**Lernhilfe UFW**

*Entrepreneur und Innovation I.docx:*

**Entrepreneur** = Individuum, das innovative Produkte, Dienstleistungen oder Produktionsmethoden am Markt durchsetzt und neue wirtschaftliche Strukturen etabliert

**Entrepreneurship** = Unternehmergeist/Unternehmertum; charakterisiert die Persönlichkeit des Unternehmers und Eigenschaften, wie Unternehmen gründet und erfolgreich führt

**Unternehmen** = Jede auf Dauer angelegte Organisation selbstständiger, wirtschaftlicher Tätigkeit, mag sie auch nicht auf Gewinn ausgerichtet sein.

**Kreativität** = Verbindung zwischen logischem Denken und Fantasie | Fähigkeit etwas zu erschaffen, das entweder neu oder originell, aber auch nützlich ist

**Entrepreneurship-Arten:**

* Originäre Gründungen:
  + Traditionelle Gründung:
    - Auslöser: bestehendes Produkt/Dienstleistung
    - Bsp.: Lebensmittel, Bäcker, Elektriker
  + Innovative Gründungen:
    - Aus Idee/Innovation -> Risiko des Scheiterns höher -> keine Erfahrungswerte (Markt, Umsatz, Gewinn)
* Aufbauende Gründungen
  + Erben eines Unternehmens:
    - Fortbetriebsrecht & Erbe muss gewerbliche Voraussetzungen erfüllen (Prüfung für Gewerbebescheinigung
  + Kauf eines bestehenden Unternehmens:
    - Schwierig: fairer Preis; Absprung MA, Kunden, Lieferanten
  + Gemeinschaftlicher Erwerb durch Management (*Management buy out*):
    - Manager kaufen Unternehmen, wo vorher Teil des Unternehmens  
      -> MA und Kunden bekannt
  + Franchising:
    - Partnerschaft zwischen Franchisegeber (besteht) und Franchisenehmer (neu)
    - FN nimmt gegebenes Geschäftsmodell von FG -> dafür einmalige/mehrmalige Kosten für FN an FG

**Entrepreneur als Wirtschaftsfaktor (4 Funktionen zu erfüllen):**

* Innovationsfunktion
  + Innovation = wirtschaftlich erfolgreiche Umsetzung einer Idee in Produkt/DL
  + neue/bestehende Unternehmen, Volkswirtschaft auf Innovationen angewiesen, um Wachstum zu erzielen (Kontratieff-Zyklen)
* Wachstumsfunktion
  + Anstieg Summe aller Wertschöpfungen einer Volkswirtschaft (= BIB)
  + Wertschöpfung = Verkaufserlöse – Vorleistungen)
* Beschäftigungsfunktion
  + Schaffung neuer Arbeitsplätze
* Erhöhung Unternehmerpopulation
  + Volkswirtschaft besitzt gewisse Anzahl an Unternehmern
  + Da Schließungen -> auch Gründungen

**Gründe für Selbständigkeit** = besseres Einkommen, Traum (eigener Boss), Erben, einzigartige Geschäftsidee, Wunsch nach mehr Freiraum/Flexibilität

**Kompetenzen eines Entrepreneurs**:

* Fachliche (Fachkenntnisse Buchhaltung, Marketing, Recht, Vertriebskenntnisse)
* Soziale (Teamfähigkeit, Führungskompetenz)
* Methodische (Projektmanagement, Marktanalysen, Kreativitätstechniken)
* Persönliche (Motivation, Eigeninitiative, Risikobereitschaft)

**7 Schritte zur Unternehmensgründung:**

1. Gründungsfahrplan und Machbarkeitsstudie (Feasibility Study)
   1. Gründungsfahrplan: Basis 5Ws (Was, Wo, Wie, Wer, Wann)
   2. Feasibility Study:
      1. Technische (Technische Machbarkeit, Fertigungstechniken, Risiken)
      2. Markt (Identifikation von Marktchancen und -risiken)
      3. Organisation (Qualifikation, Organisatorische Umsetzbarkeit)
      4. Finanzielle (Ermittlung Kapitalbedarf, Finanzierungsmöglichkeiten, Risiken)
      5. Rahmenbedingungen (Standort, Gesetz, Steuern)
2. Business- und Finanzplan
   1. Businessplan (= Geschäftsplan)
      1. Strukturierte Zusammenfassung (Realisierbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Chancen, Risiken)
      2. Finanzplan (Auskunft: Eigen-, Fremdfinanzierung & Förderungen)
3. Weiterbildung zum Thema Unternehmensgründung
4. Umsetzung Finanzplan
5. Gründung des Unternehmens
   1. Wahl Rechtsform (UGB – Unternehmensgesetzbuch)
   2. Evtl. Eintragung Firmenbuch (in Landesgericht)
   3. Gewerbeberechtigung (GWO – Gewerbeordnung; in BH/Stadtmagistrat)
   4. Steuerpflicht (Anzeige Unternehmen; Beantragung Steuernummer)
   5. Versicherungspflicht (Anzeige bei Sozialversicherung)
   6. Anmeldung Arbeitnehmer bei Krankenversicherung + Vorsorgekassa
6. Neue Alltag
   1. Herausforderung: Zeit- & Selbsmanagement
7. Unternehmensleitbild
   1. Gemeinsame Wertebasis und beinhaltet Unternehmensziel
   2. Gestaltung innerbetriebliche Abläufe
      1. Ablauforganisation (Flussdiagramm)
      2. Arbeitsanweisung (Text)
      3. Aufbauorganisation (Organigramm)

**Finanzierung:**

Förderungen:

* *Zuschüsse* (Jungunternehmenförderung (Vbg), Unternehmerinitiative (ÖHT), Lohnnebenkostenförderung für innovative Start-Ups und Risikokapitalprämie (aws))
* *Kredite* (ERP-Gründungskleinkredit (aws), Mikrokredit (aws))
* *Haftungen & Garantien* (Start-Up Garantie (aws), Jungunternehmer-Haftung (ÖHT)

Österreichische Förderstellen:

* *Austria Wirtschaftsservice (aws)* (Bsp.: Top-Prämie, Jungunternehmercheck, …)
* *Neugründeninnen Fördergesetz (NeuFÖG)* (Einsparung bei Gebühren & Kosten)
* *Österreichische Hotel und Tourismusdatenbank (ÖHT)*

**Businessplan:**= Ziel die Geschäftsidee zu vermarkten (ca. 30 Seiten)

* *Executive Summary* (kurz Thema umreißen; soll überzeugen; zum Schluss)
* *Produkt/DL (Geschäftsidee)* (SellingPoint; Bedürfnisse/Markt; Pros/Cons; Konkurrenz)
* *Unternehmen/Unternehmerteam* (Name, Standort, Rechtsform, Vorstellung Gründer)
* *Branche/Markt* (Branchen- / Marktanalyse -> Zielgruppe, Mitbewerber, Potential)
* *Marketing* (Umfasst Tätigkeiten, um Produkt nutzbringen zu vermarkten)
* *Chancen & Risiken* werden gegenübergestellt

*Entrepreneur und Innovation II.docx:*

**Innovationsmanagement:**

Idee (Ein Gedanke, der zu etwas neuem führen könnte)  
-> Innovation (Neuerung, oder eine Erneuerung)  
-> Invention (Erfindung, die (noch) nicht erfolgreich unternehmerisch vermarktet wurde)  
-> Diffusion (Erfolgreiche Umsetzung der Idee am Markt)

=> Wahrnehmung aller Aufgaben und Handlungen, die zur Innovation führen  
 (Idee systematisch in erfolgreiche Innovation umgesetzt & auf Markt gebracht)

**Ziele des Innovationsmanagements:**

* Veränderung Kundenbedürfnisse besser und gezielter zu befriedigen
* Inventionen erfolgreich zu vermarkten
* Arbeitsplätze zu sichern
* Produktportfolio zu steuern
* Gewinn und Wachstum zu erzielen
* Gemeinwohl zu fördern und den Umweltschutz zu verbessern

**Einflussfaktoren auf Innovationsmanagement:**

* Intern (Unternehmensstrategie und Kultur; Motivation der MA; Qualität/Projektmanagement; F&E)
* Extern (Branche, Markt, Kooperation, Wissenschaftliche Einrichtungen)

**Innovationsarten:***Gegenstandbezogen:*

* Produkt- oder DL-bereich (Häufig/Problemlos; Bsp.: Handy, Auto)
* Prozesse & Abläufe (Im Unternehmen verbessern/optimieren; Bsp.: Kanban)
* Managementbereich (Führungsaufgaben, Ablauforg., Unternehmenleitbild; Lean-Management)
* Sozialbereich (Arbeitsklima & Bedingungen, Motivation; Jobenlargement, -enrichment, -rotation)

*Neuigkeitsbezogen:*

* Routine- und Standardbereich (Mehrwert für bestehende Produkte/DL; Mehrwegstecker mit Ein/Aus)
* Verbesserungen und Weiterentwicklung (Wettbewerbsvorteilhafte bestehende Produktionslinien, Prozesse oder DL; Erstes Handy mit GPS)
* Radikale Änderung (Radikale Änderung bestehender Sachen; E-Mobilität)

**Innovationsprozess:**

1. Anregung von Ideen
   1. Marktbestimmte Suchbereiche
      1. Kundenwünsche, -bedürfnisse, -probleme
   2. Kompetenzbestimmte Suchbereiche
      1. Kernkompetenzen eines Unternehmens
      2. SWOT-Analyse
         1. S-O-Strategie (mit eigene Stärke Marktchancen nutzen)
         2. S-T-Strategie (mit eigene Stärke Risiken abwehren)
         3. W-O-Strategie (Schwächen abbauen, um Marktchancen nutzen)
         4. W-T-Strategie (Schwächen abbauen, um Marktrisiken abzuwehren)
   3. Kundennutzenbestimmte Suchbereiche
      1. Kunden Vereinfachung/besseren Nutzen erzielen, Risiken reduzieren
      2. Kundennutzmatrix
         1. Darstellung Prozesse aus Sicht von Kunden
         2. Konkrete Problemstellungen in Bereiche zusammengefasst -> Lösung entwickeln (z.B.: Beschaffung -> Transport -> Nutzung)
         3. Beantworten Fragen:
            1. Welche Vereinfachung
            2. Nutzen vergrößern
            3. Risiken reduzieren
            4. Freude & Spaß zu vermitteln
            5. Kunden begeistern
   4. Problemlösungsbestimmte Suchbereiche
2. Entwicklung von Ideen (Kreativitätstechniken)
   1. Kreativitätstechniken
      1. Verbesserung des Entwicklungsprozesses
         1. Intuitives Denken (y-Achse)
            1. Im Unterbewusstsein
         2. Diskursives Denken (x-Achse)
            1. Bewusst
   2. Wertanalyse
      1. Datenblätter beinhalten:
         1. Zweck
         2. Ziel
         3. Resultat
         4. Vor- & Nachteile
   3. TRIZ-Methode:
      1. Verwendet:
         1. 35 Trends der Technologieentwicklung („Trends of Evolution“)
         2. 40 Ansätze zur Lösung von Widersprüchen („innovative Prinzipien“)
      2. Es können jedoch nur bestimmte Trends gewählt werden   
         -> Produktveränderung (Art und Weise)
3. Auswahl/Bewertung der gesammelten Ideen
   1. Punktebewertung
      1. Visualisierung (Pinnwand, Flipchart) sinnvoll
      2. Aus vielen Ideen -> die Besten herausfiltern
      3. 5 Stufen:
         1. Ordnen der Ideen
         2. Bekanntheit festlegen
         3. Punktebewertung (3-4 Klebepunkte)  
            Auswahlkriterien definieren (Machbarkeit, …)
         4. Aufteilung Ideen in Gruppen:
            1. Gruppe 1: 3+ Klebepunkte (=Top-Ideen)
            2. Gruppe 2: 1-2 Klebepunkte
            3. Gruppe 3: 0 Klebepunkte
         5. Top-Ideen weiterverfolgen
   2. Ideenbeschreibung
      1. Idee jeweils auf 1 A4-Blatt dokumentieren
      2. Qualitative & quantitative Kriterien berücksichtigen
      3. Notwendige Skizzen & Modelle anfertigen + Ideen verfeinern
   3. Paarvergleich
      1. Ideen in Tabelle eintragen
      2. Wie im KO-Duell bewerten („Gewinner in nächste Runde“)
   4. Ideenportfolio
      1. Merkmalen:
         1. Nutzen (Wie groß?)
         2. Wirkung (Welche Wirkung auf Kosten & Ertrag)
      2. Ergebnis: Ideen-Rangliste hinsichtlich der festgelegten Kriterien
4. Ausarbeitung von Grobkonzepten
   1. Bearbeitungsaufwand abschätzen
   2. Innovationssteckbrief erstellt (Infos um Attraktivität/Risiko ab zu schätzen)
   3. Markt analysiert
   4. Lösungsfindung
      1. TRIZ-Methode (siehe oben)
      2. QFD-Methode (Qualitätsfunktionendarstellung)
         1. Konzept für Erzeugung/Verkauf von Produkten/DL, wie Kunden es sich wünschen
         2. Eignet zudem für Verknüpfungen unterschiedlicher Ansprüche (Bsp.: Kundenwünschen und Leistungsspezifikationen)
      3. Morphologische Kasten
         1. Tabelle
         2. Wenn mehrere Merkmale unterschiedliche Werte beinhalten  
            -> Einzelne Varianten: Linien mit Punkten in Wertefelder
   5. Lösungsauswahl
      1. SWOT-Analyse
      2. Expertenrunde
      3. Nutzwertanalyse
5. Entwicklung von Umsetzungskonzepten (Vorbereitung zur Umsetzung)
   1. Lasten und Pflichtenheft
      1. Lastenheft (vom Auftraggeber -> Kunden)
         1. Anforderungen & Rahmenbedingungen aus Kundensicht beschrieben
      2. Pflichtenheft (vom Auftragnehmer -> Lieferant)
         1. Aufgaben und Tätigen & Anforderungen an Produkt/DL zur Erfüllung des Kundenauftrags
   2. Markeinführungskonzept/-plan
   3. Risikomanagement
   4. Umsetzungsplan
6. Realisierung und Markteinführung

*Personalmanagement.docx*

**Personalmanagement:**

*Gestaltet/Ausgeführt von:*

* Geschäftsführung
* Personalabteilung
* Alle leitenden Angestellten

*Aufgaben:*

* Personalbeschaffung
* Personalentwicklung
* Entgelt/Anreizpolitik
* Arbeitsgestaltung
* Kommunikationsmanagement
* Personalfreisetzung

**Management** = aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken eines Unternehmens/Organisation

*Aufgaben eines Managements:*

* Festlegen von Zielen
* Entwicklung einer Strategie zur Zielerreichung
* Organisation & Koordination
* Qualitätssicherung und Kontrolle der Ziele

**Organisation** = System von Strukturen & Regeln in Unternehmen, damit erforderlichen Aufgaben zur Erreichung Unternehmensziele effizient durchführen kann  
Einteilung in Teilbereiche der Organisation:

* Aufbauorganisation (Unternehmen **ist** Organisation, Baut auf (bildet stellen, etc.))  
  (Bevor Aufbauorganisation -> Aufgabenanalyse (Welche Aufgaben/Stellen benötigt)

-> in Organigramm festgehalten (Regelt: Aufgaben, Verantwortung, Kompetenz, Hierarchie/Befugnisse, Kommunikation-/Info-wege)

* Ablauforganisation (Unternehmen **hat** Organisation, Regelt Ablauf/Prozesse)  
  Festgehalten in: Flussdiagramm/Flow-Chart, Arbeitsanweisung, Gantt-Diagramm)

-> in Organigramm festgehalten (Regelt: Aufgaben, Verantwortung, Kompetenz, Hierarchie/Befugnisse, Kommunikation-/Info-wege)  
-> Regeln und Vorschriften im Organisationshandbuch

**Stelle** = Kleinste Organisatorische Einheit -> Grundelement der Aufbauorganisation  
Unterscheidung:

* Ausführende Stelle (Ausführung von Teilaufgaben)
* Leitungsstelle (Weisungs-, Leitungs- & Kontrollbefugnisse gegenüber unteren Stellen)
* Stabstelle (Keine Befugnisse -> Information/Beratung/Kontrollfunktion)

**Stellenbeschreibung** = Beschreibt die Aufgabe – Hilft neuen MA zurecht zu finden  
(!!! Stellenbeschreibung != Stellenanzeige !!!)

**Abteilung** = Zusammenfassung einzelner Stellen im Unternehmen

**Gliederungstiefe** = abhängig vom Grad der Arbeitsteilung (je höher Arbeitsteilung desto höher Gliederungstiefe)

*Gliederung nach:*

* Funktionaler Gliederung (Einkauf, Verkauf, Lager, Produktion, …)
* Objektorientierte Gliederung (PKW, LKW, Busse, …)

*Organigramme:*

* Ein-Linienorganigramm
* Stablinienorganigramm  
  Pro: Entlastung Leiterstelle, Einheitliche Kommunikationswege

Kon: Stabstelle reißt Kompetenzen an sich, Großer informelle Einfluss der Stabstelle

* Spartenorganigramm
* Matrixorganigramm  
  Pro: Höhere Flexibilität in Gesamtorganisation, kurze Informationswege

Kon: Kontrolle der Mitarbeiter, Höhere Anforderungen an Mitarbeiter

**Ablauforganisation:**Kompromiss zwischen Stabilität (MA selbständig Prozesse erledigen) und Flexibilität (Möglichkeit auf geänderte Anforderungen reagieren)

**Kompetenzen** = Fähigkeiten und Zuständigkeiten

**Rechtliche Stellung des Mitarbeiter:**

*Vertragsarten:*

|  |  |
| --- | --- |
| **Arbeitsvertrag/Dienstvertrag (unselbständig):** | **Werkvertrag (selbständiger Unternehmer)** |
| Vereinbarung zw. AG und AN, dass Arbeitnehmer sich verpflichtet gegen Entgelt für Arbeitgeber auf gewisse Zeit Arbeitsleistung zu erbringen | Unternehmer verpflichtet sich zu Herstellung eines Werkes für einen Besteller gegen Entgelt |
| Schuldet Bemühen -> Sorgfaltsplicht | Schuldet Leistung/Erfolg |
| Kein Erfolgsrisiko | Trägt Risiko, wenn Werk nicht gelingt |
| Persönlich leisten | Nicht persönlich leisten |
| Weisungspflichtig | Nicht Weisungspflichtig |
| Arbeitsfreie Zeit (Urlaub, …) wird bezahlt | Nur Leistung (Werk) wird bezahlt |
| Verwendet Betriebsmittel des Angestellten | Eigene Betriebsmittel |
| Gesamte Arbeitsrecht (Kollektiv, …) | ABGB gilt |

**Arten von unselbständigen Beschäftigten:**

* Angestellter (kaufmännische/höhere nichtkaufmännische Tätigkeit, Kanzleiarbeiten)
* Arbeiter (Jeder, der nicht Angestellter oder Lehrling ist)
* Lehrling (In Ausbildung)

**Rechtliche Bestimmungen Arbeitsvertrag:**Einhaltung der Reihenfolge:   
Gesetze -> Kollektivvertrag -> Betriebsvereinbarung -> Arbeitsvertrag  
**Günstigkeitsprinzip**  = Besserung möglich (Lohn im Arbeitsvertrag höher als Kollektivvertrag)

**Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag:**  
Arbeitnehmer:  
- Arbeitspflicht (Persönlichkeitspflicht, Sorgfaltspflicht, Leistung des Schadenersatzes)  
- Treuepflicht (Verschwiegenheitspflicht, Konkurrenzverbot, Geschenkannahmeverbot)

Arbeitgeber:  
- Entgeltpflicht (laufendes Gehalt, Entgeltfortzahlung bei Krankheit, Beurlaubung)  
- Fürsorgepflicht (Dienstnehmer-, Arbeitszeitschutz, Gleichbehandlungsgebot,   
 Schutz (Leben, Gesundheit, Ehre, Sittlichkeit)  
- Aufzeichnungspflicht

**Personalplanung:**

*Unterscheidung bei Personalbedarfsplanung:*

Kurz- & Mittelfristige Schwankungen:

* Zeitlich schwankender Personalbedarf
  + Täglich: Gastronomie
  + Wöchentlich/Monatlich: Banken & Buchhaltungen
  + Jährlich/Saisonal: Skilehrer, Hotellerie (Tourismus)
* Sozialrechtliche Gründe
  + Urlaub
  + Mutterschutz
  + Karenz
* Persönliche Gründe
  + Krankheit
  + Ausbildung

Langfristiger Personalbedarf:

* Ersatz für ausscheidende Mitarbeiter (Pensionierung, Beförderung)
* Erweiterungsbedarf
* Umschichtungsbedarf

**Personalbeschaffung:**

* Intern
  + Kurzfristig (Beförderung von Mitarbeitern, Versetzung)
  + Langfristig (Personalentwicklung)
* Extern
  + Kurzfristig (Leiharbeit)
  + Langfristig (Personalanwerbung)

*Weitere Maßnahmen:*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Arbeitsvolumen ausweiten | Arbeitsvolumen reduzieren | Kapazitäten im Betrieb/Unternehmen augleichen |
| Anzahl der Mitarbeiter | *Einstellung:*   * Aushilfskraft * Leiharbeiter * Teilzeitkräfte   *Neueinstellung* | *Einstellungsprofil Frühpensionierung Kündigung von:*   * Aushilfskräfte * Teilzeitkräfte * Vollzeitkräfte * Leiharbeiter | *Versetzung im Betrieb/Unternehmen* |
| Arbeitszeitregelung | *Einführung von:*   * Überstunden * Sonderschichten   *Urlaubsplanung* | *Abbau von:*   * Überstunden * Sonderschichten   *Urlaubsplanung* | *Anpassung der Arbeitszeitregelungen* |

**Erstellung eines Anforderungsprofils:**

* Stellenanalyse (Befragung Mitarbeiter, um möglichst viele Informationen über Stelle zu erhalten)
* Stellenbeschreibung (siehe oben; Beinhaltet: Arbeitsplatzbezeichnung, organisatorische Stellung, Arbeitsanforderung, Arbeitsbedingung)
* Stellenspezifikation (detaillierter als Stellenbeschreibung; Persönlichkeitsmerkmale integriert (Motivation, Geistige Fähigkeiten, Soft-Skill, …))

**Möglichkeiten zur Anwerbung:**

* Intern (schwarzes Brett)
* Stelleninserat (in Presse)
* Personalberater (Schafft Vorauswahl für Unternehmen)
* Headhunter (Agentur welche an Personen wendet)
* Arbeitsamt
* Universitäten/Schulen
* Karrieremessen
* Online Recruitment
* Social-Media

**Inserat-Gestaltung:**

* Kleininserat (nur für untergeordnete Positionen)
* Qualifizierte Anzeige

*Erfüllung folgender Funktionen:*

* Informationsfunktion (präzise Beschreibung zur Position, Gehalt, erwünschte Qualifikation)
* Überzeugungsfunktion (Bewerber überzeugen, dass Bewerbung nutzbringend ist)
* Motivationsfunktion (Interesse des Bewerbers wecken)

**Personalleasing:**Einzelne Mitarbeiter von Personalleasing gegen Entgelt zeitweise für Unternehmen arbeiten  
-> Arbeitnehmerüberlassungsvertrag (zw. Unternehmen – Leasingfirma (Manpower, Trenkwalder))  
+: höhere Flexibilität, Vermeidung Aufwand (Personalsuche)

**Personalauswahlverfahren:**

|  |  |
| --- | --- |
| Sicht: Personalsuchendes Unternehmen | Sicht: Bewerber |
| * Inserat-Gestaltung * Beurteilung eingehender Bewerbungen * Einladung Bewerbungsgespräch * Analyse Bewerbungsgespräch * Evtl. zusätzliche Auswahlverfahren | * Analyse Stelleninserat * Bewerbung * Bewerbungsgespräch * Eventuell zusätzliche Schritte |

**Bewerbermanagement (Wie bewerbe ich mich):**

* Informationsbeschaffung
* Webidentität prüfen
* Bewerbungsunterlagen
  + Bewerbungsschreiben (Form wichtig, „Visitenkarte“ des Bewerbers)
  + Lebenslauf (Tabellarische Form + chronologische Reihenfolge)
  + Beilagen (Ausbildung- & Dienstzeugnisse)
  + Motivationsschreiben
  + Bewerbung:
    - E-Mail
    - Formular
    - Telefonisch
  + Management meiner Bewerbung (Um nicht Übersicht der Bewerbungen zu verlieren)
* Bewerbungsgespräch
  + Einzelgespräch
  + Gespräch mit mehreren Firmenangehörigen
  + Round-Table-Gespräch (Mehrere Bewerber & Firmenangehörige)
* Gesprächsvorbereitung (Pünktlichkeit, Infos über Unternehmen, …)
* Gesprächsablauf (HANDY ausschalten nicht vergessen)
  + Auswahlverfahren (Eignungstest, Leistungsproben, Fragebögen, Assesment-Center)

*Assesment-Center*  = Bewerber-Gruppe gemeinsam Aufgabe lösen -> Ziel: Soft-Skills herausfinden

**Personalauswahl (Sicht: Unternehmer):**

* Beurteilung der Bewerbungsunterlagen
  + Formale Gestaltung, Vollständigkeit, Inhalt-Lebenslaufanalyse, …
* Analyse des Bewerbungsgesprächs

**Anstellung:**Vorbereitung des Arbeitsvertrages, Informationsmappe, Vorstellung relevanter Personen, Rundgang

**Personalfreisetzung:**

* Ausscheiden aufgrund von Managemententscheidungen
  + Disziplinarische Maßnahmen, Unzufriedenheit mit Arbeitsverhalten, Arbeitsplatzmangel
* Unfreiwilliges/Unvermeidbares Ausscheiden
  + Tod, Pension, Schwangerschaft
* Freiwilliges/Vermeidbares Ausscheiden
  + Unzufriedenheit im Job, Entlohnung, Arbeitsbedingung

*Fluktuationsrate (%)*  = Wie viele Arbeitnehmer im Verhältnis zur durchschnittlichen Beschäftigungszahl während eines Jahres das Unternehmen verlassen

*Outplacement* = Entlassung eines Mitarbeiter unter gleichzeitiger Vermittlung an ein anderes Unternehmen oder mit Unterstützung bei der Weiterbildung oder Existenzgründung

**Rechtliche Gründung bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses:**

* Unbefristet -> rechtlicher Schritt um Beendigung
  + Einvernehmlich = beide Vertragsparteien wollen Ende
  + Kündigung = kein Grund; von beiden Seiten; Fristen/Termine eingehalten
  + Entlassung = Arbeitgeber kann Arbeitnehmer sofort entlassen
    - Diebstahl, Beschimpfung/Gewalt, Verrat, Vertrauen
  + Austritt = Arbeitnehmer beendet aus wichtigen Gründen Arbeitsverhältnis
    - Beschimpfung, Entgeltschmälerung, Verletzung Sittlichkeit
* Befristet -> Ende durch Vertrag; Sonst: Nur Einvernehmlich, Entlassung, Austritt

**Personalentwicklung** = systematische Erhaltung und Verbesserung der Mitarbeiterkompetenzen:

* Fachkompetenz
  + Je höher Aufstieg in Führungshierarchie -> umfangreichere Führungsaufgaben  
    => Reduktion der Fachaufgaben
* Methodenkompetenz
  + Tätigkeiten auf Unternehmensziel auszurichten.
  + Erfordert den Einsatz von Methoden für Planung, Organisation und Steuerung einzelnener Aufgaben
* Sozialkompetenz
  + Einfühlungsvermögen, Kommunikationstalent, Konfliktlösungspotential
* Selbstkompetenz
  + Selbstkompetenz meint somit die Umsetzung der Methoden der persönlichen Arbeitsorganisation (Selbst- und Zeitmanagement).

**Teilbereiche der Personalentwicklung:**

* Aus- und Weiterbildung
* Arbeitsorganisation
  + Job-Enlargement (Erweiterung des Arbeitsbereiches)
  + Job-Enrichment (Erweiterung des Verantwortungsbereiches)
  + Job-Rotation (systematisches Wechseln des Arbeitsplatzes)
  + Teilautonome Arbeitsgruppen (Kombination: Rotation/Enrichment innerhalb einer Arbeitsgruppe

**Fehler bei Beurteilung von Mitarbeitern:**

* Wahrnehmungsverzerrungen (Halo-Effekt)
  + Nikolaus-Effekt (Das Verhalten in letzter Zeit, wird oft höher bewertet)
  + Hierarchie-Effekt (Je höher in Hierarchie, desto besser Beurteilung
  + Kleber-Effekt (Längere Zeit nicht beförderte MA werden unterschätz)
* Maßstabanwendung
  + Maßstab-Effekt (Der Beurteilende macht eigenes Verhalten zum Maßstab, auch wenn nicht mit Arbeitsplatzanforderung zu tun hat)
  + Tendenz zur Mitte (Durchschnittliche Einstufung
  + Häufungseffekt (Gleichförmige Beurteilungen)
  + Sympathie/Antipathie
* Bewusste Verfälschung
* Ander Verzerrungsfaktoren (Alter, Geschlecht, …)

**Führungsstile:**

*Autoritär = Entscheidungsmacht beim Vorgesetzten; MA wenig Mitspracherecht*

*Kooperativ* = Enge Zusammenarbeit und Ergänzung bei Umsetzung/Entwicklung

*Laissez-faire* = Verzichtet weitgehend auf Eingreifen des Vorgesetzten in Arbeitsabläufe

*Karitativ* = Führungskraft hat Bedürfnis Entwicklung MA -> stark mitarbeiterorientiert

**Management-Konzeptionen:**

* Management by Delegation
  + Jeder Mitarbeiter hat bestimmtes Aufgabengebiet
  + Wichtige Entscheidungen durch Teamarbeit getroffen
* Management by Exception
  + Nur wichtige Abweichungen vom Plan werden Management vorgelegt
* Management by Participation
  + Optimale Nutzung der Fachkompetenzen der Mitarbeiter
  + MA nach Meinung fragen + informieren was im Unternehmen vorgeht
* Management by Objectives
  + Abfolge von Handlungen; Von Festlegung der Leistungsvorgaben bis Leistungsüberprüfung