden. Um die Ursachen aufzuspüren und Wachsamkeit zu fördern können Sie hier ebenfalls durch ein Prämiensystem neue Anreize schaffen.

Bei der Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen kann für potenzielle Mitarbeiter auch die betriebliche Altersversorgung (bAV) eine Rolle spielen. Die Mitarbeiter haben das Recht auf Umwandlung des eigenen Entgelts. Diese Entgeltumwandlung aus den laufenden Löhnen und Gehältern der Mitarbeiter oder aus Sonderzahlungen wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld, Tantiemen, Erfolgsbeteiligungen, aber auch das Bonusmodell im Zusammenhang mit Altersteilzeit ist als bAV-Maßnahme gerade auch für junge und kleine Unternehmen von besonderer Bedeutung. Der Arbeitgeber sollte diese Form der Altersvorsorge mit Hilfe einer Direktversicherung, Pensionskasse, Pensionsfonds, Unterstützungskasse oder Direktzusage anbieten. So lassen sich Kosten, Verwaltungsaufwand und Haftung begrenzen. Versorgungslücken in der Altersvorsorge, Hinterbliebenenabsicherung und Absicherung gegen das Risiko der Erwerbsminderung können besonders kostengünstig mit Rabattierung und vereinfachter Gesundheitsprüfung über Kollektivverträge geschlossen werden. Den äußeren Rahmen legt hier zwar der Arbeitgeber fest, die inhaltliche Ausgestaltung und der Vertragsabschluss werden jedoch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem jeweiligen Produktanbieter, z.B. Versicherer, vorgenommen – siehe auch <http://www.dvs-schutzverband.de>

7. Weiterbildung

Innovative, systematische und regelmäßige Weiterbildung ist von grundlegender Bedeutung für den geschäftlichen Erfolg. Dennoch: Trotz der Tatsache, dass gerade fitte Unternehmen in rezessiven Zeiten Marktanteile gewinnen, wird kaum antizyklisch in Weiterbildung investiert. Wie können Sie mit diesem Spannungsfeld umgehen? – Die Lösung liegt in der Fokussierung auf Effektivität und Effizienz der Weiterbildung! Nur dann lassen sich diese Investitionen auch in schlechten Zeiten legitimieren. Die Zusammenarbeit mit externen Experten kann maßgeblich zur Professionalisierung der firmenspezifischen Weiterbildung beitragen. Bevor Sie Ihren Mitarbeitern eine Weiterbildung anbieten, klären Sie für sich die folgenden sechs Fragen:

Entspricht die Weiterbildung den Anforderungen der Zukunft?

Strategische Schwerpunkte müssen von Ihnen erarbeitet und konsequent umgesetzt werden. Diese bestimmen die Arbeit, die in Unternehmen geleistet werden muss und setzen auch den Entwicklungsbedarf in Bezug auf Weiterbildung fest.

Mit den folgenden Überlegungen kann aus der Unternehmensstrategie der Entwicklungsbedarf festgestellt werden:

- Was möchte ich in Zukunft erreichen (strategische langfristige Ziele)?
- Worin müssen wir gut sein, um diese langfristigen Ziele zu erreichen?
- Welche Kompetenzen benötigen wir, um darin gut zu sein?
- Wie ist die aktuelle Entwicklung diesbezüglich und wie groß ist der Abstand zum gewünschten Soll-Zustand?
- Wann ist welcher Entwicklungsbedarf am dringendsten?

Wird die Weiterbildung mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter gekoppelt?

Unternehmensziele und Mitarbeiterziele müssen in Einklang gebracht werden. Von den Mitarbeiterzielen losgelöste Unternehmensziele entfalten kaum die erwünschte Wirkung. Harte (Strategie, Strukturen und Prozesse) sowie weiche Faktoren (Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungen und Persönlichkeiten) gilt es möglichst zu integrieren.

Findet Lernen auf allen verschiedenen Ebenen statt?

Die zukünftige Weiterbildung sollte auf drei Ebenen stattfinden: Individuelles, Gruppen- und Organisationslernen. Innerhalb dieser Ebenen können Sie zwischen drei Phasen unterscheiden: Lernen aufgrund von vergangenen Erfahrungen, Lernen durch Einbindung der zukünftigen Ziele und Lernen an realen Prozessen innerhalb des Unternehmens. Jede Art ist für sich schon wirkungsvoll, aber in der Kombination erreichen Sie mehr Wissen bei Ihren Mitarbeitern. Gefördert wird das positive Ergebnis durch folgenden Mechanismen: das systemische Denken, ein hohes Maß an Selbstkompetenz, geeignete innere Einstellungen und Arbeitstechniken, geteilte und nachvollziehbare Visionen.

Wird die Weiterbildung durch die Organisation getragen?

Lernen und Leistung ist immer von externen und internen Faktoren mitbestimmt. Die Organisation Ihres Unternehmens bestimmt den gewünschten Output und die Konsequenzen für das Erreichen oder Nicht-Erreichen. Versuchen Sie über Anreiz- und Feedbacksysteme, Verhaltenssteuerungen zu generieren. Lernprozesse können nicht verordnet werden, d.h. Sie als Unternehmer werden Ihre Mitarbeiter nicht als Menschen entwickeln, sondern nur die Rahmenbedingungen so setzen, dass Lernen erst möglich wird.

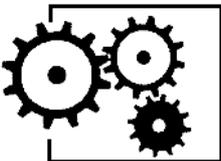
Wird das Lernen durch geeignete Technologie unterstützt?

Bei e-learning stand lange Zeit die Technologie im Mittelpunkt des Interesses. Heute treten die Methoden, Inhalte und Strategien wieder stärker in den Vordergrund. Dabei handelt es sich um ein altbekanntes Konzept, nämlich die Kombination verschiedener Lehr- und Lernmethoden. Lernplattformen und Online-Kommunikation eröffnen dem Lernen aber neue Möglichkeiten, die es im Rahmen von integrierten Lernkonzepten auch zu nutzen gilt.

Wird das Lernen systematisch überprüft?

Investition in Entwicklung der Mitarbeiter ist ein kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmer, leider sind aber die direkten Auswirkungen schlecht messbar. Nach Kirkpatrick, einem amerikanischen Wissenschaftler, können Weiterbildungsprogramme auf vier Evaluationsstufen bewertet werden: Evaluation der Reaktion, des Lernerfolges, des Verhaltens und der Ergebnisse. Geeignete externe Expertise kann auf allen Ebenen die Unterstützung und den Erfolg der Weiterbildungsprogramme sicherstellen

Es liegt immer an Ihrer Entscheidung, in wie weit und mit welchen Maßnahmen Sie Ihre Mitarbeiter qualifizieren. Aber denken Sie daran, dass sich lebenslanges Lernen nicht nur für Sie selbst auszahlt sondern auch für Ihr Unternehmen, wenn qualifizierte Mitarbeiter gesund, motiviert und mit Spaß an die Arbeit gehen. Wer in einem Unternehmen tätig ist, das großen Wert auf die Entwicklung der Fähigkeiten legt, wird zufrieden sein, weniger Fehler machen und darauf achten, dem Unternehmen die Investition durch Leistung wieder zurück zu geben. Ob Sie regelmäßige interne Schulungen anbieten oder Ihre Mitarbeiter auf externe Veranstaltungen schicken, hängt vom Budget ab und vor allem davon, was Sie erreichen wollen. Prüfen Sie die Möglichkeiten und erkundigen Sie sich bei den zahlreichen Anbietern von Weiterbildungsmaßnahmen.



Praxisbeispiel: In einem Unternehmen der IT-Branche gab es einmal in der Woche eine Stunde „Nachhilfe“ für alle Mitarbeiter – von der Sekretärin bis zum Chef. Geleitet wurde diese Weiterbildung von einem internen Mitarbeiter. Auf diese Art vermittelte man z.B. relevante Fachbegriffe, zeigte PC-technische Probleme und Lösungen auf und konnte viele Fragen klären. Nach drei Monaten konnte jeder Mitarbeiter die Zusammenhänge der alltäglichen Arbeit, konnte seine eigene Leistung und die der anderen besser beurteilen und bekam ein besseres Zusammengehörigkeitsgefühl.

8. Fakten im Überblick

Neben den klassischen Führungsstilen und demjenigen, den Sie für sich selbst am besten finden, sollten sich unbedingt die folgenden Verhaltensmuster aneignen, um Ihr Unternehmen erfolgreich und gesundheitsfördernd zu leiten, Ihr Personal halten und fördern zu können:

- Besprechen und vereinbaren Sie konkrete realistische Arbeitsziele. Ziele geben Orientierung, Sicherheit und vermitteln Erfolgserlebnisse.
- Bleiben Sie im Gespräch darüber, welche Fähigkeiten, Bedürfnisse und Erwartungen Ihre Mitarbeiter an die Arbeit und Sie als Chef stellen. Beziehen Sie die Mitarbeiter in Veränderungen und laufende Arbeitsprozesse ein.
- Qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter fachlich angemessen und geben Sie auch Möglichkeiten für gesundheitsförderndes Verhalten.
- Fördern Sie Vertrauen, in dem aus Fehlern angstfrei gelernt werden kann.

- Geben Sie regelmäßig Feedback. Erkennen Sie positives Verhalten und Leistungen an und heben Sie gute Dauerleistungen hervor.
- Halten Sie Kontakt zu Ihren Mitarbeitern. Geben Sie soziale Unterstützung, fachliche Hilfe und emotionalen Rückhalt.
- Entwickeln und fördern Sie Mitarbeiter, anstatt sie zu reglementieren und zu kontrollieren.
- Ermöglichen Sie dem Mitarbeiter eine Work-Life-Balance, eine ausgewogene Mischung aus Arbeit und Freizeit.

Quellen: <http://www.rhetorik.ch> und <http://www.guss-net.de>

Personal schützen

Mit der so genannten Fürsorgepflicht des Arbeitgebers (gegenüber seinen Mitarbeitern in Sachen Sicherheit und Gesundheit) will der Staat nicht nur die Qualität der Arbeit verbessern, sondern allen Mitarbeitern ein schädigungsfreies, gesundes Arbeiten gewährleisten. Diese Fürsorgepflicht ist im §3 des Arbeitsschutzgesetzes definiert: „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, welche die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen.“

1. Sorglosigkeit

Sorgloser Umgang mit Sicherheit und Gesundheit kann langfristig zu Schäden führen. Sorglosigkeit können Sie bei Ihren Mitarbeitern und bei sich selbst erkennen:

- Es besteht kein Bemühen um Verständnis für die Arbeitsprozeduren
- Es existiert keine Wachsamkeit gegenüber unerwarteten Ereignissen
- Niemand denkt darüber nach, wenn Probleme auftauchen
- Es wird keine Hilfe gesucht, wenn es notwendig ist
- Mitarbeiter erleichtern sich die Arbeit, indem z. B. Sicherheitsvorrichtungen an Maschinen entfernt werden
- Es gibt keine sicherheitsorientierten Fragen mehr („Was kann schief gehen?“)
- Mitarbeiter legen wenig Wert auf Ordentlichkeit, Pünktlichkeit und gutes Haushalten

Warum sehen Menschen der Gefahr so ungern ins Auge?

Vermeiden, Verleugnen und Verdrängen

Informationen zu Gefahren werden „ausgeblendet“. Oft aus Mangel an Zeit werden Sicherheitsaspekte vernachlässigt.

Überoptimismus

Unrealistischer Optimismus, man hält sich persönlich für nicht besonders gefährdet: „Mir wird schon nichts passieren“.

Illusion der Kontrolle

Menschen überschätzen teilweise ihre Einflussmöglichkeiten in Situationen und verhalten sich trotz des Wissens um Gefahren weiterhin riskant: „Ich habe alles im Griff“.

Alibihandlungen

Handlungen die zur Gewissensberuhigung dienen, die jedoch keinen dauerhaften Schutz bieten, z. B. es wird ein neuer Bürostuhl gekauft, aber nie gelernt ihn „richtig“ auf die eigenen Körpermaße einzustellen

Fatalismus

Eine resignierte Haltung gegenüber Gefahren: „Ich bin zwar gefährdet, kann aber sowieso nichts ändern – warum soll ich mich also anstrengen“

Gewöhnung

Täglicher Umgang mit Gefahren kann zu nachlässigem Verhalten führen, beispielsweise Umgang mit Gefahrstoffen.

Was können Sie gegen Sorglosigkeit unternehmen?

- Machen Sie auf Gefahren aufmerksam
(z. B. ein Mitarbeiter sitzt mit rundem Rücken vor dem Bildschirm)
- Erklären Sie, warum eine Gefahr besteht
(z. B. ungünstige Körperhaltung führt langfristig zu Haltungsschäden)
- Unterweisen bzw. qualifizieren Sie Ihren Mitarbeiter
(z. B. mit wechselnder Körperhaltung am Bildschirm zu sitzen)

2. Arbeitszeitrecht

Flexible Arbeitszeit bietet viele Vorteile für Unternehmen, Kunden und Arbeitnehmer. Die Unternehmer können flexibel auf die unterschiedliche Auftragslage reagieren und den Anfall von Überstunden begrenzen. Den Kunden kommen kurze Lieferfristen und Termintreue entgegen. Die Arbeitnehmer gewinnen mehr Flexibilität durch Arbeitszeitkonten und können aktiv zur Sicherung von Arbeitsplätzen beitragen.

Zweck des Arbeitszeitgesetzes

Zweck des Arbeitszeitgesetzes ist es, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer während der Arbeit zu gewährleisten, die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern sowie den Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage als Tage der Arbeitsruhe der Arbeitnehmer zu schützen. Der Gesundheitsschutz wird durch eine Begrenzung der höchstzulässigen täglichen Arbeitszeit, durch die Festsetzung von Mindestruhepausen während der Arbeit und von Mindestruhezeiten zwischen Beendigung und Wiederaufnahme der Arbeit sowie durch Schutzvorschriften für Nacht- und Schichtarbeiter sichergestellt.



Höchstdauer der Arbeitszeit

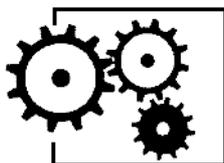
Grundsätzlich darf die regelmäßige werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer 8 Stunden nicht überschreiten (§ 3 Satz 1 Arbeitszeitgesetz). Sie kann auf bis zu 10 Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von 6 Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt 8 Stunden werktäglich nicht überschritten werden (§ 3 Satz 2 Arbeitszeitgesetz).

Abweichende Regelungen von dieser werktäglichen Arbeitszeit können in einem Tarifvertrag oder aufgrund eines Tarifvertrags in einer Betriebsvereinbarung zugelassen werden (§ 7 Arbeitszeitgesetz). Zulässig ist dabei insbesondere

- die Verlängerung der Arbeitszeit über 10 Stunden werktäglich auch ohne Ausgleich, wenn in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft fällt
- einen anderen Ausgleichszeitraum zu bestimmen
- ohne Ausgleich die Arbeitszeit auf bis zu 10 Stunden werktäglich an höchstens 60 Tagen im Jahr zu verlängern.

Sofern der Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer durch einen entsprechenden Zeitausgleich gewährleistet wird, können darüber hinaus Abweichungen zugelassen werden:

- In der Landwirtschaft
- Bei der Behandlung, Pflege und Betreuung von Personen
- In Verwaltungen und Betrieben des Bundes, der Länder, der Gemeinden und sonstigen Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts



Es empfiehlt sich, eine individuelle Regelung der Arbeitszeit im Arbeitsvertrag zu vereinbaren. *Formulierungsvorschlag:* „Es wird eine flexible Arbeitszeit im Rahmen der gesetzlichen Höchstgrenzen vereinbart und ein Jahresarbeitszeitkonto geführt. Die durchschnittliche Arbeitszeit soll Std./Woche betragen. Zeitguthaben sollen in Form von Freizeit ausgeglichen werden.“



Arbeitsfreie Zeit

Nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit ist den Arbeitnehmern eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 11 Stunden zu gewähren. Eine Verkürzung auf 10 Stunden ist in Krankenhäusern und vergleichbaren Einrichtungen, in Gaststätten, im Beherbergungsgewerbe, in Verkehrsbetrieben sowie in der Landwirtschaft und in der Tierhaltung nur zulässig, wenn jede Verkürzung der Ruhezeit innerhalb eines Kalendermonats oder innerhalb von 4 Wochen durch Verlängerung einer anderen Ruhezeit auf mindestens 12 Stunden ausgeglichen wird (§ 5 Arbeitszeitgesetz). Abweichende Regelungen sind durch Tarifvertrag oder aufgrund eines Tarifvertrages in einer Betriebsvereinbarung unter bestimmten, im Einzelnen in § 7 Arbeitszeitgesetz genannten Voraussetzungen zulässig.

Ruhepausen

Bei einer Arbeitszeit von mehr als 6 bis zu 9 Stunden ist die Arbeit durch Ruhepausen von insgesamt mindestens 30 Minuten zu unterbrechen (§ 4 Arbeitszeitgesetz). Bei einer Arbeitszeit von mehr als 9 Stunden beträgt die Ruhepausenzeit insgesamt mindestens 45 Minuten. Die Pausen können in mehrere Abschnitte von mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden. Auch hier sind abweichende Regelungen in einem Tarifvertrag oder aufgrund eines Tarifvertrages in einer Betriebsvereinbarung zulässig (§ 7 Arbeitszeitgesetz).

Nacht- und Schichtarbeit

Nachtarbeit ist jede Arbeit von mehr als zwei Stunden der Nachtzeit (23:00 – 6:00 Uhr). Wechselschichtarbeit oder Nachtarbeit kann gesundheitliche Probleme mit sich bringen. Deshalb darf die werktägliche Arbeitszeit der Nachtarbeitnehmer grundsätzlich 8 Stunden nicht überschreiten (§ 6 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz). Die Nachtarbeit und Schichtarbeit ist nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen, vgl. <http://www.baua.bund.de/prax/schicht.htm>. Die Nachtarbeitnehmer sind berechtigt,

sich vor Beginn der Beschäftigung und danach in regelmäßigen Zeitabständen arbeitsmedizinisch untersuchen zu lassen. Die Kosten der Untersuchung hat der Arbeitgeber zu tragen (§ 6 Abs. 3 Arbeitszeitgesetz).

Ladenschluss

Das Ladenschlussgesetz regelt für Verkaufsstellen die Zeiten, in denen Geschäfte geöffnet und Arbeitnehmer beschäftigt werden dürfen. Die eingeschränkten Öffnungszeiten sollen einen Ausgleich zwischen den Interessen der Geschäftsinhaber, der Arbeitnehmer in Verkaufsbetrieben und den Kunden schaffen. (Stand: 11/2004)

- Verkaufsstellen müssen nach § 3 Ladenschlussgesetz zu folgenden Zeiten für den geschäftlichen Verkehr mit Kunden geschlossen sein:
- An Sonn- und Feiertagen
- Montags bis samstags bis 6:00 Uhr und ab 20:00 Uhr
- Am 24. Dezember, wenn dieser Tag auf einen Werktag fällt, bis 6:00 Uhr und ab 14:00 Uhr. Die beim Ladenschluss noch anwesenden Personen dürfen aber noch bedient werden.

Erweiterte Öffnungszeiten gibt es z. B. für Tankstellen, auf Bahnhöfen und Flughäfen, in Kurorten und für Apotheken. Verkaufsstellen für Bäckerwaren dürfen an Werktagen ab 5:30 Uhr öffnen. Bestimmte Frischwaren (z. B. Bäcker- und Konditorwaren, Frischobst, Blumen, Zeitungen) dürfen mit eingeschränkter Öffnungszeit auch an Sonntagen verkauft werden. Aus Anlass von Märkten, Messen oder ähnlichen Veranstaltungen dürfen Verkaufsstellen an jährlich höchstens vier Sonn- und Feiertagen geöffnet sein. Nähere Auskünfte dazu erteilen die Gewerbeämter der örtlich zuständigen Gemeinde/Stadt.

Arbeitnehmer, die in Verkaufsstellen beschäftigt sind, haben Sonderrechte: Sie können verlangen, dass sie in jedem Monat über einen arbeitsfreien Samstag verfügen. Außerdem kann zum Ausgleich für die Arbeit an Sonn- und Feiertagen ein Freizeitanspruch während der Woche geltend gemacht werden. Einzelheiten zum Arbeitszeitausgleich können Sie in § 17 Ladenschlussgesetz nachlesen.

Sonn- und Feiertagsruhe

Grundsätzlich dürfen Arbeitnehmer an Sonn- und gesetzlichen Feiertagen von 0:00 Uhr bis 24:00 Uhr nicht beschäftigt werden (§ 9 Abs. 1 Arbeitszeitgesetz). Der § 10 Arbeitszeitgesetz enthält allerdings einen umfassenden Katalog von Bereichen, in denen Arbeitnehmer an Sonn- und Feiertagen beschäftigt werden können, sofern die Arbeiten nicht an Werktagen möglich sind.

Ausnahmen in besonderen Fällen

Von den grundlegenden Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes darf abgewichen werden, wenn vorübergehende Arbeiten, wie Notfälle und außergewöhnliche Fälle, die unabhängig vom Willen der Betroffenen eintreten und deren Folgen nicht auf andere Weise zu beseitigen sind, anfallen. Dies ist z. B. der Fall, wenn Rohstoffe oder Lebensmittel zu verderben oder Arbeitsergebnisse zu misslingen drohen (§ 14 Abs. 1 Arbeitszeitgesetz). Ferner darf von bestimmten Vorschriften abgewichen werden, wenn eine verhältnismäßig geringe Zahl von Arbeitnehmern an einzelnen Tagen mit Arbeiten beschäftigt wird, deren Nichterledigung das Ergebnis der Arbeit gefährden oder einen unverhältnismäßigen Schaden zur Folge haben würde (§ 14 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz).

Denken Sie daran, dass es sich bei allen Gesetzen nicht um Schikanen handelt oder einen Versuch, die alltägliche Arbeit in Ihrem Unternehmen zu behindern. Es geht vielmehr darum, die Gesundheit und damit die Arbeitskraft Ihrer Mitarbeiter zu erhalten – zum Wohle für beide Seiten. Denn gesunde Mitarbeiter verursachen keine Kosten, sind besser motiviert und leisten mehr. Weitere Informationen und Aktualisierungen der Rechtsprechung finden Sie im Arbeitszeitgesetz unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/arbztg/> und im Ladenschlussgesetz unter <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/ladschlgt/>

Schutz bestimmter Personengruppen

Wenn Sie Mitarbeiter haben, sind Sie nicht nur in der Verantwortung sondern auch in der Pflicht. Das gilt insbesondere für Mitarbeiter, die zu einem bestimmten Personenkreis gehören. Darüber hinaus haben Sie auch eine moralische Verantwortung. So ist es z.B. sicher preiswerter, einen Auszubildenden einzustellen. Sie müssen aber auch dafür sorgen, dass Sie umfassend, berufsadäquat ausbilden und die Belastbarkeit richtig einschätzen. Dabei helfen Ihnen die speziellen Gesetze zum Jugendschutz, an die Sie sich halten müssen. Auch bei den anderen Personengruppen können Sie einen (finanziellen) Vorteil haben, der aber teilweise durch den besonderen Schutz zu recht kompensiert wird.

1. Mutterschutz

Gesetzliche Regeln zum Mutterschutz gibt es im deutschen Arbeitsrecht seit 1877. Seitdem ist der Mutterschutz erheblich ausgeweitet worden. Das Mutterschutzgesetz regelt den Schutz der Gesundheit von Mutter und Kind vor Gefahren und Risiken am Arbeitsplatz. Die finanzielle Absicherung erfolgt durch Mutterschutzlohn. Während der Mutterschutzfrist und der sich anschließenden Elternzeit besteht ein Arbeitsplatzschutz.

Meldepflicht

Nach dem Mutterschutzgesetz ist ein Arbeitgeber verpflichtet, den staatlichen Arbeitsschutz- oder Gewerbeaufsichtsämtern die Schwangerschaft einer Arbeitnehmerin mitzuteilen. Diese Aufsichtsbehörden kontrollieren die Einhaltung des Mutterschutzes und helfen bei der Beurteilung, ob an dem speziellen Arbeitsplatz eine Gefährdung für Mutter und Kind besteht. Im Einzelfall müssen die Arbeitszeiten und die Pausenregelung angepasst werden.

Beschäftigungsverbote

Je nach Art der Tätigkeit ist eine Umgestaltung des Arbeitsplatzes oder eine Umsetzung der schwangeren Arbeitnehmerin auf einen anderen Arbeitsplatz im Betrieb erforderlich. Dies gilt zum Beispiel bei schweren körperlichen Arbeiten, bei erhöhter Unfallgefahr und bei Einwirkung von chemischen Gefahrstoffen. Wenn die Gesundheit der Mutter oder des Kindes an einem Arbeitsplatz gefährdet sind, besteht ein allgemeines Beschäftigungsverbot. Ein individuelles Beschäftigungsverbot wird ausgesprochen, wenn ein Arzt (unabhängig von der Ausgestaltung des Arbeitsplatzes) feststellt, dass die Schwangere oder das Kind bei Fortsetzung der Tätigkeit gesundheitlich gefährdet sind. Während eines Beschäftigungsverbotes ist der Arbeitgeber verpflichtet, das bisherige durchschnittliche Arbeitsentgelt als Mutterschutzlohn zu zahlen.

Mutterschutzfristen

Beginn des Mutterschaftsurlaubes: Die Mutterschutzfrist beginnt 6 Wochen vor der Entbindung. In dieser Zeit darf eine Schwangere nur noch dann beschäftigt werden, wenn sie es selbst ausdrücklich wünscht.

Ende des Mutterschaftsurlaubes: Nach der Geburt besteht grundsätzlich eine Mutterschutzfrist von 8 Wochen. Bei Frühgeburten mit maximal 2.500 Gramm Gewicht und Mehrfachgeburten beträgt die Mutterschutzfrist 12 Wochen und verlängert sich in diesen Fällen um die Tage/Wochen der Schutzfrist, die vor der Geburt nicht genommen werden konnten. Während dieser Mutterschutzfristen nach der Geburt gilt ein Beschäftigungsverbot. Nur im Fall einer Fehlgeburt darf eine Arbeitnehmerin auf eigenen Wunsch ab der 3. Woche nach der Entbindung wieder beschäftigt werden, wenn dies aus ärztlicher Sicht möglich ist.



Zur Vermeidung eines vorzeitigen Mutterschaftsurlaubes kann sich der Arbeitgeber kurz vor Beginn der Schutzfrist eine Bescheinigung über den voraussichtlichen Entbindungstermin geben lassen.

Zuschuss zum Mutterschaftsgeld

Während der Mutterschutzfrist wird die Arbeitnehmerin durch das Mutterschaftsgeld und einen Arbeitgeberzuschuss wirtschaftlich abgesichert. Das staatliche Mutterschaftsgeld beträgt 13 EUR pro Kalendertag. Der Arbeitgeber muss den Unterschiedsbetrag zwischen dem Mutterschaftsgeld und dem durchschnittlichen Nettoarbeitsentgelt zahlen.



Erstattungsverfahren für Kleinbetriebe

Betriebe mit weniger als 20 Mitarbeitern (Auszubildende zählen nicht mit) erhalten den Arbeitgeberzuschuss von den gesetzlichen Krankenkassen in voller Höhe ersetzt. Die Finanzierung dieses Erstattungsbetrages erfolgt durch einen Umlagebeitrag. Auf diese Weise werden die Mutterschutzkosten von anderen Betrieben solidarisch getragen.

Arbeitsplatzschutz

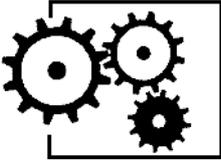
Vom Beginn der Schwangerschaft an bis zum Ablauf des 4. Monats nach der Entbindung sowie während der Elternzeit besteht ein Kündigungsverbot. In besonderen Fällen kann die zuständige Verwaltungsbehörde auf Antrag des Arbeitgebers ausnahmsweise eine Arbeitgeberkündigung für zulässig erklären. Diese behördliche Zulässigkeitsklärung muss vor dem Ausspruch der Kündigung erteilt sein, andernfalls ist die Kündigung nichtig.

Betriebliches Kostenrisiko reduzieren

In Betrieben mit einem hohen weiblichen Arbeitnehmeranteil kann der Mutterschutz die betriebliche Organisation auf eine harte Probe stellen. Hier wäre zu überlegen, ob eine weitere Arbeitnehmerin befristet eingestellt wird. Sollte sie während der Zeit, in der dieser Vertrag gilt, schwanger werden, endet nämlich der Mutterschutz mit dem Ablauf der Befristung. Detaillierte Informationen zum Mutterschutzgesetz erhalten Sie unter:
http://www.bmfsfj.de/Anlage22273/Neufassung_des_Mutterschutzgesetzes.pdf

2. Jugendarbeitsschutz

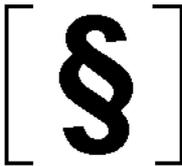
Der Gesundheits- und Gefahrenschutz für Jugendliche ist einheitlich geregelt. Von dieser Rechtssicherheit profitieren gleichermaßen die Betriebe und die jugendlichen Arbeitnehmer. Während im Berufsbildungsgesetz allgemein die Rechte und Pflichten der Vertragspartner bei der Berufsausbildung geregelt sind, werden durch das Jugendarbeitsschutzgesetz Kinder und Jugendliche im Betrieb besonders geschützt.



Die Ausbildungsberater der Kammern (z. B. Industrie- und Handelskammer/ Handwerkskammer) beraten bei Fragen des Jugendarbeitsschutzes die Betriebe und die Jugendlichen.

Verbot von Kinderarbeit

Die Beschäftigung von Kindern ist grundsätzlich verboten. Ausnahmen bestehen jedoch bei Kindern über 13 Jahre, die mit Einwilligung der Erziehungsberechtigten tätig werden, soweit die Beschäftigung leicht und für Kinder geeignet ist. Das Merkmal „leicht“ ist gegeben, wenn die Tätigkeit weder Sicherheit, Gesundheit und Entwicklung noch den Schulbesuch beeinträchtigt.



Arbeitszeitschutz für Jugendliche

Jugendlicher ist wer 15, aber noch nicht 18 Jahre alt ist. Die Arbeitszeit beträgt bei Jugendlichen grundsätzlich 8 Stunden täglich. Die Teilnahme am Unterricht der Berufsschule (§ 9 Abs. 2 Jugendarbeitsschutzgesetz), an Prüfungen und außerbetrieblichen Ausbildungsmaßnahmen (§ 10 Abs. 2 JArbSchG) sind einschließlich der Pausen auf die Arbeitszeit anzurechnen. Ein Berufsschultag in der Woche mit mehr als 5 Unterrichtsstunden von jeweils 45 Minuten ist für Jugendliche mit 8 Stunden auf die gesetzliche Höchstarbeitszeit von 40 Stunden wöchentlich anzurechnen. Die Stunden eines weiteren Berufsschultages in der Woche sind nur mit der tatsächlichen Berufsschulzeit einschließlich der Pausen anzurechnen. Demgegenüber können volljährige Auszubildende grundsätzlich vor der Berufsschule, wenn der Unterricht an diesem Tag um 9:00 Uhr oder später beginnt, nach der Berufsschule und in Blockunterrichtswochen noch im Betrieb beschäftigt werden. Eine Rückkehr in den Betrieb ist jedoch dann nicht erforderlich, wenn die nach dem Berufsschulunterricht verbleibende Restzeit im Betrieb nicht mehr sinnvoll genutzt werden kann (z. B. aufgrund einer übermäßigen Wegezeit).

Samstagsbeschäftigung

An Samstagen dürfen Jugendliche im Gegensatz zu volljährigen Lehrlingen nicht beschäftigt werden (§ 16 JArbSchG). Beim Verbot von Samstagsarbeit gibt es aber eine Reihe von Ausnahmen. Zulässig ist die Beschäftigung Jugendlicher an Samstagen z. B. in folgenden Betrieben: in offenen Verkaufsstellen, in Bäckereien und Konditoreien, im Friseurhandwerk und auf Märkten, im Verkehrswesen, im Gaststättengewerbe, in Reparaturwerkstätten für Kraftfahrzeuge und bei außerbetrieblichen Ausbildungsmaßnahmen

Allerdings sollen zwei Samstage im Monat beschäftigungsfrei bleiben. Werden Jugendliche am Samstag beschäftigt, ist die Fünf-Tage-Woche durch Freistellung an einem anderen berufsschulfreien Arbeitstag derselben Woche sicherzustellen (Freistellungstag). Können Jugendliche beispielsweise in offenen Verkaufsstellen, in Bäckereien und Konditoreien, im Friseurhandwerk am Samstag nicht 8 Stunden beschäftigt werden, kann der Unterschied zwischen der tatsächlichen und der höchst zulässigen Arbeitszeit am Freistellungstag bis 13:00 Uhr ausgeglichen werden. Bei Auszubildenden über 18 Jahre gibt es keine gesetzlichen Beschränkungen für eine Samstagsbeschäftigung.

Sonntagsarbeit

Es gibt nur wenige Ausnahmen für zulässige Sonntagsarbeit, jedoch müssen dann mindestens zwei Sonntage im Monat beschäftigungsfrei bleiben. Unabhängig von

der Dauer der Sonntagsarbeit muss ein voller Ersatztag an einem berufsschulfreien Arbeitstag in derselben Woche gewährt werden (§ 17 III JArbSchG).

Berufsschule und Prüfungen

Der Arbeitgeber darf den Jugendlichen nicht beschäftigen:

- Vor einem vor 9:00 Uhr beginnenden Unterricht (diese Beschränkung gilt auch für volljährige Auszubildende)
- An einem Berufsschultag mit mehr als fünf Unterrichtsstunden von mindestens 45 Minuten. Dieses Beschäftigungsverbot gilt nur für einen Berufsschultag in der Woche
- In Berufsschulwochen mit einem planmäßigen Blockunterricht von mindestens 25 Unterrichtsstunden an mindestens fünf Tagen

Alle jugendlichen Auszubildenden haben für die reine Prüfungszeit einen Rechtsanspruch auf bezahlte Freistellung von der Arbeit. Jugendliche Auszubildende unter 18 Jahre sind an dem Tag vor Beginn der schriftlichen Abschlussprüfung freizustellen. Das gilt aber nur für Tage, an dem der Jugendliche sonst hätte arbeiten müssen. Weitergehende Freistellungsansprüche - auch für volljährige Auszubildende - können sich aus Tarifverträgen ergeben.

Ruhepausen

Die Ruhepausen für Jugendliche müssen im Voraus, das heißt spätestens bei Beginn der täglichen Arbeitszeit festgelegt sein. Sie müssen mindestens alle 4,5 Stunden eingelegt werden, und zwar frühestens eine Stunde nach Beginn und spätestens eine Stunde vor Ende der Arbeitszeit. Die Ruhepausen müssen bei einer Arbeitszeit von mehr als 4,5 Stunden bis zu sechs Stunden mindestens 30 Minuten, bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs Stunden mindestens 60 Minuten betragen. Die Mindestdauer einer Ruhepause beträgt 15 Minuten. Die Ruhepausen sind keine zu bezahlende Arbeitszeit.

Urlaub

Soweit Tarifverträge keine weitergehenden Regelungen enthalten, haben die Jugendlichen für jedes Kalenderjahr einen Anspruch auf bezahlten Erholungsurlaub (§ 19 JArbSchG). Der Urlaub beträgt jährlich

- mindestens 30 Werktage, wenn der Jugendliche zu Beginn des Kalenderjahres noch nicht 16 Jahre alt ist,
- mindestens 27 Werktage, wenn der Jugendliche zu Beginn des Kalenderjahres noch nicht 17 Jahre alt ist,
- mindestens 25 Werktage, wenn der Jugendliche zu Beginn des Kalenderjahres noch nicht 18 Jahre ist.

Beginnt das Ausbildungs-/Arbeitsverhältnis am 1. Juli oder früher, ist der volle Jahresurlaub zu gewähren. Beginnt es am 2. Juli oder später, so ist die gesetzliche Wartezeit im Eintrittsjahr nicht erfüllt, für jeden vollen Monat der Beschäftigung ist dann 1/12 des Jahresurlaubs zu gewähren. Endet das Ausbildungs-/Arbeitsverhältnis am 30. Juni oder früher, ist der Urlaub ebenfalls zu zwölfeln. Endet es in der zweiten Jahreshälfte, so besteht Anspruch auf vollen Jahresurlaub.

Beschäftigungsverbote und Beschränkungen

Jugendliche dürfen unter anderem nicht beschäftigt werden

- mit Arbeiten, die ihre Leistungsfähigkeit übersteigen,
- mit Arbeiten, die mit Unfallgefahren verbunden sind, von denen anzunehmen ist, dass Jugendliche sie wegen mangelnden Sicherheitsbewusstseins oder mangelnde Erfahrung nicht erkennen oder nicht abwenden können,
- mit Arbeiten, bei denen ihre Gesundheit durch außergewöhnliche Hitze oder Kälte oder starke Nässe gefährdet wird,
- mit Arbeiten bei denen sie schädlichen Einwirkungen von Lärm, Erschütterungen oder Strahlen ausgesetzt sind,
- mit Arbeiten, bei denen sie schädlichen Einwirkungen von Gefahrstoffen im Sinne des Chemikaliengesetzes ausgesetzt sind.

Es bestehen jedoch Ausnahmeregelungen für Jugendliche, wenn dies zur Erreichung des Ausbildungsziels erforderlich und ihr Schutz durch die Aufsicht eines Fachkundigen gewährleistet ist sowie der Luftgrenzwert bei gefährlichen Stoffen unterschritten wird. Der Arbeitgeber hat die Jugendlichen vor Beginn der Beschäftigung über bestehende Unfall- und Gesundheitsgefahren, denen sie bei der Beschäftigung ausgesetzt sind, sowie über die Einrichtungen und Maßnahmen zur Abwendung dieser Gefahren zu unterweisen. Darüber hin- aus muss eine Beurteilung der Gefährdungen erfolgen.

Gesundheitliche Betreuung

Die Erstuntersuchung des Jugendlichen muss innerhalb der letzten 14 Monate vor Beginn der ersten Beschäftigung erfolgt sein (§ 32 Jugendarbeitsschutzgesetz). Erst nach Vorlage einer entsprechenden ärztlichen Bescheinigung durch einen zugelassenen Amtsarzt darf der Jugendliche beschäftigt werden.

Auf die ärztliche Untersuchung und Bescheinigung kann verzichtet werden bei einer Beschäftigung mit leichten Arbeiten, von denen keine gesundheitlichen Nachteile für den Jugendlichen zu befürchten sind, wenn die Arbeiten geringfügig sind, das heißt wenn sie auf mehrere Tage verteilt 15 Stunden wöchentlich nicht überschreiten oder wenn die Arbeiten nicht länger als 2 Monate dauern.

Ein Jahr nach Aufnahme der ersten Beschäftigung hat sich der Arbeitgeber, bei dem der Jugendliche beschäftigt ist, die ärztliche Bescheinigung über die Nachuntersuchung vorlegen zu lassen. Die Nachuntersuchung darf bei Vorlage der Bescheinigung nicht länger als drei Monate zurückliegen. Der Jugendliche darf nach Ablauf von 14 Monaten nach Aufnahme der ersten Beschäftigung nicht weiter beschäftigt werden, solange er die Bescheinigung nicht vorgelegt hat. Für sämtliche Untersuchungen ist der Jugendliche unter Fortzahlung der Bezüge und ohne Anrechnung auf den Jahresurlaub von der Arbeit freizustellen. Die Kosten der Untersuchung trägt das jeweilige Bundesland.

Aushänge und Verzeichnisse

In Betrieben mit mindestens einem Jugendlichen hat der Arbeitgeber das Jugendarbeitsschutzgesetz und die Anschrift der zuständigen Behörden (in der Regel Gewerbeaufsichtsamt) an geeigneter Stelle im Betrieb auszulegen oder auszuhängen. In Betrieben mit mindestens drei Jugendlichen hat der Arbeitgeber auch einen Aushang über Beginn und Ende der Pausen an geeigneter Stelle anzubringen: <http://www.hwk-schwaben.de/imperia/md/content/gesetze/5.pdf>

3. Schwerbehinderte

In Deutschland leben mehr als 6 Millionen schwerbehinderte Menschen, also Menschen, deren Grad der Behinderung 50% und mehr beträgt. Viele behinderte Menschen können im richtigen Beruf ganz „normal“ leben und arbeiten. Es kommt also nur darauf an, den geeigneten Arbeitsplatz zu finden. Das Schwerbehindertenrecht ist im 9. Buch des Sozialgesetzbuches (SGB IX) geregelt. Die Einstellung von Schwerbehinderten wird mit Lohnkostenzuschüssen und Zuschüssen für die Einrichtung von behinderungsgerechten Arbeitsplätzen finanziell gefördert. Leistungen können beim Arbeitsamt und beim zuständigen Integrationsamt beantragt werden. Jeder Arbeitgeber der Schwerbehinderte beschäftigt, hat eine Vielzahl von Schutzvorschriften zugunsten von schwerbehinderten Arbeitnehmern zu beachten. Arbeitgeber, die über mindestens 20 Arbeitsplätze verfügen, sind grundsätzlich verpflichtet, Schwerbehinderte zu beschäftigen.

Geschützter Personenkreis: Schwerbehinderte und Gleichgestellte

Schwerbehinderte sind Personen, bei denen ein Grad der Behinderung von mindestens 50% vorliegt. Die Anerkennung der Schwerbehinderteneigenschaft erfolgt auf Antrag des behinderten Menschen. Das Versorgungsamt stellt einen Schwerbehindertenausweis aus. Gleichgestellte sind Personen, mit einem Grad der Behinderung von weniger als 50%, aber mindestens 30%. Sie können auf Antrag beim Arbeitsamt den Schwerbehinderten gleichgestellt werden, wenn sie infolge ihrer Behinderung ohne die Gleichstellung einen geeigneten Arbeitsplatz nicht erlangen oder nicht behalten können. Die Gleichstellung wird mit dem Tag des Antrags wirksam. Sie kann befristet werden.



Beschäftigungspflicht von Schwerbehinderten

Der Umfang der Beschäftigungspflicht ist in § 5 SGB IX geregelt. Arbeitgeber, die über mindestens 20 Arbeitsplätze verfügen, müssen zu einem gewissen Anteil der Arbeitsplätze Schwerbehinderte beschäftigen. Die Pflichtquote beträgt mindestens 4% und kann höchstens auf 10% der Anzahl der Arbeitsplätze erhöht werden.

Bei der Berechnung der Mindestzahl von Arbeitsplätzen und Zahl der Pflichtplätze zählen Stellen auf denen Auszubildende beschäftigt werden, nicht mit. Bruchteile von 0,5 und mehr werden grundsätzlich nach oben aufgerundet, bei Arbeitgebern mit bis zu 59 Arbeitsplätzen ist jedoch abzurunden.

Berechnung der Zahl der Pflichtplätze: Bei einem Pflichtsatz von 5% muss in einem Betrieb mit 20 Arbeitsplätzen ein Schwerbehinderter beschäftigt werden. Jeder Schwerbehinderte und Gleichgestellte, dessen Behinderung durch Bescheid festgestellt worden ist, ist grundsätzlich auf einen Pflichtplatz anzurechnen. Dies gilt auch für teilzeitbeschäftigte Schwerbehinderte, die 18 Stunden oder mehr wöchentlich beschäftigt werden. Beträgt die Arbeitszeit weniger als 18 Stunden wöchentlich, so muss das Arbeitsamt die Anrechnung auf einen Pflichtplatz zulassen, wenn die kürzere Arbeitszeit wegen Art oder Schwere der Behinderung notwendig ist. Ein schwerbehinderter Arbeitgeber wird angerechnet.

Ausgleichsabgabe

Arbeitgeber, welche die Pflichtquote nicht erfüllen, müssen für jeden unbesetzten Pflichtplatz monatlich eine Ausgleichsabgabe von mindestens 105 EUR entrichten.

Arbeitsrechtliche Pflichten des Arbeitgebers

Der Arbeitgeber hat die Schwerbehinderten so zu beschäftigen, dass diese ihre Fähigkeiten und Kenntnisse möglichst voll verwerten und weiterentwickeln können. Die Schwerbehinderten sind der beruflichen Bildung bevorzugt zu berücksichtigen.

Zusatzurlaub

Der Anspruch auf Zusatzurlaub entsteht mit Vorliegen der Schwerbehinderung unabhängig von der Frage ob die Behinderung bereits amtlich festgestellt worden ist. Gleichgestellte haben keinen Anspruch auf Zusatzurlaub. Der Zusatzurlaub beträgt – ausgehend von einer Fünf-Tage-Woche – fünf Arbeitstage im Urlaubsjahr, soweit ein Tarifvertrag keine günstigere Regelung vorsieht. Verteilt sich die regelmäßige Arbeitszeit des Schwerbehinderten auf mehr oder weniger als fünf Arbeitstage in der Kalenderwoche, erhöht oder vermindert sich der Zusatzurlaub entsprechend.

Beispiel: Arbeitet der schwerbehinderte Arbeitnehmer regelmäßig nur an zwei Arbeitstagen in der Woche, so hat er einen Anspruch auf zwei Arbeitstage Zusatzurlaub. Tritt der Schwerbehinderte erst im Laufe eines Jahres nach dem 1. Juli bei einem Arbeitgeber ein oder scheidet er in der ersten Hälfte des Kalenderjahres nach mindestens 6-monatiger Beschäftigung aus, so kann der Zusatzurlaub, ebenso wie der Jahresurlaub, anteilig gekürzt werden.

Kündigungsschutz des Schwerbehinderten

Jede Kündigung Schwerbehinderter (Arbeitnehmer und Auszubildende) bedarf grundsätzlich der vorherigen Zustimmung durch das Integrationsamt.

Die Zustimmung des Integrationsamtes ist jedoch unter anderem nicht erforderlich

- wenn das Arbeitsverhältnis noch nicht 6 Monate besteht
- bei Kündigung durch den Schwerbehinderten oder Gleichgestellten
- bei einvernehmlicher Aufhebung des Arbeitsvertrages
- bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses aufgrund einer Befristung

Der besondere Kündigungsschutz besteht unabhängig davon, ob der Schwerbehinderte selbst oder sein Arbeitgeber Kenntnis von der Behinderung haben oder diese schon behördlich oder gerichtlich festgestellt worden ist.

Mehr Informationen finden Sie unter <http://www.jobs-fuer-schwerbehinderte.de> oder bei Ihrer IHK.

4. Heimarbeit

Auch für Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz zu Hause haben, gelten eigene Schutzrechte, die im Heimarbeitsgesetz geregelt sind. Es schafft einen besonderen Entgeltsschutz, Gefahrenschutz und Kündigungsschutz. Ausführliche Informationen finden Sie unter <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/hag/index.html>

Gefahren beurteilen, erkennen und verhindern

Jede Arbeit ist mit Unfall- und Gesundheitsrisiken verbunden. Aber die Risiken sollen möglichst gering gehalten werden. Das ist für den Beschäftigten, für den Betrieb und für unsere Gesellschaft von grundlegender Bedeutung.

1. Situation beurteilen

Zunächst einmal hilft der gesunde Menschenverstand, um bestimmte Missstände zu entdecken und zu beseitigen. Jeder kennt seinen Arbeitsplatz am besten und weiß auch wo der Schuh drückt. Das reicht aber nicht immer aus. Spätestens wenn Sie (neue) Mitarbeiter beschäftigen, gelten eine Reihe von gesetzlichen Vorschriften, Richtlinien und Regeln. Diese dienen dazu, Ihre und die Gesundheit Ihrer Beschäftigten zu schützen und die Leistungsfähigkeit zu erhalten.

2. Mögliche Unfallgefahren

In den meisten Betrieben achten die Menschen kaum auf offensichtliche Unfallgefahren. Da wird lieber einmal zu viel um ein Hindernis herum gegangen, als es zu beseitigen. Viele Mitarbeiter tragen Schmuck und sind sich nicht darüber bewusst, dass man sich damit verletzen kann. Andere wiederum haben einen sorglosen Umgang mit biologischen und chemischen Arbeitsstoffen. Dabei sind gerade bei den eindeutigen Gefahren effektive Maßnahmen möglich, um Sicherheit zu schaffen. Am Ende dieses Kapitels und im Anhang finden Sie eine Auflistung möglicher Gefahrenquellen, die Sie im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung beseitigen können.



Gesundheitsgefährdungen bei der Arbeit können entstehen durch:

- Unfallgefahren
z.B. Stolperstellen am Fußboden, Glätte, Absturzgefahr, Verletzungsgefahr an Maschinen und Ausrüstungen, elektrischen Strom, Feuer, Explosion u.s.w.
- Umgang mit Gefahrstoffen
z.B. bei Kontakt mit Stoffen, Stoffgemischen oder Erzeugnissen, die einem Gefährlichkeitsmerkmal (z.B. entzündlich, giftig, sehr giftig, erbgutverändernd oder krebserzeugend usw.) zugeordnet sind
- Umgang mit biologischen Arbeitsstoffen (Definition siehe BiostoffV)
z.B. bei Kontakt mit Bakterien, Pilzen, Parasiten, Viren usw., die Infektionen hervorrufen können
- Arbeitsumgebungsbedingungen
z.B. durch eine unzureichende Beleuchtung, schlechte Atemluft, Lärm, Strahlung und mechanische Schwingungen
- Körperliche Belastung
z.B. schweres Heben und Tragen, einseitige Körperbelastungen, Zwangshaltungen (z.B. zu niedrige Arbeitsfläche), ständiges Sitzen, ständiges Stehen, Vibrationen
- Psychische Belastung
z.B. Überforderung, Unterforderung, Mobbing, lange Arbeitszeiten, ungenügende Erholungsmöglichkeiten, schlechtes Betriebsklima, autoritärer Führungsstil usw.

Weitere Informationen, beispielsweise zum Umgang mit Gefahrstoffen, zur Arbeitszeitgestaltung, zum Heben und Tragen und zur Ermittlung und Beurteilung von psychischen Belastungen erhalten Sie u.a. bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: <http://www.baua.bund.de>.

Stolperstellen

Stolper-, Rutsch- und Sturzunfälle ergeben sich aus der Fortbewegung des Menschen beim Gehen und Laufen. Die Folgen dieser Unfälle sind oft erheblich schwerwiegender als allgemein angenommen wird. Oft sind Fußböden, Treppen, Leitern, Aufstiege und Podeste die Auslöser bei den Unfällen. Aber auch unterschiedliche Bodenbeschaffenheiten, Einflüsse der Witterung oder Unebenheiten können Gefahren darstellen. Viele Berufsgenossenschaften haben deshalb spezielle Aufklärungskampagnen gestartet, um die Beschäftigten für das Thema zu sensibilisieren. Oft reicht schon ein kleiner Handgriff oder ein bisschen Vorsicht, denn Unfälle werden in den meisten Fällen durch Menschen verursacht. Wenn Sie die folgenden Tipps beachten, haben Sie schon viel zur Prävention getan:

Tragen Sie die richtigen Schuhe

Der richtige Arbeitsschuh verhilft zum sicheren Gang. Je nach Einsatzbereich sind unterschiedliche Schuhe geeignet. Allen gemeinsam ist ein fester Halt am Fuß, ein flacher Absatz und eine griffige, rutschfeste Sohle. Es gibt inzwischen Arbeitsschuhe, die bei aller Funktionalität auch optisch im Trend liegen. Holen Sie sich Tipps von Fachleuten zum Beispiel der Fachkraft für Arbeitssicherheit in ihrem Betrieb.

Unterschätzen Sie Treppen und Stufen nicht

Stolpern auf Treppen und Stufen führt häufig zu schwerwiegenderen Verletzungen als Stolpern auf ebener Fläche. Deswegen müssen Treppen und Stufen immer gut kenntlich gemacht und beleuchtet sein. Benutzen Sie den Handlauf und seien Sie aufmerksam.

Schalten Sie Stolperfallen und Rutschpartien aus

Ränder von Fußmatten oder Teppichbelägen sollten optisch gut erkennbar sein. Fußmatten mit einer rutschfesten Schicht auf der Rückseite geben mehr Halt. Matten mit hochgebogenen Ecken oder ausgebrochenen Rändern sollten Sie aussortieren! Am besten Übergänge mit fest montierten Teppichleisten sichern.

Achten Sie auf die Ordnung zu Ihren Füßen

Vorsicht vor herumliegenden Gegenständen! Sichern Sie Ihren Arbeitsplatz, wenn er in einem von Dritten begangenen Bereich liegt, immer ab. Lassen Sie auch im eigenen Interesse nichts auf dem Fußboden liegen oder Wasser- oder Ölflecken unbeseitigt. Auf hoch gelegenen Arbeitsplätzen wie Gerüsten oder Arbeitsbühnen haben Stolperunfälle oft sehr ernste Folgen.

Halten Sie die Augen offen

Beobachten Sie Ihre Arbeitsumgebung! Manchmal entwickeln sich Stolperfallen langsam: Gehwegplatten heben sich, eine Fußbodenfliese beginnt zu wackeln... Wenn Sie sich und ihre Kollegen vor Stolperunfällen bewahren wollen, greifen Sie selbst ein oder machen den zuständigen Ansprechpartner aufmerksam.

Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.sicherer-auftritt.de>

Kontakt mit chemischen, biologischen Stoffen vermeiden

In vielen industriellen Bereichen werden Gefahrstoffe hergestellt, eingesetzt oder entstehen bei einem Arbeitsprozess. Neben Gefährdungen durch chemische Stoffe sind Sie als Arbeitgeber dazu verpflichtet, auf der Basis des Arbeitsschutzgesetzes auch die

Gefährdungen durch biologische (z. B. Bakterien), chemische und physikalische (z.B. Lärm, Vibrationen) Einwirkungen zu ermitteln. Für die Beurteilung der Ergebnisse sind u.a. die Stoffeigenschaften und Arbeitsplatzgrenzwerte von großer Bedeutung. Diese Angaben sind jedoch über eine Vielzahl von Vorschriften und Regelwerken verteilt. Um die Arbeitsschutzpraxis zu unterstützen, gibt das Berufsgenossenschaftliche Institut für Arbeitsschutz (BIA) die wesentlichen Informationen aus den Vorschriften als Liste heraus. Darüber hinaus wurden die wichtigsten Regelungen – in erster Linie Grenzwerte – für biologische, chemische und physikalische Einwirkungen zusammengeführt. Diese Reports werden jährlich aktualisiert und können von Ihnen kostenlos beim Hauptverband der Berufsgenossenschaften angefordert werden: <http://www.hvbg.de>

Überforderung/Unterforderung

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter mit Arbeiten betrauen, die sie inhaltlich und zeitlich überfordern, führt das langfristig zu gesundheitsschädlichen Belastungen. Insbesondere bei Dauerstress ist auf der einen Seite das Risiko chronisch zu erkranken erheblich höher und auf der anderen Seite achten Ihre Mitarbeiter weniger auf mögliche Unfallgefahren, da Sie permanent nur an die Erfüllung der Aufgaben denken. Zum Glück sendet der Körper Warnsignale aus. Am eigenen Befinden und Verhalten kann man erkennen, ob der Stress bereits Spuren hinterlassen hat und ob dadurch auch die Unfallgefahr gestiegen sein könnte.

Erkennungsmerkmale für langandauernde Überforderung durch Stress sind z. B.:

- Häufige Müdigkeit, Kraftlosigkeit, Mattigkeit
- Häufige Gereiztheit, schlechte Laune
- Nicht abschalten können
- Schlafstörungen
- Konzentrationsschwäche, Vergesslichkeit
- Nervosität
- Viel Kaffee, regelmäßig Alkohol
- Verstärktes Rauchen
- Man fühlt sich immer seltener erholt
- Man hat keine Zeit mehr für sich selbst (Sport, Freunde, Familie, Urlaub)

Nehmen Sie diese Warnsignale für sich und Ihre Mitarbeiter ernst! Spätestens jetzt sollten Sie versuchen den Stress zu reduzieren bzw. Bewältigungsstrategien zu entdecken und zu nutzen. Sie riskieren sonst ernsthafte Erkrankungen, die Ihre eigene Leistungsfähigkeit und die Ihrer Mitarbeiter erheblich einschränken können.

Typische Erkrankungen, hervorgerufen durch Stress sind z. B.:

- Appetitlosigkeit, Magenschmerzen, Verdauungsprobleme
- Kreislaufbeschwerden, Herzrasen bzw. unregelmäßiger Herzschlag
- Verspannungen und damit verbundene Rückenschmerzen
- Erhöhte Neigung zu Depressionen, aufkommende Ängste
- Steigende Anfälligkeit an z.B. Erkältung, Grippe zu erkranken

Lassen Sie es nicht so weit kommen und reagieren Sie auf die Symptome. Verteilen Sie die Arbeit so, dass niemand über- oder unterfordert ist. Denn auch Unterforderung führt häufig

zur Monotonie und damit zur Sorglosigkeit gegenüber dem eigenen Handeln und den damit verbundenen Unfallgefahren.

Drogenmissbrauch erkennen und überlegt handeln

Drogen beeinflussen Stimmungen, Gefühle, Wahrnehmungen und Konzentrationsfähigkeit. Die Substanzen wirken auf psychische Befindlichkeiten und körperliche Abläufe ein – das Unfallrisiko steigt. Der Begriff Drogen umfasst bestimmte Medikamente, Alkohol und Rauschmittel.

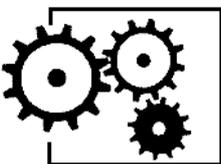
Alltagsdrogen bei der Arbeit

Genussmittel wie Alkohol, Nikotin und Koffein werden oft täglich während der Arbeitszeit konsumiert. Problematisch werden diese Verhaltensweisen, wenn sie die Gesundheit und Sicherheit gefährden. Dies trifft vor allen Dingen für den Alkoholkonsum zu:

- Unfallgefährdung steigt
- Sehfähigkeit sinkt (Tunnelblick)
- Reaktionszeit sinkt
- Einschätzungsvermögen wird verringert

Hilfe oder Hinnahme des suchtbedingten Verhaltens?

Bei suchtbedingtem Verhalten werden die Kosten für Minderleistung, Fehlzeiten usw. in Kauf genommen. Oftmals wird aus anderen Gründen die Kündigung ausgesprochen. Die Methode „Kopf in den Sand“ kann sehr viel mehr Schaden anrichten, als wenn offensiv mit diesem Problem umgegangen wird. So ist es sinnvoller, ein generelles Alkoholverbot an Arbeitsplätzen auszusprechen, an denen eine hohe Gefahr besteht (z. B. bei Baustellen). Einen suchtkranken Menschen erreicht ein generelles Drogenverbot allerdings auch nicht mehr. In diesem Fall benötigt der Mitarbeiter professionelle Hilfe von einem Therapeuten. Erarbeiten Sie einheitliche und gezielte Maßnahmen zur Begrenzung des Schadens, fördern Sie das Gesundheitsbewusstsein und zeigen Sie Unterstützung, damit die Arbeitsfähigkeit des Betroffenen wieder hergestellt wird. Diese Maßnahmen können aber keine Therapie ersetzen, sondern nur begleitend bzw. vorbeugend sein. Voraussetzung ist ein offenes Gespräch, in dem Sie Vertrauen zu Ihrem Mitarbeiter aufbauen und Lösungshilfen anbieten. Oftmals verharmlosen die Betroffenen ihre Abhängigkeit. Im Umgang mit suchtabhängigen Menschen sind Grenzen notwendig. Zeigen Sie deutliche Konsequenzen für Fehlverhalten auf und handeln Sie auch beispielsweise, wenn ihr Mitarbeiter immer zu spät zur Arbeit kommt.



Einige Krankenkassen bieten für betroffene Unternehmer hilfreiche Maßnahmen zur Unterstützung bei Suchtproblemen der Mitarbeiter an. Fragen Sie bei ihrer zuständigen Krankenkasse nach.

Mobbing am Arbeitsplatz

Unter Mobbing am Arbeitsplatz wird das systematische Anfeinden, Schikanieren und Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte verstanden, also Verhaltensweisen, die in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht oder andere ebenso geschützte Rechte, wie die Ehre oder die Gesundheit des Betroffenen, verletzen. Es muss sich um fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende Verhaltensweisen handeln, auch wenn sie nicht nach einem vorgefassten Plan erfolgen. Vereinzelt auftretende, alltägliche Konfliktsituationen zwischen einem Arbeitnehmer und

dessen Arbeitgeber und/oder Kollegen sind noch nicht als Mobbing anzusehen. Allgemeine Kriterien lassen sich nicht aufstellen. Maßgeblich sind die Umstände des Einzelfalles, die entsprechend zu prüfen sind.

Pflichten des Arbeitgebers

Mobbing ist arbeitsrechtlich verboten. Dem Arbeitgeber obliegt der Schutz des Persönlichkeitsrechts und der sonstigen Rechtspositionen wie Gesundheit und Ehre des Arbeitnehmers. Er ist danach verpflichtet, seine Betriebs- und/oder Arbeitsstrukturen so zu organisieren, dass seine Arbeitnehmer nicht gemobbt werden. Nicht nur ist es ihm selbst untersagt, seine Beschäftigten zu mobben, erlangt er auch Kenntnis vom Mobbing eines Beschäftigten durch Vorgesetzte oder Arbeitskollegen, so muss er hiergegen vorgehen und Abhilfe schaffen. Die im Einzelfall gebotenen rechtlichen Maßnahmen können sein: Ermahnung, Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung des Mobbingtäters.

Rechte des Arbeitnehmers

Mobbingopfer haben eine Reihe von rechtlichen Möglichkeiten, sich zu wehren:

- Beschwerde einlegen beim Betriebs- bzw. Personalrat.
- Sie können von dem mobbenden Kollegen/Vorgesetzten oder Arbeitgeber die Unterlassung des Mobbings sowie die Beseitigung bereits eingetretener Mobbingfolgen wie beispielsweise den Widerruf ehrenverletzender Äußerungen oder die Entfernung von Abmahnungen aus den Akten, die in der Form beleidigend sind, verlangen.
- Einstellung der Arbeitsleistung ohne den Anspruch auf Entgelt zu verlieren, wenn der Arbeitgeber nicht gegen Mobbing vorgeht. Voraussetzung ist jedoch, dass sie den Arbeitgeber auf die Vertragsverletzung hingewiesen und ihm eine angemessene Frist zur Abhilfe eingeräumt haben.
- Bei Gefährdung von Leben und Gesundheit einer schwangeren Arbeitnehmerin oder ihres Kindes kann ein gesetzliches Beschäftigungsverbot für den Verursacher bestehen.
- Schadensersatzforderungen gegenüber dem mobbenden Kollegen/Vorgesetzten.
- In besonders schweren Fällen steht den Arbeitnehmern auch das Recht zu, das Arbeitsverhältnis außerordentlich zu kündigen, wenn sie den Arbeitgeber zuvor erfolglos aufgefordert haben, das Mobbing zu unterbinden.

Präventionsmöglichkeiten

Vorbeugende Maßnahmen bestehen für den Arbeitgeber z. B. in der umfassenden Information aller Mitarbeiter, dem Aufbau von Organisationsstrukturen zur Konfliktvermeidung und/oder -bewältigung. Weitere Möglichkeiten sowie arbeitsrechtliche Fragen und ausführliche Antworten hält das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit bereit unter: <http://www.bmwa.bund.de/bmwa/generator/Navigation/Arbeit/Arbeitsrecht/mobbing,did=20670.html>

Ein umfangreiches, bundesweites Angebot an Kontaktadressen, Hinweise auf Informationsveranstaltungen und Seminare finden Sie unter: <http://www.Mobbing-net.de>

Arbeitswege

Auch der Weg zur Arbeit birgt Gefahren, da im täglichen Straßenverkehr immer etwas passieren kann. Selbst bei größter Achtsamkeit sind Ihre Mitarbeiter nicht vollständig sicher. Die meisten Unfälle geschehen unter Stress und Zeitdruck. Vermeiden Sie deshalb Situationen, die Ihre Mitarbeiter zur Unachtsamkeit verleiten. Es sollte z.B. keine Rolle spielen, ob jemand 5 Minuten später zur Arbeit kommt oder nicht.

Im Falle eines Falles

Die Berufsgenossenschaft kommt bei anerkannten Wege- und Arbeitsunfällen nicht nur für die medizinische Behandlung auf. Sie zahlt darüber hinaus nach Ende der sechswöchigen Lohnfortzahlung auch ein sogenanntes Verletztengeld, das etwas höher ausfällt als das Krankengeld der Krankenkasse. Und bei dauerhaften Folgen gibt es auch eine Rente! Um den Anspruch geltend machen zu können, gibt es eine klare Grundregel: Wegeunfälle sind Unfälle, die sich auf dem direkten Weg zur Arbeit und zurück ereignen. Manchmal sind allerdings auch Umwege erlaubt, beispielsweise wenn sie verkehrsgünstiger sind oder wenn das Kind auf dem Weg zum Job im Kindergarten abgesetzt wird, nicht jedoch aus so genannten privaten oder eigenwirtschaftlichen Gründen. Ob ein Umweg noch unter dem Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung steht, darüber macht sich kaum jemand Gedanken – so lange nicht, bis etwas passiert. Wenn Ihr Mitarbeiter die Formulare der Berufsgenossenschaft ausfüllt, sollte er genau darauf achten, was er angibt. Wichtig ist auch, dass die Angaben des Arbeitgebers, also Ihre, zum Wegeunfall nicht von den Angaben des Mitarbeiters abweichen. In jedem Fall sollte der Betroffene einen Wegeunfall der BG melden und im Zweifelsfall Widerspruch gegen eine ablehnende Entscheidung einlegen (siehe auch Kapitel „Mit dem Auto unterwegs“).

3. Gefahren minimieren

Will man Gefährdungen gering halten, muss man sie kennen. Genau dies ist das Ziel der Gefährdungsbeurteilung: Die Gefährdungen werden systematisch ermittelt.

Hierzu dienen z.B. Listen und Kataloge der Berufsgenossenschaft. Auf diese Weise erkannte Gefährdungen sind zu beseitigen. Dabei ist zu überlegen, ob man allein eine Lösung findet oder auf Beratung angewiesen ist. Die Vorgehensweise bei der Beurteilung von Gefährdungen ist in das Ermessen der Betriebe und Unternehmen gestellt – unter der Voraussetzung, die Ziele werden erreicht. Betriebe mit mehr als zehn Beschäftigten müssen das Ergebnis dokumentieren.

Unterstützung durch PC-Programme zur Gefährdungsbeurteilung

Die Berufsgenossenschaft bietet ihren Mitgliedsbetrieben auch ein vereinfachtes Beurteilungsverfahren an: Für einzelne, typische Gewerbszweige sind in Form von Prüflisten die typischen Gefährdungen zusammengestellt. Vom Betrieb ist zu überprüfen, welche speziellen Arbeitssituationen in den Listen nicht berücksichtigt sind; für diese sind die Listen entsprechend zu ergänzen. Die Listen sind so aufgebaut, dass sie konkrete Fragen stellen. Sie „führen“ den Ausfüllenden durch seinen Betrieb. Sie können gleichzeitig als Dokumentation verwendet werden.

Gefährdungsbeurteilung mit Hilfe von Gefährdungs-/Belastungskatalogen

Diese Gefährdungsbeurteilung ist in erster Linie für größere Betriebe geeignet. Verschiedene Berufsgenossenschaften haben gemeinsam ein Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung entwickelt. Es sieht folgenden Weg vor:

- Arbeitsbereiche festlegen: Welche Tätigkeiten werden ausgeführt?
- Gefährdungen ermitteln: Was kann zu Gefährdungen führen?
- Schutzziele festlegen: Was will ich eigentlich erreichen?
- Maßnahmen festlegen: Was ist zu tun? Wer macht was? Bis wann? Externe Beratung festlegen: Wo ist sie erforderlich?
- Maßnahmen auf Wirksamkeit überprüfen: Ist das Schutzziel erreicht oder sind ergänzende Maßnahmen erforderlich?

Jede Branche hat besondere Gefährdungspotenziale. Fragen Sie bei Ihrer Berufsgenossenschaft nach einer Gefährdungsbeurteilung für Ihren Unternehmenstyp oder fordern Sie sich über Internet (<http://www.hvbg.de>) Informationen an.

4. Professionelle Unterstützung

Sie wissen ja nun, dass Sie als Unternehmer und Arbeitgeber für den Arbeits- und Gesundheitsschutz verantwortlich sind. Sie müssen aber nicht alle Aufgaben alleine erfüllen, denn durch einen Betriebsarzt oder eine Fachkraft für Arbeitssicherheit können Sie Unterstützung erhalten.

Fachkraft für Arbeitssicherheit

Meister, Techniker, Ingenieure können zur Fachkraft für Arbeitssicherheit bestellt werden – vorausgesetzt sie haben die entsprechende Qualifikation. Die Berufsgenossenschaft führt solche Qualifikationslehrgänge durch. Es entstehen dafür keine Ausbildungskosten. Nach der Ausbildung sorgen regelmäßige Fortbildungen dafür, dass die Fachkraft über Neuerungen umfassend informiert wird.

Aufgaben (siehe ASiG – Arbeitssicherheitsgesetz)

Fachkräfte für Arbeitssicherheit sollen den Unternehmer beim Arbeitsschutz und der Unfallverhütung unterstützen, durch

- Beratung, z.B. bei der Beschaffung von technischen Arbeitsmitteln und der Gestaltung von Arbeitsplätzen,
- Sicherheitstechnisches Überprüfen von Arbeitsmitteln und Arbeitsverfahren,
- Beobachtung im Betrieb durch regelmäßige Begehungen, dabei sollen sie u.a. auch auf sicherheitstechnische Mängel und die Nutzung von persönlicher Schutzausrüstung achten,
- Information und Motivation der Beschäftigten, z.B. indem sie darauf hinwirken, dass die Beschäftigten vorhandene Schutzeinrichtungen benutzen.

Bericht

Ein regelmäßiger Bericht der Fachkraft soll Schwachstellen im Betrieb transparenter machen, um Lösungen schneller und effizienter erarbeiten zu können. Er dient auch als Tätigkeitsnachweis der Fachkraft. Wie oft ein Bericht erstellt werden muss, hängt vom Umfang der Tätigkeit im Betrieb ab. Im Regelfall sollte einmal jährlich ein Bericht erstellt werden.

Einsatzzeit

Der Umfang der Tätigkeiten hängt ab von der Anzahl der Beschäftigten und dem Gefährdungspotenzial, das je nach Gewerbszweig in 4 Gruppen eingeteilt ist. Aus dem Gefährdungspotenzial ergibt sich für die Fachkraft zur Arbeitssicherheit eine jährliche Basiseinsatzzeit. Diese liegt zwischen ein, zwei und drei Stunden. Können bestimmte Gefährdungen ausgeschlossen werden, reduziert sich die jährliche Basiseinsatzzeit um einen Abschlag von bis zu einer Stunde.

Meldung

Soll ein Mitarbeiter die Funktion der Fachkraft übernehmen, muss er der Berufsgenossenschaft gemeldet und neben der Ausbildung auch die Einsatzzeit angegeben werden. Ebenso muss der BG mitgeteilt werden, wenn er aus dieser Funktion ausscheidet. Meldeformular: http://www.bgdp.de/pages/service/download/622_FASI.pdf

Unterschied zum Sicherheitsbeauftragten

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit berät den Unternehmer und alle betrieblichen Vorgesetzten in Fragen der Arbeitssicherheit und hat für den gesamten Betrieb umfassende Aufgaben, z.B. bei der Beschaffung von technischen Arbeitsmitteln und der Einführung von Arbeitsverfahren. Dazu ist umfangreiches Fachwissen erforderlich.

Der Sicherheitsbeauftragte ist in der Regel in den Produktionsprozess eingebunden. Er hat den unmittelbaren Kontakt zu den Kollegen und soll dabei helfen, die Arbeitssicherheit bei der täglichen Arbeit in seinem Umfeld umzusetzen. Er berät seinen direkten Vorgesetzten und ist Vorbild für seine Kollegen.

Betriebsarzt

Um gesundheitliche Beeinträchtigungen der Mitarbeiter zu vermeiden, bedarf es einer geeigneten arbeitsmedizinischen Betreuung durch einen Betriebsarzt. Er hat eine spezielle arbeitsmedizinische Ausbildung und berät Sie als Arbeitgeber zu allen Fragen des Arbeits-, Unfall- und Gesundheitsschutzes.



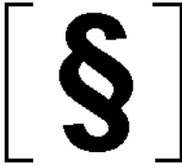
Gesetzlich verankert ist diese Beratungspflicht des Betriebsarztes in den §2 bis §4 des ASiG (Arbeitssicherheitsgesetz – <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/asig>). Art und Umfang der Betreuung hängen von der Betriebsgröße und vom Gefährdungspotenzial der Tätigkeiten ab, die in Ihrem Unternehmen ausgeführt werden. Ihre Berufsgenossenschaft kennt sich in Ihrer Branche aus und legt deshalb auch den Umfang der Betreuungspflicht fest (BGV A 7).

Betriebsärzte beraten Sie z. B.:

- Bei der Planung von Arbeitsstätten, Beschaffung von Arbeitsmitteln, Ausrüstungsgegenständen und Arbeitsstoffen
- Bei der Auswahl und Erprobung von persönlichen Schutzausrüstungen
- Zu Fragen der Arbeitsphysiologie, Arbeitshygiene, Ergonomie, Arbeitszeit und Arbeitspsychologie
- Bei Arbeitsplatzuntersuchungen, Arbeitsplatzbewertungen und bei Gefährdungsanalysen
- Bei der Organisation der ersten Hilfe im Unternehmen
- Bei der Eingliederung oder Wiedereingliederung behinderter Arbeitnehmer

Betriebsärzte haben weiterhin den Auftrag, Arbeitnehmer zu untersuchen, arbeitsmedizinisch zu beurteilen und zu beraten. Zu den Aufgaben des Betriebsarztes gehört es nicht, Krankmeldungen der Arbeitnehmer auf deren Berechtigung zu prüfen. Die speziellen Beratungs- und Betreuungsfelder der Betriebsärzte sind im §3 des Arbeitssicherheitsgesetzes festgelegt. Um die betriebsärztliche Beratung in Anspruch zu nehmen, haben Sie die Möglichkeit, niedergelassene Arbeitsmediziner, nebenberufliche Betriebsärzte oder überbetriebliche arbeitsmedizinische Dienste für die Betreuung zu bestellen. Fragen Sie bei Ihrer Innung oder Ihrem Verband nach, ob Rahmenabkommen mit sicherheitstechnischen Diensten geschlossen wurden. Oft haben diese günstigere Konditionen.

5. Bei Notfällen reagieren



Der Arbeitgeber hat entsprechend der Art der Arbeitsstätte und der Tätigkeiten sowie der Zahl der Beschäftigten die Maßnahmen zu treffen, die zur Ersten Hilfe, Brandbekämpfung und Evakuierung der Beschäftigten erforderlich sind. Dabei hat er der Anwesenheit anderer Personen Rechnung zu tragen. Er hat auch dafür zu sorgen, dass im Notfall die erforderlichen Verbindungen zu außerbetrieblichen Stellen, insbesondere in den Bereichen der Ersten Hilfe, der medizinischen Notversorgung, der Bergung und der Brandbekämpfung eingerichtet sind.

Der Arbeitgeber hat diejenigen Beschäftigten zu benennen, die Aufgaben der Ersten Hilfe, Brandbekämpfung und Evakuierung der Beschäftigten übernehmen. Anzahl, Ausbildung und Ausrüstung der nach Satz 1 benannten Beschäftigten müssen in einem angemessenen Verhältnis zur Zahl der Beschäftigten und zu den bestehenden besonderen Gefahren stehen. Vor der Benennung hat der Arbeitgeber den Betriebs- oder Personalrat zu hören. Weitergehende Beteiligungsrechte bleiben unberührt. Der Arbeitgeber kann die in Satz 1 genannten Aufgaben auch selbst wahrnehmen, wenn er über die nach Satz 2 erforderliche Ausbildung und Ausrüstung verfügt. Quelle: ArbSchG (Arbeitsschutzgesetz)

Im Falle eines Falles

Ereignet sich ein Unfall, ist eine schnelle und fachgerechte erste Hilfe für den Verletzten unter Umständen überlebenswichtig. Daher muss jeder Unternehmer in seinem Betrieb die erste Hilfe organisieren. Dazu zählt, dass ausreichendes und geeignetes Erste-Hilfe-Material vorhanden und leicht erreichbar ist. Deshalb soll ein Verbandkasten an leicht zugänglicher Stelle angebracht und gekennzeichnet werden (weißes Kreuz auf grünem Untergrund). Der Mindestinhalt des Verbandkastens hängt von der Zahl der Beschäftigten und den vorhandenen Gefährdungen ab. Darüber hinaus muss der Unternehmer dafür sorgen, dass eine ausreichende Zahl an Mitarbeitern zum Ersthelfer ausgebildet wird und regelmäßig, spätestens alle zwei Jahre, an einer Fortbildung teilnimmt. Nach einem Unfall muss der Verletzte in jedem Fall zu einem Durchgangsarzt, der über die weitere Behandlung entscheidet.

Erste-Hilfe-Material

In jedem Betrieb muss ausreichendes Erste-Hilfe-Material bereit gehalten werden und fehlendes Material muss regelmäßig ergänzt werden.

Das Erste-Hilfe-Material ist

- jederzeit leicht zugänglich aufzubewahren,
- gegen schädigende Einflüsse, insbesondere Verunreinigungen, Nässe und hohe Temperaturen geschützt unterzubringen,
- in ausreichender Menge bereitzuhalten,
- rechtzeitig zu ergänzen und zu erneuern.

Insbesondere zählt zum „Erste-Hilfe-Material“ das Verbandzeug, das in Verbandkästen bereitgehalten werden muss. Medikamente, z.B. Schmerztabletten, die nicht für die Erste Hilfe-Leistungen notwendig sind, gehören nicht zum Erste-Hilfe-Material und damit auch nicht in die Verbandkästen. Bei betriebspezifischen Gefahren, z. B. im Hinblick auf Einwirkungen gesundheitsgefährlicher Stoffe, können geeignete Medikamente zum Erste-Hilfe-Material gehören. Sie sind zur ausschließlichen Verfügung durch geschultes Personal und den Arzt bereitzuhalten. Verbandkästen können in Sanitätsgeschäften, über Apotheken oder auch direkt von Herstellern gekauft werden.

Erste Hilfe-Einrichtungen sowie Aufbewahrungsorte von Erste-Hilfe-Material, d. h. auch Verbandkästen, sind deutlich erkennbar und dauerhaft durch ein weißes Kreuz auf grünem Feld mit weißer Umrandung zu kennzeichnen. Zum Inhalt eines jeden Verbandkastens gehört eine Anleitung zur Ersten Hilfe (Plakat oder Broschüre), die bei der Berufsgenossenschaft bezogen werden kann.

Eine genaue Inhaltsliste für den Verbandskasten finden Sie unter <http://www.bgdg.de/pages/service/praktischehilfen/erste-hilfe.htm>

Feuerlöscher

Als Unternehmer müssen Sie dafür sorgen, dass eine ausreichende Anzahl von Feuerlöschern zur Verfügung steht (je nach Anzahl und Größe der Räumlichkeiten sowie der Brandgefährdung). Die Löscher müssen für die Brandgefährdung (Brände fester, flüssiger oder gasförmiger Stoffe) Ihres Betriebes geeignet sein. Beachten Sie, dass

- regelmäßige Übungen helfen, im Notfall richtig handeln zu können.
- Feuerlöscher alle 2 Jahre überprüft werden müssen, um ihre Funktionalität gewährleisten zu können.
- die Feuerlöscher über die Hersteller oder örtliche Händler bezogen werden können. Diese führen auch die regelmäßigen Prüfungen durch und überwachen normalerweise von sich aus die Termine.

Fragen Sie Ihre Berufsgenossenschaft, die örtliche Feuerwehr oder eines der externen Dienstleistungsunternehmen, die Sicherheitsmaßnahmen anbieten.

Notausgänge

Notausgänge müssen deutlich ausgeschildert sein, dürfen während der Betriebszeit nicht abgeschlossen oder versperrt werden und müssen allen Mitarbeiter bekannt sein. Fragen Sie Ihre Berufsgenossenschaft nach den geltenden Vorschriften.

KRISENMANAGEMENT

Selbst bei bester Vorbereitung der eigenen Selbstständigkeit, bei der höchsten Motivation und dem größtmöglichen Einsatz werden Sie wahrscheinlich auch immer wieder Krisen meistern müssen.

Krisen erkennen

1. Persönliche Krisen

Auf der einen Seite gibt es die persönliche Krise, die Sie daran zweifeln lässt, ob Ihre Entscheidung Unternehmer zu werden richtig war. Mögliche Auslöser dafür können sein:

- Motivationsverlust
- Erschöpfungszustände
- Vernachlässigte Beziehung bzw. Freunde
- Angst vor der Zukunft
- Die Frage nach dem Sinn
- Scheinbar unüberwindlicher Stress
- Zweifel an sich und den eigenen Fähigkeiten

Es ist wichtig, dass Sie Ihre persönliche Krise erkennen können. Wo sind die Ursachen? Wer oder was hat sie ausgelöst? Und welche Symptome zeigen sich bei Ihnen? Erst dann werden Sie einen Weg finden, dagegen anzugehen. Reagieren Sie auf jeden Fall sofort und ignorieren Sie Ihre Krise nicht! Sie gefährden sonst Ihre eigene Gesundheit und langfristig auch Ihr Unternehmen. Überlegen Sie sich Gegenreaktionen! Oftmals sind die Familie oder Freunde eine wichtige Stütze. Sprechen Sie mit Ihnen über Ihre Probleme. Manchmal macht es Sinn, sich eine kurze Auszeit zu nehmen, um über alles Nachdenken zu können. Vielleicht hilft es auch, die eigenen Ziele noch einmal neu zu überarbeiten. Es gibt sicher viele Möglichkeiten, auch professionelle, die Ihnen aus der persönlichen Krise heraus helfen können. Vorausgesetzt Sie stellen sich Ihrer Krise und suchen aktiv einen Weg, um wieder mit Optimismus und neuem Elan in die Zukunft zu blicken.

2. Unternehmenskrisen

Auf der anderen Seite gibt es Unternehmenskrisen. Jeder – wirklich jeder Unternehmer – macht Fehler. Zur Krise entwickeln sich unternehmerische Fehler allerdings nur dann, wenn die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel steht; u.a. bei Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens. Dies kann schnell eintreten, wenn

- das Unternehmen von veränderten Marktgegebenheiten überrascht wird;
- Absatz und Verkaufszahlen zurückgehen;
- Kunden ihre Rechnungen nicht oder verspätet bezahlen;
- ein größerer Kunde wegbricht.

Besonders verhängnisvoll ist, wenn zusätzlich die Unternehmensleitung unsicher ist über die Unternehmenslage und darum notwendige Entscheidungen zu langsam erfolgen. Viele Unternehmer haben den richtigen „Riecher“ für Probleme und Krisen. Auf den allein sollte man sich aber nicht unbedingt verlassen. Es gibt auch erprobte Hilfsmittel, um Problemen auf die Spur zu kommen.

Krisen begegnen

Als erstes und grobes Früherkennungs-Instrument kann die „Früherkennungstreppe“ dienen. Früherkennung befasst sich zum Beispiel mit Finanzen und Kosten, mit der Entwicklung des Unternehmensumfeldes, mit den unternehmerischen Fähigkeiten, mit der Motivation der Mitarbeiter, der Zufriedenheit der Kunden, der Leistungsverbesserung und nicht zuletzt mit der Gestaltung der ganz persönlichen Zukunft. Leichtere unternehmerische Schieflagen können so schnell abgestellt werden. Wenn die Probleme aber bereits gravierende finanzielle Auswirkungen mit sich bringen, muss entschlossen gehandelt werden. Vor allem dann, wenn das Unternehmen in eine echte Notlage geraten ist. In solch einem Fall muss mit professioneller Hilfe ein aktives Krisenmanagement eingeleitet werden.



Früherkennung ist wichtig! Reservieren Sie sich daher jeden Tag eine Viertelstunde, um sich mit diesem Thema auseinander zu setzen. Wenn das erst einmal zur Gewohnheit geworden ist, wird es Ihnen immer leichter fallen, und der Nutzen wird schnell den Aufwand übersteigen: Sie können bei den ersten Anzeichen einer Krise sie als solche erkennen und sofort handeln.

1. Die Früherkennungstreppe

Die Früherkennungstreppe hilft Ihnen herauszufinden, wie es um Ihr Unternehmen momentan bestellt ist. Beantworten Sie die Fragen von unten nach oben und kreuzen Sie auf der rechten Seite das jeweilige Kästchen an.

Ziffern 9 bis 7: Wenn Sie hier „nein“ sagen müssen, ist das Thema wichtig. Sie haben aber noch genügend Zeit, zu überlegen und zu handeln.

Ziffern 6 bis 4: Wenn Sie hier „nein“ sagen müssen, ist das Thema sehr wichtig. Sie müssen rasch handeln und Verbesserungen durchführen.

Ziffern 3 bis 1: Wenn Sie hier bereits „nein“ sagen müssen, ist das Thema äußerst kritisch. Der Fortbestand Ihres Unternehmens ist gefährdet!

			Ja	Nein	
Ideenvorrat	9	Haben Sie neue Geschäftsideen?			Früherkennung
Innovation	8	Haben Sie neue Produkte/Dienstleistungen?			
Kunden	7	Haben Sie genug neue Kunden gewonnen?			
Betriebsergebnis	6	Ist Ihr Betriebsergebnis wirklich gut?			Späterkennung
Umsatz	5	Steigt Ihr Umsatz?			
Kosten	4	Haben Sie Ihre Kosten im Griff?			
Liquidität	3	Reicht Ihr flüssiges Geld aus?			Sehr-Späterkennung
Kreditfähigkeit	2	Gibt Ihnen die Bank noch Geld?			
Insolvenz	1	Vermeiden Sie erfolgreich die Pleite?			

Quelle: Gründerzeiten Nr. 22

2. Krisen verhindern

Krisen in kleinen und mittleren Unternehmen gibt es immer wieder. Sie sind – seltener – durch äußere Einflüsse bedingt: durch schlechte Konjunktur oder Veränderungen des Marktes. Viel häufiger kommen sie „von innen“. Die Gründe liegen dann fast immer in Fehlern der Unternehmensführung. z.B.:

- Mängel in Planung und (Markt-)Information
- Ungenügende Berücksichtigung der Marktentwicklungen
- Fehler bei der Gestaltung des Produkt - bzw. Dienstleistungsprogramms
- Fehlentscheidungen bei der Standortwahl
- Fehlentscheidungen bei der technologischen Ausstattung und Rohstoffsicherung
- Mangelhafte finanzielle Ausstattung (zu wenig Eigenkapital)
- Mangelhaftes Kreditmanagement (Lieferantenkredite)

Unternehmenskrisen müssen nicht sein

Jede unternehmerische Selbstständigkeit bringt Risiken mit sich. Diese Risiken müssen und können allerdings so weit reduziert werden, dass die Erfolgsaussichten bei weitem überwiegen. Folgende Mindestgrundsätze muss jedes neue Unternehmen dafür beachten:

- Verschaffen Sie sich aktuelle Informationen zu Ihrem Markt
- Sorgen Sie für eine sorgfältige Unternehmensplanung und deren Umsetzung (Controlling)
- Organisieren Sie eine zeitnahe und aussagekräftige Buchhaltung
- Prüfen Sie die Möglichkeiten, sich im Verbund zusammen zu schließen

Die Selbstständigkeit als Einzelunternehmer hat Vorteile, zum Beispiel einen geringeren Gründungsaufwand, überschaubare Verwaltung, Flexibilität und Unabhängigkeit. Aber es fällt vielen Existenzgründern schwer, über längere Zeit auf den persönlichen Austausch zu verzichten. Auch die Chancen, an größere Projekte heranzukommen, sind begrenzt. Eine gute Möglichkeit, eigenständig zu bleiben und trotzdem die Vorteile einer Mehrpersonen-Firma zu nutzen, bieten Kooperationen. Alle Partner bleiben rechtlich und steuerlich selbst- und eigenständige Unternehmer. Sie zeichnen nur verantwortlich (und haften) für die Leistungen, die sie in einer Kooperation erbringen. Deshalb klären Sie für sich:

- Was ist Ihre persönliche Motivation: Warum würden Sie mit anderen Unternehmern kooperieren wollen?
- Welche Kompetenzen und Kapazitäten könnten Sie einbringen? Was erwarten Sie von Ihren Kooperationspartnern?
- Welche Ziele verfolgen Sie bisher? Was verändert sich durch die Kooperation?

Die richtigen Partner und Gelegenheit zu Kontakten finden Sie bei

- Berufsverbänden und Netzwerken
- Kontaktbörsen der Kammern
- Freelancer-Börsen im Internet
- Fachmessen und Ausstellungen

Wenn Sie Ihren potenziellen Partner bereits kennen, dann können Sie gleich ins Gespräch einsteigen und folgende Punkte klären:

- Welche Motivationen, Kompetenzen und Kapazitäten haben die Beteiligten?
- Gibt es bereits ein konkretes Projekt oder einen Auftrag, den Sie als Team akquirieren wollen?
- Soll es sich um eine Projektkooperation (Start-/Endtermin fixiert) handeln oder planen Sie eine laufende Zusammenarbeit?
- Wenn finanzielle Investitionen erforderlich sind: Verfügen alle Partner über den erforderliche Liquidität?

Voraussetzung ist, dass die Verbindung sowohl wirtschaftlich als auch fachlich sinnvoll ist. Zusammen sollte für alle mehr möglich sein als im Alleingang.

Tipps für einen Erfolg versprechenden Start Ihrer Kooperation

- Lassen Sie sich bei der Erarbeitung des Kooperationsprofils von einem externen Coach unterstützen. Eine neutrale Person kann besser auf die Partner eingehen und Probleme aufdecken.
- Fixieren Sie die Bedingungen (Motivation, Ziele, Kunde/n, Auftrag, Qualifikationen, Aufgaben, Honorare und Konditionen, Termine und Fristen) gemeinsam und schriftlich. Lassen Sie diesen Entwurf anschließend von einem Anwalt ausformulieren. Starten Sie erst nach der Unterzeichnung des Vertrages durch alle Kooperationspartner.
- Legen Sie einen internen Stundensatz fest, nach dem Sie den laufenden Administrationsaufwand abrechnen. Idealerweise leistet jeder Partner zur Deckung einen Pauschalbetrag auf ein Projektkonto.
- Kommunizieren Sie z.B. über eine geschützte Website mit allen Jobprofilen. So lassen sich die Aufgaben darstellen. Wichtig sind Meetings – im feststehenden Turnus und mit klarer Tagesordnung – um offene Punkte zu klären. Wie oft diese stattfinden, hängt von der räumlichen Nähe der Partner ab.
- Wir empfehlen, auch bei einer langfristig angesetzten Zusammenarbeit, interne „Kündigungstermine“ zu setzen. So müssen alle Partner ihre Entscheidung für die Kooperation (zum Beispiel ein Mal im Jahr) überdenken. Sie erreichen einen Schnitt für diejenigen, bei denen sich die Ziele verändert haben.

3. Krisen beseitigen

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, der Krise zu begegnen:

- Mit einer frühzeitigen Kurskorrektur.
- Mit einer radikalen Sanierung bei anhaltenden Liquiditätsschwierigkeiten, vor allem dann, wenn alle Finanzierungsmöglichkeiten ausgeschöpft sind und dringende Zahlungen anstehen.



Lassen Sie sich bei jeder finanziellen Krise, bei der auch die Existenz Ihres Unternehmens akut gefährdet sein kann, beraten: z. B. bei Kammern oder professionellen Unternehmensberatern. Krisenberatung kann vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) u.U. gefördert werden.

Sofortmaßnahmen im Krisenfall

- Externe Beratung hinzuziehen
- Kontakt zu Bank aufnehmen
- Krisenursachen ermitteln
- Kurz-, mittel- und langfristige Gegenmaßnahmen entwickeln
- Sanierungskosten kalkulieren
- Sanierungsplan mit Bank besprechen

Notwendige Schritte: Sanierung

Vorweg: Sanierung ist Chefsache. Vorbildliches Verhalten der Unternehmensleitung muss sein, damit die Mitarbeiter Veränderungen und Sparpläne akzeptieren und umsetzen helfen! Nehmen Sie die besten Leute aus ihrem Unternehmen und bilden Sie ein so genanntes „Sanierungsteam“. Dieses Team soll Sie u.a. entlasten: Sie sollen ja „draußen“ verkaufen und mit hilfreichen „Kontakten“ sprechen. Oft sind jedoch Sanierungserfahrung und entsprechendes betriebswirtschaftliches Know-how nicht in ausreichendem Maße im Unternehmen vorhanden. Sorgen Sie unbedingt für externe Hilfe (Unternehmensberater, Sanierungs-Experten)! Außenstehende können Ihre besonderen Probleme oft besser analysieren als Sie selbst.

Gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Sanierung:

- Sie kennen Ihren Markt und Ihre Wettbewerber gut
- Ihre Wettbewerber sind vielfach alle in der gleichen schlechten Situation
- Sie haben kompetente, verantwortungsbewusste und motivierte Mitarbeiter
- Ihre Mitarbeiter vertrauen Ihnen

Sechs Merkmale zur Unternehmens-Sanierung

Überprüfen Sie Ihr Unternehmens-Konzept

- Sind Ihre Produkte heute noch so gefragt wie früher?
- Sind Sie inzwischen von Wettbewerbsprodukten eingeholt worden?
- Gibt es neue Trends? Sind Ihre Märkte gesättigt?
- Ist Ihr Vertrieb erfolgreich?
- Sind Zins und/oder Tilgung übermäßig hoch?
- Haben Sie besonders hohe Kosten?
- Haben Sie das richtige Führungspersonal?
- Besinnen Sie sich auf das, was Sie am besten können!

Mögliche Sofortmaßnahmen gegen Zahlungsunfähigkeit

- Bareinlage
- Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögensteilen
- Bestands-Sonderverkauf
- Massives Einholen von Forderungen
- Übergabe an Inkasso-Firmen
- „Frisches“ Beteiligungskapital besorgen
- Verkauf und dann Leasing von Objekten (Sale and lease back)

Erste Schritte zur Liquiditätsverbesserung

- Stillhalte-Abkommen mit Kreditinstituten und Lieferanten schließen und dabei Vertrauen stärken
- Kontokorrentkredite in langfristige Darlehen umwandeln
- Kreditumfänge erhöhen
- Prüfen, ob öffentliche Förderprogramme des Bundes und/oder der Länder in Anspruch genommen werden können (Liquiditätsdarlehen, Bürgschaftsprogramme etc.)
- Verhandlungen mit Factoring-Instituten
- Rechnungswesen-Profi suchen und einstellen

Stabilisierung des Unternehmens

- Straffung der Organisation („Keep it simple and flexible“)
- Evtl. ausgelagerte Buchhaltung im Unternehmen selbst durchführen
- Verminderung der Arbeitskosten (Werkskantine, Dienstwagen, Zulagen)
- Einführung einer leistungsbezogenen Vergütung
- Aufbau eines effizienten Mahnwesens

Möglichkeiten zur langfristigen Stärkung des Unternehmens

- Andere Unternehmensstruktur: neue Gesellschafter, Eingliederungen, Auslösungen, Verselbstständigung von Service-Abteilungen etc.
- Besseren Standort suchen
- Standorte zusammenlegen (Produktion und Lager)
- Entscheiden: selbst produzieren oder dazu kaufen?
- Neue Produkte, Programme. Sortimente entwickeln
- Neue Produktionsverfahren einführen (effektiver, kostengünstiger)
- Neue Märkte erschließen
- Frühzeitig Chancen und Risiken erkennen.

Legen Sie durch eine straffe Umsetzung fest:

- Was soll zur Erreichung eines Zieles konkret gemacht werden?
- Wer soll es machen?
- Wann soll es beendet sein?
- Wann soll er/sie anfangen?

Fehler und Probleme bei der Sanierung

- Verkennen und Verdrängen des Sanierungsbedarfes
- Frühwarnsignale werden nicht wahrgenommen
- Externe Faktoren werden für den Auslöser der Krise gehalten.
- Einstellung: Sanierung hat ohnehin keine Aussicht auf Erfolg
- Erfolgspotenziale wie Produkte, Technologien, Marktsegmente, Führungskräfte sind nicht ausreichend vorhanden. Die Ertragskraft kann nicht nachhaltig wieder hergestellt werden.
- Sofortmaßnahmen haben oft kein strategisches Konzept.
- Sie binden die gesamte Problemlösungskapazität.

- Sie setzen die zur langfristigen Stabilisierung des Unternehmens wichtige Strategie außer Kraft.
- Sanierungsstrategien werden nicht komplett umgesetzt: Erste Maßnahmen führen zu Anfangserfolgen und entspannen vermeintlich die Situation. Die langfristige Sicherung tritt in den Hintergrund.
- Nicht ausreichende oder überdimensionierte Sanierung: Eine durch Kompromisse bestimmte Sanierungsstrategie (z.B. zu geringer Personalabbau oder Entlassung von Mitarbeitern auf wichtigen Schlüsselpositionen) führt nur zu kurzfristigen Erfolgen.
- Fixierung auf Schwachstellen: Der einseitige Abbau von Verlust bringenden Tätigkeiten führt meist nicht zur Überwindung der Krise. Der Ausbau zukünftig profitabler Bereiche wird vernachlässigt.
- Vernachlässigung menschlicher Aspekte: Krisen werden durch Menschen verursacht und von Menschen durchlebt und erlebt. Befürchtungen und Ängste führen oft zum Boykott von Sanierungsmaßnahmen (Informationsdefizite).

Runder Tisch

Saisonale Schwankungen, Wegfall von wichtigen Kunden oder steigende Kosten bei sinkenden Erträgen sind Krisensignale, die sich im allgemeinen frühzeitig erkennen lassen. Wer vor Eintreten der Liquiditätsprobleme zum „Runden Tisch“ kommt, hat in der Regel gute Chancen, noch zum richtigen Zeitpunkt geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Die KfW Mittelstandsbank betreut bundesweit 47 „Runde Tische“. 1.500 Unternehmer. Die meisten kommen allerdings leider nicht bei den ersten Krisensignalen, sondern erst dann, wenn das Unternehmen schon auf wackligen Beinen steht und die Bank den Kredit gekündigt hat. Aber selbst dann besteht noch Hoffnung, wenn der Betrieb in seiner Struktur an sich wettbewerbsfähig ist.

Der Weg zum „Runden Tisch“ führt über die zuständige Industrie- und Handelskammer oder Handwerkskammer. Dort beauftragt der zuständige Mitarbeiter einen von der KfW anerkannten Unternehmensberater, der dann für die Dauer von maximal zehn Tagen das Unternehmen aufsucht, um hinter die Kulissen zu schauen, eine Schwachstellen-Analyse zu erstellen und die Sanierungschancen auszuloten. Die Kosten dafür übernimmt die KfW Mittelstandsbank. Anschließend treffen sich alle Beteiligten am „Runden Tisch“: Ein Vertreter der Hausbank, die wichtigsten Gläubiger, der Unternehmensberater und natürlich der Unternehmer stimmen auf Grundlage der erhobenen Daten das weitere Vorgehen ab. Der „Runde Tisch“ tritt dafür ein, dass die Beteiligten wieder ins Gespräch kommen.

Wie kann der Unternehmer bei seinen Gläubigern und seiner Hausbank Aufschub erwirken? In vielen Fällen wird der Unternehmer dazu verpflichtet, ein Controlling aufzubauen. Außerdem muss in jedem Fall ein realistischer Kapitaldienstplan erstellt werden, um Zinszahlung und Tilgung für Kredite genau festzulegen. Besonders bitter sind Einschnitte beim Personal, wenn zum Beispiel angestellte Mitarbeiter entlassen und anstatt dessen Saisonkräfte eingestellt werden müssen. Oft fehlt es den Unternehmern selbst aber auch an notwendigen unternehmerischen Fähigkeiten. Doch wenn es an kaufmännischem Know-how mangelt, nützt allein die fachliche Kompetenz nichts. Unternehmer müssen hier bereit sein, einen „Crash-Kurs“ in Sachen Controlling, Buchführung usw. zu absolvieren. Ist das Aufgabenpaket geschnürt, geht es an die Arbeit: Hausbank und Gläubiger müssen erkennen, dass der Unternehmer tatsächlich seine Chance nutzt und alles macht, um seinen Betrieb wieder auf die Beine zu stellen.

Eine Liste aller „Runden Tische“ finden Sie unter: <http://www.kfw-mittelstandsbank.de>

4. Personal abbauen

Sollten Sie aufgrund einer radikalen Sanierung Personal abbauen müssen, dann beachten Sie die rechtlichen Vorschriften, denn Personalfreisetzung bedeutet generell die Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Arbeitsverhältnisse enden einerseits mit Ablauf der im Arbeitsvertrag festgelegten Frist oder mit Eintritt einer im Vertrag festgelegten Bedingung (bedingte Arbeitsverträge), andererseits können sie durch Aufhebungsverträge oder Kündigung beendet werden. In einem Kündigungsverfahren sind folgende Punkte zu beachten:



Kündigungsschutzgesetz

Die weitest gehenden Einschränkungen bei ordentlichen Kündigungen durch den Arbeitgeber resultieren aus dem Kündigungsschutzgesetz (KSchG). Bei einer ordentlichen Kündigung müssen Sie beachten, dass Gründe für eine sozial gerechtfertigte Kündigung vorliegen. Sozial gerechtfertigte Gründe können personenbedingt, verhaltensbedingt und betriebsbedingt sein. Bei einer betriebsbedingten Kündigung müssen Sie zudem eine Sozialauswahl durchführen.

Bei der Festlegung der Arbeitnehmer, die für die Sozialauswahl in Frage kommen sowie der Bildung einer Rangfolge sind die Dauer der Betriebszugehörigkeit, das Alter des Arbeitnehmers und etwaige Unterhaltsverpflichtungen des Arbeitnehmers in Betracht zu ziehen. Wenn Sie einen Betrieb mit bis zu fünf Arbeitnehmern haben, können sich Ihre Mitarbeiter nicht auf den Kündigungsschutz nach dem KSchG berufen. Die Ermittlung der Beschäftigtenanzahl hängt von der regelmäßigen Wochenarbeitszeit Ihrer Mitarbeiter ab. Zudem sind Mitarbeiter, deren Arbeitsverhältnis aus gesetzlichen Gründen ruht (Wehr- und Zivildienstleistende, Beschäftigte im Erziehungsurlaub oder Frauen in den Mutterschutzfristen), bei der Ermittlung der Beschäftigtenzahl ebenfalls zu berücksichtigen.

Kündigungsfristen

Die Kündigungsfrist beträgt in den ersten zwei Beschäftigungsjahren für alle Arbeitsverhältnisse (Angestellte oder Arbeiter) 4 Wochen zum 15. eines Monats oder zum Monatsende. Die gesetzliche Kündigungsfrist während einer vereinbarten Probezeit von längstens 6 Monaten beträgt 2 Wochen, von jedem auf jeden Tag. Ab dem dritten Beschäftigungsjahr gelten längere Kündigungsfristen, wenn der Arbeitgeber kündigt.

Kündigungsarten

Mit einer ordentlichen Kündigung beenden Sie ein unbefristetes Arbeitsverhältnis fristgerecht. Mit ihr können Sie auch eine Änderung des Vertragsinhalts erreichen, wenn eine einvernehmliche Änderung des Arbeitsverhältnisses zwischen den Vertragspartnern nicht erreichbar ist (sog. ordentliche Änderungskündigung). Es sind im Gegensatz zur außerordentlichen Kündigung regelmäßig Kündigungsfristen und Kündigungstermine zu beachten. Mit der ordentlichen Kündigung bringen Sie das Arbeitsverhältnis erst mit Ablauf der Kündigungsfrist zum Erlöschen.

Beachten Sie zusätzlich, dass häufig statt der gesetzlichen Kündigungsfristen tarifvertragliche vereinbarte Kündigungsfristen gelten. Zudem ist möglich, einzelvertraglich abweichende Kündigungsfristen zu vereinbaren oder ordentliche Kündigungen vertraglich ganz auszuschließen.

Eine außerordentliche Kündigung kann sowohl fristlos als auch mit einer Auslauffrist erfolgen. Sie setzt eine schwerwiegende Störung der sich aus dem Arbeitsverhältnis ergebenden Arbeitnehmerpflichten (Erbringung der persönlichen Arbeitsleistung, Gehorsampflicht und Loyalitätspflichten) voraus. Bei einer außerordentlichen Kündigung muss ein wichtiger Grund vorliegen, der die Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses unzumutbar macht.

Im allgemeinen ist zunächst eine Abmahnung des Mitarbeiters nötig. Mit einer Abmahnung drücken Sie die Missbilligung eines Verhaltens eines Mitarbeiters unter Androhung von Rechtsfolgen für die Zukunft aus, sofern er das Verhalten ändert. Die Abmahnung ist dabei keine Willenserklärung (wie etwa eine Kündigung), sondern lediglich eine Willensäußerung, die dem Abmahnungsempfänger die Rechtswidrigkeit eines bestimmten Verhaltens verdeutlichen soll. Die wichtigsten Funktionen der Abmahnung sind dabei die Warn- und die Androhungsfunktion. Der Abmahnende macht nachdrücklich deutlich, dass er ein bestimmtes Verhalten des anderen nicht zu akzeptieren bereit ist und andernfalls rechtliche Konsequenzen ziehen wird.

Arbeitszeugnis

Bei der Freisetzung hat jeder Arbeitnehmer Anspruch auf ein Arbeitszeugnis. Verlässt ein Mitarbeiter Ihr Unternehmen, müssen Sie ihm seine bislang ausgeübte Tätigkeit und seine Leistungen in einem Arbeitszeugnis bestätigen. Ein einfaches Arbeitszeugnis enthält die Dauer des Arbeitsverhältnisses und die ausgeübte Tätigkeit. Auf Verlangen des Arbeitnehmers müssen Sie ihm ein qualifiziertes Arbeitszeugnis ausstellen, das neben Art und Dauer der Beschäftigung auch Aufschluss über Leistung und Führung des Arbeitnehmers gibt.

Dabei liegt die Tücke im Detail. Das Arbeitszeugnis darf keine offensichtlich negativen Äußerungen enthalten. Dies hat dazu geführt, dass sich unter Personalfachleuten eine eigene Sprache entwickelt hat, die sehr wohl Wertungen vermittelt – auch wenn diese für Laien nicht auf den ersten Blick zu erkennen sind.

Ein qualifiziertes Arbeitszeugnis muss folgende Bestandteile enthalten:

- Die Überschrift „Zeugnis“ oder „Arbeitszeugnis“
- Angaben zur Person: Name, Vorname, Geburtsdatum, evtl. Anschrift
- Dauer der Unternehmenszugehörigkeit mit zeitlichen Unterabschnitten bei Versetzungen und Beförderungen
- Funktionsbezeichnungen und Kurzfassungen der Inhalte der Tätigkeiten evtl. Stellvertretungen
- Beurteilungen des Fachwissens, der Leistungen und der besonderen Erfolge; Beurteilung von Initiative, Einsatzbereitschaft, evtl. Weiterbildungsaktivitäten
- Beurteilung der Führungsqualität bei Vorgesetzten
- Beurteilung des Verhaltens zu Vorgesetzten und Kollegen
- Schlussabsatz mit Austrittsformel (Dankes-Bedauerns-Formel/Zukunftswünsche)
- Datum und Unterschrift



Hilfe bei der Formulierung von Arbeitszeugnissen finden Sie unter anderem bei der W.A.F. (<http://www.betriebsrat.com/pg05zeugnis/pc-arbeitszeugnis.htm>).

Nichts geht mehr?

Leider lässt sich eine Insolvenz – trotz aller Bemühungen – manchmal nicht mehr verhindern. Für den betroffenen Unternehmer stellt sich in solchen Fällen die Frage: Was kommt auf mich zu? Was muss ich beachten?

1. Insolvenzantrag stellen

Der Insolvenzantrag kann entweder vom Schuldner oder vom Gläubiger beim zuständigen Amtsgericht (Insolvenzgericht) gestellt werden und zwar dann, wenn der Schuldner zahlungsunfähig ist. Der Schuldner selbst kann bereits bei drohender Zahlungsunfähigkeit einen Antrag stellen. Für juristische Personen wie GmbHs oder AGs gilt das auch bei Überschuldung.

Insolvenzantrag wird geprüft

Ist der Antrag beim Gericht eingegangen, prüft der Richter, ob ausreichend Unternehmensmasse (Geld, Maschinen, Fahrzeuge) vorhanden ist, um zumindest die Verfahrenskosten zu decken. Mangelt es an solchen Werten, wird der Antrag abgewiesen – das Unternehmen stellt dann seine Tätigkeit ein. Erst nach dieser Prüfung wird das Verfahren tatsächlich eröffnet und ein Insolvenzverwalter bestellt. Das Gericht kann auch die so genannte „Eigenverwaltung“ anordnen und einen Kontrolleur (Sachwalter) bestellen. In diesem Fall übernimmt der Schuldner die Aufgabe des Insolvenzverwalters.

Bericht des Insolvenzverwalters

Spätestens nach drei Monaten muss der Insolvenzverwalter einen Bericht über die finanzielle Situation und die Chancen zur Fortführung des Unternehmens vorlegen. Die Gläubigerversammlung entscheidet auf dieser Grundlage, ob das Unternehmen liquidiert oder saniert werden soll.

Entscheidung der Gläubiger

Entscheiden sich die Gläubiger dafür, das Unternehmen zu sanieren, können entweder der Schuldner oder der Insolvenzverwalter einen Insolvenzplan vorlegen. Für die Gläubiger, die Sicherheiten erhalten haben (etwa Fahrzeuge, Maschinen unter Eigentumsvorbehalt), gilt in diesem Fall: Sie dürfen diese nicht einfach aus dem Unternehmen abziehen. Achtung: Die Rechte dieser gesicherten Gläubiger können zugunsten der Fortführung des Unternehmens eingeschränkt werden.

2. Liquidation des Unternehmens

Entscheiden sich die Gläubiger für die Liquidation des Unternehmens, erhalten alle ungesicherten Gläubiger (das heißt diejenigen, die keine Sicherheiten vom Schuldner erhalten haben) aus dem Verkauf der verbleibenden Unternehmenswerte eine gleich hohe Quote. Wenn das Unternehmen liquidiert und die Gläubiger aus dem Verkauf nur teilweise befriedigt wurden, bleiben viele Unternehmer immer noch mit persönlichen Schulden bei der Bank zurück. Sie haben die Möglichkeit, über ein Restschuldbefreiungsverfahren, das sich an ein Insolvenzverfahren anschließt, von ihren Restschulden befreit zu werden.

Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.impulse.de>

Haftung in der Insolvenz der GmbH

Droht der GmbH Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit, ist der Geschäftsführer verpflichtet, einen Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu stellen. Der Antrag muss ohne schuldhaftes Verzögern beim zuständigen Insolvenzgericht erfolgen, spätestens drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit. Dabei gilt die Drei-Wochen-Frist unabhängig davon, wann der Geschäftsführer Kenntnis von der Zahlungsunfähigkeit erlangte. Bei einem Verstoß gegen die Insolvenzantragsfrist droht dem Geschäftsführer die persönliche Haftung, eine Geldstrafe oder eine Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren. Der Antragspflicht kann sich ein Geschäftsführer auch nicht entziehen, wenn er sein Amt niederlegt. Tätig der Geschäftsführer nach Insolvenzreife des Unternehmens weiterhin Zahlungen, so haftet er für diese persönlich. Werden trotz Insolvenzreife weiterhin Geschäfte mit Dritten abgeschlossen, die nicht der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsführers entsprechen, so kommt eine persönliche Haftung nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch und dem Strafgesetzbuch in Betracht. Darüber hinaus ist ein Verstoß gegen die Betrugs- und Insolvenzstraftatbestände möglich.



Der Geschäftsführer haftet persönlich bei Auszahlungen an die Gesellschafter, welche das Stammkapital der Gesellschaft angreifen. Eine Haftung entsteht bei der Mitwirkung des Geschäftsführers beim Erwerb eigener Anteile durch die Gesellschaft sowie bei unterlassener Information der Gesellschafter bei dem Verlust von 50% des Stammkapitals der Gesellschaft. Außerdem darf der Geschäftsführer in öffentlichen Mitteilungen die Vermögenslage der GmbH nicht unwahr darstellen oder verschleiern. Bei der Führung eines Betriebes ist eine Haftung aus unerlaubter Handlung bei der Nichtbeachtung von Eigentumsvorbehalten möglich oder beim Versäumnis, fehlerhafte Produkte rechtzeitig aus dem Verkehr zu nehmen. Seit 1.1.1999 sind nach dem GmbH-Gesetz die Geschäftsführer verpflichtet, jede Änderung im Gesellschafterbestand unverzüglich und nicht mehr nur einmal jährlich bei eingetretenen Veränderungen dem Handelsregister mitzuteilen, und zwar durch Übersendung einer neuen vollständigen Gesellschafterliste. Kommt der Geschäftsführer seiner Verpflichtung nicht nach, haftet er den Gläubigern der Gesellschaft für den daraus entstandenen Schaden.

3. Unternehmen vorbei?

Sicher werden Sie alles im besten Sinne dafür unternehmen, dass es zu keiner Insolvenz kommen wird. Aber selbst bei perfekter Planung, maximalem Entgegensteuern und höchstem Zeiteinsatz lassen sich manchmal solche Situationen nicht verhindern. Sollten Sie Ihr Unternehmen aufgeben müssen, denken Sie im Sinne Ihrer Gesundheit daran: Geben Sie selbst nicht auf! So wie Sie zu Beginn einen Businessplan erstellt und sich alle notwendigen Informationen beschafft hatten, so sollten Sie jetzt einen neuen Plan für Ihre persönliche Zukunft erstellen. Es gibt viele Möglichkeiten, wie es weiter gehen könnte: Sie nutzen Ihre Kontakte und arbeiten als Freier Mitarbeiter. Oder Sie bewerben sich auf eine Stelle, die zu Ihnen passt. Oder, oder... Lassen Sie sich in keinem Fall entmutigen und fallen Sie nicht in das berühmte Schwarze Loch. Selbst eine auf den ersten Blick aussichtslose Suche nach einer neuen sinnvollen und ertragreichen Beschäftigung führt letzten Endes immer zum Erfolg. Denken Sie positiv! So wie Sie damals auch Ihre Existenzgründung in die Hand genommen haben, sollten Sie jetzt in die neue Arbeit genauso gesund und sicher starten!



Eine Liste, die Ihnen die Folgen der Aufgabe eines Einzelunternehmens aufzeigt und vorgibt, welche Formalitäten Sie dabei erledigen müssen, finden Sie unter <https://www.nexxt.org/seiten/unp/1580>

CHECKLISTEN

Einschätzung der Risiken für die betrieblichen Versicherungen

Art der Gefahr	groß	mittel	klein
Feuer, Explosion			
Auf benachbarte Grundstücke übergreifendes Feuer			
Sturm			
Leistungswasser			
Einbruchdiebstahl			
Maschinenbruch			
Warentransporte			
Betriebsunterbrechung durch Feuer			
Maschinenschaden			
Energieausfall			
Verseuchung			
Computerausfall			
Betriebshaftpflicht			
Umwelthaftpflicht			
Produkthaftpflicht			
Kraftfahrzeughaftpflicht			
Eigene Kfz-Schäden			
Beraubung, Sabotage, Unterschlagung			
Förderungsausfall			
Auslandsrisiken			

Merksätze für einen unfallfreien Betrieb

1. Staplerverkehr

Achten Sie auf Staplerverkehr im Hof- bzw. Betriebsgelände. Stapler haben Vorfahrt!

Mehr Infos unter: http://www.bgfe.de/pages/medien/download/t/T_9_a11-2000.pdf

Erledigt:

Erledigen bis:

Verantwortlich:

2. Rettungswege, Aufzüge, Treppenräume

Prägen Sie sich die Lage der Notausgänge und den Verlauf der Rettungswege ein. Hängen Sie entsprechende Hinweisschilder aus. Im Brandfall dürfen Sie die Aufzüge nicht mehr benutzen.

Verlassen Sie die Gefahrenbereiche sofort über die Treppenräume sowie die gekennzeichneten Flucht- und Rettungswege. Rettung von Menschenleben geht vor Brandbekämpfung!

Mehr Infos unter: http://www.bauen.de/ratgeber/handbuch/080001_bauordnungsrecht/08000101.html

Erledigt:

Erledigen bis:

Verantwortlich:

3. Brandmelder, Feuerlöscher und Erste-Hilfe-Einrichtungen

Merken Sie sich die Standorte von Brandmelde-, Feuerlöscheinrichtungen (z.B. Feuermelder, Feuerlöscher) und Erste-Hilfe-Einrichtungen (Verbandskästen, Sanitätsstation). Unterweisen Sie Ihr Personal.

Mehr Infos unter: http://www.sidiblume.de/info-rom/bgvr/a08_2n.htm

Erledigt:

Erledigen bis:

Verantwortlich:

4. Feuerarbeiten

Beachten Sie, dass gefährliche Arbeiten, z.B. Feuerarbeiten in brand- oder explosionsgefährdeten Bereichen, nur mit schriftlicher Erlaubnis und nach Durchführung ausreichender Schutzmaßnahmen ausgeführt werden dürfen.

Mehr Infos: http://www.uni-muenster.de/Rektorat/Sicherheit/brs/e_fab_02_1.pdf

Erledigt:

Erledigen bis:

Verantwortlich:

5. Notrufnummern

Merken Sie sich die Notrufnummer und notieren Sie sich diese für alle sichtbar am Schwarzen Brett.

Mehr Infos unter: <http://www.officetoday.de/Services/ServiceGuide.asp?I=NN>

Erledigt:

Erledigen bis:

Verantwortlich:

6. Unfallmeldung

Unfälle sind dem Vorgesetzten (also Ihnen) sofort zu melden (unbedingt Verbandsbucheintragung in der Sanitätsstation veranlassen – falls vorhanden).

Auch Beinahe-Unfälle sind unverzüglich mitzuteilen, damit wirkungsvolle Unfallverhütungsmaßnahmen eingeleitet werden können.

Mitarbeiter sollten ihre besonderen Unterstützungspflichten gegenüber dem Arbeitgeber erfüllen:

- Durch Meldung von Gefahren und Mängeln
- Bei der Gewährleistung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten
- Bei der Erfüllung von behördlichen Auflagen

Mehr Infos: http://www.fuk.de/ie/popup_neue.html#start

Erledigt:

Erledigen bis:

Verantwortlich:

7. Zutrittsverbote

Achten Sie darauf, dass Unbefugte keine Betriebsstelle betreten, in denen sie nichts zu tun haben.

Mehr Infos: <http://www.bc-verlag.de/UVVen/1/37.HTM>

Erledigt:

Erledigen bis:

Verantwortlich:

8. Leitern

Benutzen Sie nur einwandfreie Leitern (sogenannte Klapptreppen mit Sicherheitsbügel) und Tritte (z. B: Elefantenfuß) zur Aktenentnahme aus hoch gelegenen Regalen bzw. Schränken sowie einwandfreie Arbeitsstühle zum Sitzen.

Mehr Infos: <http://www.pr-o.info/makeframe.asp?url=/bc/uvv/74/inhalt.HTM>

Erledigt:

Erledigen bis:

Verantwortlich:

9. Stolpern und Rutschen, Treppenstürze

Beseitigen Sie sofort Stolper- und Rutschgefahren. Benutzen Sie beim Begehen von Treppen den Handlauf.

Mehr Infos: <http://www.bgchemie.de/sicherer-auftritt/dateien/flyer-beschaefigte.htm>

Erledigt:

Erledigen bis:

Verantwortlich:

10. Scharfes und Spitzes in Kleidung

Tragen Sie keine ungeschützten scharfen oder spitzen Gegenstände in der Kleidung (z. B. Schere, Skalpell).

Erledigt:

Erledigen bis:

Verantwortlich:

11. Defekte Elektrik

Benutzen Sie keine defekten elektrischen Betriebsmittel (z. B: beschädigte Isolierung). Melden Sie den Schaden sofort und reparieren Sie ihn auf keinen Fall selbst.

Mehr Infos: http://www.sidiblume.de/info-rom/bgvr/bgv_a02.htm

Erledigt:

Erledigen bis:

Verantwortlich:

12. Kaffeemaschinen und Radios

Haushaltsgeräte ohne Abschaltautomatik (z. B. Kaffeemaschinen) sollen nur in Verbindung mit Zeitschaltuhren benutzt bzw. betrieben werden. Private elektrische Geräte dürfen nicht benutzt werden (z. B. Tauchsieder, Kochplatten, Radios), wenn hierzu entsprechende Verbote von Ihnen als Geschäftsführer ausgesprochen wurden.



Wir empfehlen ein Verbot auszusprechen, weil die meisten Versicherungen in einem Brandfall die Regulierung ablehnen – mit dem berechtigten Argument, dass Kaffeemaschinen und Radios nicht zum Betriebseigentum und zur Produktion gehören. Darüber hinaus müsste auch jedes privat mitgebrachte Radio bei der GEZ vom jeweiligen Besitzer selbst angemeldet werden.

Mehr Infos: http://www.sidiblume.de/info-rom/bgvr/bgv_a02.htm

Erledigt:

Erledigen bis:

Verantwortlich:

13. Essen, Trinken und Rauchen

Alkohol während der Arbeitszeit ist verboten. Essen, Trinken und Rauchen sollte nur dort stattfinden, wo es erlaubt ist. Dafür müssen entsprechende Räume bereitgestellt werden. Als Arbeitgeber dürfen Sie ein generelles Rauchverbot in den Betriebsräumen aussprechen.

Erledigt:

Erledigen bis:

Verantwortlich:

14. Persönliche Schutzausrüstung

Benutzen Sie stets die für bestimmte Bereiche oder Arbeiten vorgeschriebenen persönlichen Schutzausrüstungen (z. B. :Augenschutz, Gesichtsschutz, Fußschutz, Kopfschutz, Atemschutz, Körperschutz, Gehörschutz, Hautschutz, Absturzschutz)

Mehr Infos: <http://www.pr-o/makeframe.asp?url=/bc/uvv/1/4.HTM>

Erledigt: _____ Erledigen bis: _____ Verantwortlich: _____

15. Hautschutz

Stellen Sie Hautschutzpräparate für Reinigung und Pflege zur Verfügung.

Mehr Infos: <http://www.vmbg.de/download/faltblattHautschutz.pdf>

Erledigt: _____ Erledigen bis: _____ Verantwortlich: _____

16. Druckluftgefahren

Das Einleiten von Druckluft in Körperöffnungen ist lebensgefährlich. Blasen Sie deshalb verstaubte Kleidungsstücke mit Druckluft am Körper nur ab, wenn spezielle Düsen einen ungewollten Druckstau verhindern.

Erledigt: _____ Erledigen bis: _____ Verantwortlich: _____

17. Schmuck beim Maschineneinsatz

Schmuckstücke, Piercings, Armbanduhren oder ähnliche Gegenstände dürfen beim Arbeiten nicht getragen werden, wenn sie zu einer Gefährdung führen können (z. B. an Maschinen mit offen beweglichen Teilen oder bei Transportarbeiten).

Erledigt: _____ Erledigen bis: _____ Verantwortlich: _____

18. Ordnung und Sauberkeit

Tragen Sie durch Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz zur Sicherheit, zum Gesundheitsschutz, zum Umweltschutz und zur Qualität Ihrer Arbeit und damit der Produkte bei.

Erledigt: _____ Erledigen bis: _____ Verantwortlich: _____

19. Keine Experimente

Die Benutzung von Arbeitsstoffen durch Unbefugte ist unzulässig. Arbeitsmittel, insbesondere Maschinen, Geräte, Werkzeuge, Arbeitsstoffe, Transportmittel sowie Schutzvorrichtungen, dürfen nur bestimmungsgemäß verwendet werden.

Erledigt: _____ Erledigen bis: _____ Verantwortlich: _____

20. Betriebsanweisungen

Ihre Mitarbeiter müssen die Betriebsanweisungen für Maschinen/Anlagen und Gefahrstoffe zur Vermeidung von Unfall- und Gesundheitsschutzgefahren beachten und dürfen keine sicherheitswidrigen Anweisungen befolgen.

Jeder Mitarbeiter ist verpflichtet, nach den Möglichkeiten sowie gemäß Ihrer Unterweisung und Weisung für die eigene Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und der von anderen Personen, die von den eigenen Handlungen oder Unterlassungen bei der Arbeit betroffen sind, Sorge zu tragen.

Mehr Infos: http://www.stbg.de/sich_ges/betranw/

Erledigt: _____ Erledigen bis: _____ Verantwortlich: _____

Projektpartner

Diese Broschüre wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit gefördert. Außerdem danken wir für die freundliche Unterstützung folgender Partner:

Das RKW koordiniert das Gesamtprojekt „Gesund und sicher starten –Guss“

Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. engagiert sich für den Erfolg insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen. Mit Information, Beratung und Weiterbildung fördert das RKW das vernünftige Gestalten von Prozessen im Unternehmen, die Steigerung der Produktivität, das Verbessern der Arbeitsbedingungen und der Qualifikation sowie den vernünftigen Umgang mit den natürlichen Ressourcen. Das RKW mit seinen Landesverbänden verfügt über langjährige Erfahrungen in der Beratung von Existenzgründern.

Informationen:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

Bundesgeschäftsstelle

Düsseldorfer Straße 40

65760 Eschborn

<http://www.rkw.de>

Ingra Freigang-Bauer

Tel.: 0 61 96 / 495-3205

freigang@rkw.de

Kooperationsnetz und Handlungshilfen für gesunde Existenzgründungen

Angesiedelt an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg wendet sich das Teilprojekt vor allem an Gründer und Gründerinnen von Klein- und Kleinstunternehmen in Sachsen-Anhalt und den neuen Bundesländern. Ausgewählte Themenfelder eines ganzheitlichen und modern orientierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes unter Einbeziehung der betrieblichen Gesundheitsförderung werden im Rahmen des Projektes so aufbereitet, dass für die Existenzgründer Gestaltungs- und Organisationsfelder sowie Problemlösungen für eine erfolgreiche, gesunde und sozialverträgliche Unternehmensführung erkennbar und nutzbar werden.

Ansprechpartner:

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb

Universitätsplatz 2

39106 Magdeburg

<http://www.uni-magdeburg.de/iaf>

Prof. Dr. Wolfgang Quaas

Tel.: 03 91 / 671-8516

wolfgang.quaas@masch-bau.uni-magdeburg.de

Carla Rodewald

Tel.: 03 91 / 671-2169

carla.rodewald@masch-bau.uni-magdeburg.de

Gesund und sicher starten im Handwerk

Die Handwerkskammer Wiesbaden und das Institut für Technik der Betriebsführung erarbeiten Informationsmaterial für Gründer im Handwerk. Für das Beraternetzwerk des Handwerks werden Beratungshilfen und Weiterbildungsprogramme erarbeitet. Die Gründer selbst, die Experten des staatlichen Arbeitsschutzes, die Berufsgenossenschaften und Krankenkassen sowie die verschiedenen Beratungsinstitutionen werden in diesem Teilprojekt wie auch in allen anderen Projektphasen einbezogen.

Ansprechpartner:

Handwerkskammer Wiesbaden (HWK)
Bierstadter Straße 45
65189 Wiesbaden
<http://www.hwk-wiesbaden.de>

Günter Dunschen
Tel.: 06 11 / 136-159
guenter.dunschen@hwk-wiesbaden.de

Institut für Technik der Betriebsführung (itb)
Karl-Friedrich-Straße 17
76133 Karlsruhe
<http://www.itb.de>

Klaus-Dieter König
Tel.: 07 21 / 931-0320
koenig@itb.de

Anregungen und konkrete Unterstützung für gesunde und sichere Existenzgründungen aus Hochschulen in Baden-Württemberg

In der erprobten Zusammenarbeit von ifex (Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg) und IBH (Innovation und Bildung Hohenheim GmbH) werden die vorhandenen Netzwerkstrukturen in Baden-Württemberg genutzt und um das Wissen und Experten aus dem Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz erweitert werden.

Ansprechpartner:

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Referat 33 "Existenzgründung und Unternehmensnachfolge – ifex"
Theodor-Heuss-Straße 4
70174 Stuttgart
<http://www.newcome.de>

Arndt Upfold
Tel.: 07 11 / 123-2674
arndt.upfold@wm.bwl.de

IBH Innovation und Bildung Hohenheim GmbH
Wollgrasweg 49
70599 Stuttgart
<http://www.ibh.uni-hohenheim.de>

Christiane Friderich
Tel.: 07 11 / 45 10 17-203
frideric@ibh.uni-hohenheim.de

LINKS

Die in der Broschüre angegebenen Links finden Sie hier teilweise wieder. Darüber hinaus haben wir zusätzliche Informationen gesammelt, die Ihnen bei der täglichen Arbeit weiter helfen können.

Existenzgründung

Der Gründerleitfaden Multimedia, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie von der VDI/VDE-Technologiezentrum Informationstechnik GmbH entwickelt, bietet Hilfestellung bei allen wichtigen Entscheidungen und notwendigen Schritten der Unternehmensgründung.

<http://www.gruenderleitfaden.de>

Jeder Gründungsinteressierten sollte sich dieses Informationsangebot anschauen. Zu allen Phasen der Gründung umfangreiche Angebote und die Förderdatenbank mit allen Förderprogrammen.

<http://www.dta.de/dtportal/Gruenderzentrum/Gruenderzentrum.jsp>

Die Homepage des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit bietet unter der Rubrik „Existenzgründung“ viele hilfreiche Informationen, Checklisten, Broschüre und Online-Planungstools.

<http://www.bmwa.bund.de>

Das offizielle Portal für Existenzgründung, Unternehmensnachfolge und junge Unternehmen in Baden-Württemberg. Umfassende Informationen, nützliche Services und Bildungsangebote aus erster Hand. Dazu Aktuelles zu Rechts- und Steuergesetzänderungen, Förderprogrammen und Wettbewerben - und das alles branchen- und regionalspezifisch sortiert.

<http://www.newcome.de>

Das Service-Portal für Gründer und Unternehmer bietet eine umfangreiche Datenbank mit Förderprogrammen des Bundes, der Länder und privater Initiatoren, die sich an mittelständische Unternehmer und Existenzgründer richten. Die Förderprogramme sind kurz und übersichtlich dargestellt und enthalten Angaben zu Konditionen, Art und Umfang der Finanzierungshilfe sowie Ansprechpartnern. Außerdem erhalten Sie auf dem Portal Top-Themen, Nachrichten und Marktdaten zu Politik & Wirtschaft, Internet & eBusiness und eine Kooperationsbörse, interessante Terminhinweise, wichtige Adressen, nützliche Links und Buch-Tipps.

<http://www.mittelstanddirekt.de>

Unter dieser Internetseite finden Sie eines der umfangreichsten Informationsangebote zum Thema Existenzgründung im Internet. Mit Gründerdatenbanken und vielen themenbezogenen Newsgroups.

<http://www.gruenderstadt.de>

Viele interessante Links und aktuelle Informationen über Projekte und Initiativen des Handwerks in NRW.

<http://www.gruendercom.de>

Gründungsschnelldienst für StartUps. Innerhalb von 24 Stunden kann über eine neue, bereits ins Handelsregister eingetragene Kapitalgesellschaft verfügt und sofort mit der Geschäftstätigkeit begonnen werden. GmbH-Sofort.de gründet seit 1996 Kapitalgesellschaften bundesweit „auf Vorrat“. Die Gesellschaften unterscheiden sich lediglich im Namen und sind bislang laut Angaben des

Unternehmens garantiert ohne Tätigkeit. Das Stammkapital von 25.000 Euro für eine GmbH beziehungsweise das Grundkapital von 50.000 Euro für eine AG ist bereits eingezahlt, alle Gründungsformalitäten sind abgeschlossen.

<http://www.gmbh-sofort.de>

Diese Website gibt einen nach Bundesländern geordneten Überblick regionaler Stammtische und Treffen für Existenzgründer in Deutschland. Für Gründerstammtische ohne eigene Homepage gibt es zu diesem Zweck kostenlosen Speicherplatz.

<http://www.gruenderstammtisch.de>

Sie finden hier einen Überblick über das deutsche Gründungsnetzwerk, sowie der Gründerforschung. Ihren speziellen Informationsbedarf können Sie auf den Internetseiten des Netzwerks abfragen. Ein Abstract zu den einzelnen Links informiert Sie über die konkreten Angebote.

<http://www.entrepreneurship.de>

Die Euro-Info-Centres bilden ein Netz aus über 300 Anlaufstellen, die kleine und mittlere Unternehmen in allen EU-Angelegenheiten beraten.

<http://europa.eu.int/business/de/advice/index.html>

Der European Investment Fund (EIF) ist zuständig für die finanzielle Unterstützung zur Existenzgründung und Wachstumsförderung kleiner und mittelständischer Unternehmen innerhalb der Europäischen Gemeinschaft.

<http://www.eif.eu.int>

Das Portal verfügt über eine umfangreiche Franchise-Datenbank mit mehr als 4.500 Erfolg versprechenden Geschäftsideen in Europa und zahlreiche Informationen zum Thema Unternehmensgründung.

<http://www.franchiseportal.net>

Einen ersten Überblick darüber, welche Voraussetzungen beispielsweise in Bulgarien erfüllt sein müssen, wie hoch die Körperschaftssteuer in Frankreich ist oder welche Stammeinlagen in Tschechien erbracht werden müssen, kann man sich auf der Homepage der Handelskammern verschaffen.

<http://www.diht.de>

Die Online-Plattform ist eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit für Hochschulen und Unternehmen und soll den Austausch zwischen Praxis und Forschung anregen.

<http://www.gruenderkontakte.net>

Weiterbildung

Übersicht über Seminare und Messen aus der Computerwoche, mit Checklisten für Trainerauswahl und Bildungsmaßnahme.

<http://www.seminarwelt.de>

Recherche nach kompetenten Trainern und Dozenten, die sich mit detailliertem Angebotsprofil präsentieren.

<http://www.trainer.de>

LIQUIDE ist eine Bildungsanbieter-Datenbank. Anbieter beruflicher Weiterbildung, die im Internet vertreten sind, können sich aufnehmen lassen.

<http://www.liquide.de>

Hotels für Tagungen, Seminare und Konferenzen in Deutschland.

<http://www.seminare-online.de>

Hier finden Sie aktuelle Seminare von über 200 Seminaranbietern, übersichtlich sortiert in 275 Rubriken.

<http://www.seminaranzeiger.de>

Stellt aktuell rund 13.000 Seminarangebote in ganz Deutschland vor. <http://www.deutschland-karriere.de/seminare/>

Das bundesweite Informationsportal der IHK informiert über das aktuelle berufliche Weiterbildungsangebot und nennt Themen, Inhalte, Zielgruppen und Termine für Seminare:

<http://www.ihk.de/wis.htm>

Arbeitsschutz

Das Projekt „Gesund und sicher starten – GUSS“ bietet für Existenzgründer umfangreiche Informationen zum Thema Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Diese Broschüre enthält einen Teil des Angebotes.

<http://www.guss-net.de>

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Verbundprojekt ARGEPLAN hat sich zur Aufgabe gemacht, das vielfältig vorhandene Arbeits- und Gesundheitsschutzwissen für betriebliche Entwicklungs- und Planungsprozesse aufzubereiten und nutzbar zu machen.

<http://www.argeplan.org/>

Dies ist ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderter elektronische Marktplatz zu Fragen der Prävention. Ziele sind Transfer und Diffusion vorliegender Forschungsergebnisse, Bereitstellung neuer Ideen für Unternehmen und Verbesserung des Niveaus des Arbeits- und betrieblichen Gesundheitsschutzes.

<http://www.praevention-online.de>

Auf der Website der europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz finden Sie umfangreiche Informationen zum Thema und Links zu anderen europäischen Organisationen.

<http://de.osha.eu.int/>

Die Website von ergo-online ist ein Informationsdienst zum betrieblichen Gesundheitsschutz und zur Ergonomie. Hier finden Sie aktuelle und praxisgerecht aufbereitete Informationen rund um den Bildschirmarbeitsplatz. Auch wird Wissenswertes aus der Arbeitsmedizin, zu arbeitsorganisatorischen Fragen und zur Gesundheitsförderung geboten.

<http://www.sozialnetz-hessen.de>

Auf der Website der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin findet man u.a. Kontaktadressen, allgemeine Informationen zu Arbeitsschutz und Arbeitsschutzprogrammen, Forschungsprojekten und Veranstaltungsterminen.

<http://www.baua.bund.de/>

Der Webkatalog Clickfish hat eine eigene Rubrik „Ergonomie“. Hier findet man nützliche Tipps, Nachrichten zum Thema, ein Forum, Produkt- und Herstellerinformationen, FAQs und eine Pinnwand.

<http://www.clickfish.de>

Einige aktuelle Artikel der Zeitschrift für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und der Zeitschrift „Faktor Arbeitsschutz“ können online gelesen werden.

<http://www.universum.de>

Alles zum Thema Arbeitsleben wird vom schwedischen „International Institute for Working Life“ aufbereitet – auch in Englisch. Interessant sind dabei besonders die Buchtipps und Hinweise zu internationalen Workshops.

<http://www.niwl.se>

Gesetze zum Arbeitsschutz – eine Auswahl

Ein Beschäftigter kann sich nur auf Arbeitsschutzvorschriften berufen, wenn er sie kennt. Auch wenn in den einzelnen Gesetzen und Vorschriften des Arbeitsschutzes eine Belehrungs- und Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers festgelegt ist, muss für die Beschäftigten die Möglichkeit gegeben sein, sich eigenständig über die wichtigsten Vorschriften des Arbeitsschutzes und über ihre Rechte und Pflichten zu informieren. Aus diesem Grund hat der Gesetzgeber in den wesentlichen Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes eine Aushangpflicht begründet. Aushänge müssen leicht lesbar sein, an sichtbarer Stelle angebracht werden und für jeden Beschäftigten gut erreichbar sein. Die Aushänge müssen in einem lesbaren Zustand erhalten werden. Gegebenenfalls ist, insbesondere nach wesentlichen Änderungen von Gesetzen, eine Erneuerung vorzunehmen. Sehr hilfreich sind die von verschiedenen Verlagen herausgegebenen Broschüren, in denen die wichtigen aushangspflichtigen Vorschriften abgedruckt und die bereits aushangfähig gestaltet sind.



- ArbSchG (Arbeitsschutzgesetz) Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit
- ArbStättV (Arbeitsstättenverordnung – mit ASR Arbeitsstättenrichtlinien) Verordnung über Arbeitsstätten
- ArbZG (Arbeitszeitgesetz) Gesetz zur Regelung der Arbeitszeiten
- ASiG (Arbeitssicherheitsgesetz) Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit
- BaustellV (Baustellenverordnung) Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz auf Baustellen
- BetrSichV (Betriebssicherheitsverordnung) Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Bereitstellung von Arbeitsmitteln und deren Benutzung bei der Arbeit, über Sicherheit beim Betrieb überwachungsbedürftiger Anlagen und über die Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes
- BildscharbV (Bildschirmarbeitsverordnung) Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten

- BioStoffV (Biostoffverordnung) Verordnung zum Schutz vor biologischen Arbeitsstoffen
- FPersG (Fahrpersonalgesetz) Gesetz über das Fahrpersonal von Kraftfahrzeugen und Straßenbahnen
- FPersV (Fahrpersonalverordnung) Verordnung zur Durchführung des Fahrpersonalgesetzes
- GefStoffV (Gefahrstoffverordnung) Verordnung zum Schutz vor gefährlichen Stoffen
- GSG (Gerätesicherheitsgesetz) Gesetz über technische Arbeitsmittel
- GSGV (9. Verordnung zum Gerätesicherheitsgesetz) Maschinenverordnung
- HAG (Heimarbeitsgesetz)
- JArbSchG (Jugendarbeitsschutzgesetz) Gesetz zum Schutz der arbeitenden Jugend
- MuSchG (Mutterschutzgesetz) Gesetz zum Schutz der erwerbstätigen Mutter
- ProdSG (Produktsicherheitsgesetz) Gesetz zur Regelung der Sicherheitsanforderungen an Produkte und zum Schutz der CE-Kennzeichnung
- PSA-BV (PSA-Benutzungsverordnung) Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Benutzung persönlicher Schutzausrüstungen bei der Arbeit
- SGB VII (7. Buch Sozialgesetzbuch) Gesetzliche Unfallversicherung

Quelle: Gründerzeiten Nr. 19

Personalmanagement

Auf der Homepage des Softwareunternehmens TSE finden Sie Arbeitsunterlagen zu Instrumenten der Personalpolitik wie Mitarbeiterbefragung, Zielvereinbarungen und Beurteilungen. Außerdem gibt es ein Archiv von beispielhaften Betriebsvereinbarungen, etwa eine Vereinbarung über die Internetnutzung im Unternehmen.

<http://www.tse-hamburg.de>

Wie formuliert man ein korrektes Arbeitszeugnis? Welche Fehler sollte man vermeiden? Auf dieser Website können sich Zeugnisaussteller und Arbeitnehmer informieren.

<http://www.infoquelle.de>

Die UB Media bietet einen gebührenfreien Service rund ums Arbeitsrecht. Von Abmahnung bis Zeugnis: Mustertexte/-verträge u.ä., kommentierte Urteile, teils interaktive Checklisten und umfassende und gepflegte Rechtsvorschriften sowie aktuelle Fachbeiträge und Expertentipps finden sich hier.

<http://www.arbeitsrecht4free.de>

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit hat u.a. im Internet eine Datenbank zur Arbeitszeitflexibilisierung eingerichtet.

<http://www.bmwa.bund.de>

Die AOK Bayern bietet kostenlos eine umfangreiche Datenbank zum Personalrecht: Arbeitsrechtstexte und -urteile, neue Urteilssammlungen finden Sie hier.

<http://www.sbb.aok.de>

Hier finden sie Nachrichten und Informationen zum Arbeitsrecht, Urteilssammlungen, eine Sammlung von Betriebsvereinbarungen und ein umfangreiches Seminarangebot für Betriebsräte.

<http://www.betriebsrat.com/>

Die Website „Beruf und Familie“ informiert über familienorientierte Maßnahmen, Arbeits- und Sozialrecht und Vorreiterunternehmen. Außerdem wurde im Rahmen des Projektes „Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik in die Praxis“ ein Schulungsangebot für Führungskräfte entwickelt. Linklisten, Literatur und ein Forum vervollständigen das Angebot.

<http://www.beruf-und-familie.de>

Workforce.com ist eine Plattform die sich ausschließlich mit Personalmanagement beschäftigt. Die Mitgliedschaft ist kostenlos und beinhaltet einen wöchentlichen Newsletter, den Zugang zu Chaträumen sowie Artikel zum Thema Personalmanagement.

<http://www.workforce.com>

Organisation

Vom Mietvertrag über den Gesellschaftervertrag bis zur Abmahnung bietet diese Website einen kostenlosen elektronischen Formuldienst mit Musterverträgen, Formularen und Musterbriefen.

<http://www.formblitz.de>

Dieses umfangreiche Informations- und Dienstleistungsportal bietet Ihnen alle Erleichterungen für die tägliche Büroarbeit.

<http://www.offizz.de>

Hier finden Sie ein eigenes Sekretariat: Entgegennahme von Anrufen, Schreiben von Faxen oder E-Mails usw. 24 Stunden am Tag, ab 39 Euro monatlich. So ist Ihr Büro immer zu erreichen und Sie können sich auf Ihre Arbeit konzentrieren.

<http://www.ebuero.de>

Bessermachen statt Besserwissen – das ist das Motto dieser Website. Hier können Nutzer ihre Vorschläge für verbesserte Produkte, einfachere Produktion und andere Ideen eintragen. Vojects leitet die Verbesserungsvorschläge an Unternehmen weiter. Wenn der Vorschlag angenommen wird, können die Nutzer mit Prämien rechnen.

<http://www.vojects.com>

Der Trendletter berichtet über zukünftige Entwicklungen in Wirtschaft, Management, Marketing, Technologie und Gesellschaft. Der Informationsdienst versteht sich als Arbeitsmittel für Generalisten, unternehmerisch Tätige und alle, die Trends frühzeitig erkennen müssen.

<http://www.trendletter.de>

Diese durch das BMBF geförderte Informations- und Kommunikationsplattform zeigt erfolgreiche Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation auf. Die Darstellung und Aufbereitung vorhandener Lösungen und Vorreiterbeispiele erfolgt so, dass sie dem gestiegenen Interesse der Unternehmen entgegenkommt und zur Umsetzung verwendet werden kann.

<http://www.bilanzierung-arbeitsgestaltung.de>

IMPRESSUM

Herausgeber

Ifex - Initiative für Existenzgründung und Unternehmensnachfolge
des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg

Referat 33

Willi-Bleicher-Straße 19

70174 Stuttgart

Tel.: 07 11 / 123-27 86

Fax: 07 11 / 123-25 56

E-Mail: ifex@wm.bwl.de

Internet: <http://www.newcome.de>

Redaktion

IBH Innovation und Bildung Hohenheim GmbH

Christiane Friderich

Wollgrasweg 49

70599 Stuttgart

Tel.: 07 11 / 45 10 17-203

Fax: 07 11 / 45 10 17-220

E-Mail: frideric@ibh.uni-hohenheim.de

Internet: <http://www.ibh.uni-hohenheim.de>

Text & Layout

Allwrite – Holger Müller

Tel.: 07 11 / 55 949 54

E-Mail: allwrite@arcor.de

Druck

Hausdruckerei Landesgewerbeamt Baden-Württemberg