

5 Wirtschaftliche und organisatorische Kompetenzen

5.1 Die Einleitung

Das Thema

Als Produktionsleitende stehen Sie täglich vor einer Reihe von unternehmensrelevanten Fragen: Soll in eine neue Maschine investiert werden, um die Effizienz der Produktion zu erhöhen? Wie wähle ich meine Mitarbeitenden aus, um das Team zu verstärken? Wie kalkuliere ich die Kosten für ein Produkt oder den Materialeinsatz? Und welche Rechte stehen meinen Arbeitskräften eigentlich zu?

Um diese Fragen zu beantworten, werden Sie früher oder später Themen wie Buchhaltung, Controlling, Personalplanung und Arbeitsrecht begegnen. Doch was hier erst einmal kompliziert klingt, ist in Wahrheit nur halb so schlimm. Auf den folgenden Seiten versuchen wir uns in dem Begriffsdschungel zurechtzufinden und uns einen Überblick über die wirtschaftlichen und organisatorischen Grundlagen in einem Unternehmen zu verschaffen.

Dabei werden wir uns zuerst mit den Grundlagen des Rechnungswesens beschäftigen und die einzelnen Teilbereiche genauer unter die Lupe nehmen. Weiters sollen Sie die Ziele sowie einige Strategien für eine erfolgreiche Umsetzung der Personalplanung kennenlernen. Dabei werden wir uns auch die wichtigsten Begriffe zum Thema Entgeltmanagement ansehen.

Zuletzt wollen wir herausfinden, wie die aktuelle Grundlage des europäischen Arbeitsrechts aussieht. Das heißt, welche Arbeitsbedingungen sichergestellt werden müssen, wie sich Familie und Beruf für Ihre Mitarbeitende bestmöglich vereinbaren lassen und worauf Sie als Personalsuchende bei Bewerbungsgesprächen achten sollten.

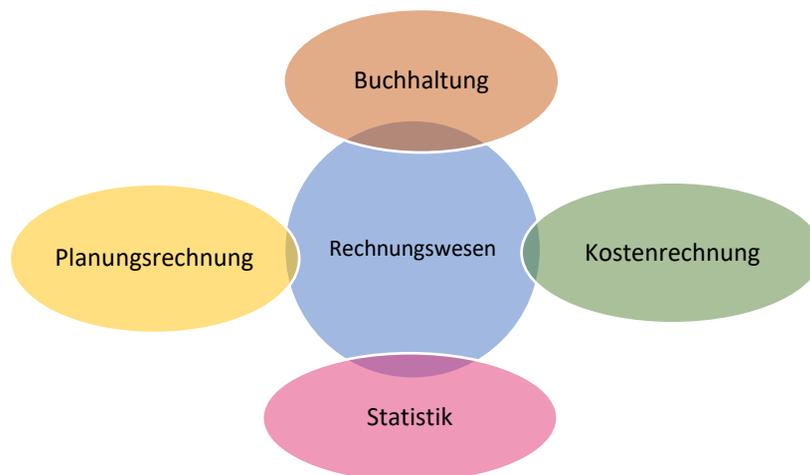
Und dann kann es auch schon richtig losgehen und Sie können Ihr neu erworbenes Wissen in Ihrem Unternehmensalltag auf die Probe stellen.

5.2 Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Berechnen von Gewinnen, Kalkulieren von Verkaufspreisen, Dokumentieren von Einkäufen und Verkäufen, Planen der weiteren Geschäftsjahre und Treffen wichtiger Entscheidungen im Unternehmen – und schon sind wir mittendrin im Rechnungswesen. Die meisten von Ihnen sind dem Begriff bestimmt schon einmal begegnet. Doch was ist Rechnungswesen genau? Was gehört alles dazu und was ist ihr Ziel? Sehen wir uns den

Begriff Rechnungswesen einmal genauer an und versuchen zuerst herauszufinden, welche Bereiche zum Rechnungswesen dazugehören.

Das Rechnungswesen besteht aus vier Teilbereichen: Die Buchhaltung, die Kostenrechnung, die Statistik und die Planungsrechnung.



Sehen wir uns die einzelnen Teilbereiche nun etwas genauer an:

a.) Buchhaltung:

Die Buchhaltung ist sozusagen die Basis des Rechnungswesens. Denn ihre Aufgabe ist es, alle Einnahmen und Ausgaben sowie alle anderen finanziellen Vorgänge zu erfassen und zu dokumentieren. Damit stellt sie wichtige Zahlen für die Kostenrechnung, die Statistik und die Planung zur Verfügung. Was dies für Ihren Berufsalltag bedeutet, verdeutlicht das folgende Beispiel:

Beispiel

Sie schaffen für die Produktion ein neues effizienteres Gerät im Wert von 10.000€ an und erhalten dafür eine Rechnung. Damit Sie in Ihrem Unternehmen auch am Ende des Jahres noch einen Überblick über Ihre Einnahmen und Ausgaben haben, erfasst die Buchhaltung die Rechnungen und dokumentiert die Zahlungsflüsse.

b.) Kostenrechnung:

Der zweite große Bereich des Rechnungswesens ist die Kostenrechnung. So stehen Unternehmen immer wieder vor den Fragen: Wie hoch soll der Preis sein, der für ein Produkt verlangt wird? Wie hoch sind die Produktions- und Personalkosten dafür? Und das Wichtigste: lässt sich damit auch ein Gewinn erzielen? Die Kostenrechnung stellt uns zur Beantwortung dieser Fragen wichtige Informationen bereit. Sie ist für das Berechnen

der Verkaufspreise verantwortlich und bietet einen Überblick über die Unternehmenskosten. Die für die Berechnungen notwendigen Zahlen erhält die Kostenrechnung aus der Buchhaltung. Die durch die Kostenrechnung gewonnenen Informationen helfen dem Unternehmen, wichtige Entscheidungen zu treffen und zukünftige Prozesse zu planen.

Beispiel

Sie möchten in Ihrer Firma ein Auto verkaufen und müssen dafür den Preis festlegen. Gar nicht so einfach, denn: Ist der Preis für das Auto zu hoch, dann kaufen Interessenten das Auto bei der günstigeren Konkurrenz. Verlangen Sie jedoch zu wenig, lassen sich die dafür aufgewendeten Kosten nicht decken. Es braucht also die Kostenrechnung, um den Preis effizient berechnen zu können.

In der Kostenrechnung tauchen einige Begriffe immer wieder auf, die wir im Folgenden kurz zu klären versuchen.

Als erstes sticht dabei, wie uns der Name bereits verrät, der Begriff „Kosten“ ins Auge. „Aber das Wort kennt doch jeder!“, denken Sie vielleicht. Doch auch wenn wir den Begriff beinahe täglich verwenden, ist dessen Definition gar nicht so selbstverständlich wie es auf den ersten Blick scheint. So gibt es zahlreiche verschiedene Möglichkeiten den Begriff zu erklären. Wir beschränken uns jedoch auf dessen Definition innerhalb der Kostenrechnung:

Definition

Unter **Kosten** versteht man den Wert von allen Gütern und Dienstleistungen, welche im Laufe einer bestimmten Abrechnungsperiode (Z.B.: ein Jahr oder ein Monat) für das Umsetzen betrieblicher Leistungen (Z.B.: Produkte) benötigt wurden.

Kurz gesagt: Kosten entstehen beim Erstellen von Produkten oder Dienstleistungen.

Neben den berechneten Kosten sind auch die **Einnahmen** und **Ausgaben** für die Kostenrechnung relevant.

Unter Einnahmen versteht die Kostenrechnung alle tatsächlichen Zuflüsse eines Unternehmens. Diese Zuflüsse nennen wir liquide Mittel. Sprechen wir von Einnahmen, so werden also diese liquiden Mittel erhöht. Diese bestehen jedoch nicht nur aus Einzahlungen, sondern auch aus allen Arten von Kreditvorgängen, das heißt Forderungen und Verbindlichkeiten. Erhöhen sich die Einnahmen und Forderungen und sinken die Schulden, so handelt es sich um Einnahmen.

Definition

Unter Einnahmen versteht man die Gesamtheit aller Einzahlungen, Forderungszuwächse sowie Schuldenabnahmen.

Unter Ausgaben versteht man die Gesamtheit aller Auszahlungen, Forderungsabnahmen und Schuldenzuwächse. Kurz: Die liquiden Mittel vermindern sich.

Beispiel

Beispiele für die häufigsten Einnahmen und Kosten:

Die Gehaltsabrechnung eines Arbeitnehmers: Kosten.

Was das Unternehmen für die soziale Absicherung seiner Beschäftigten zahlen muss: Kosten.

Der Verkauf von Waren an Kunden: Einkommen.

Wasser- und Stromrechnungen: Kosten.

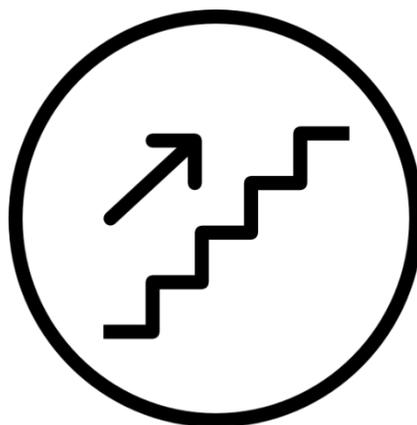
Die Erbringung von Dienstleistungen für Kunden: Einkommen.

Benzin, das benötigt wird, um die Arbeit zu erledigen: Kosten.

Gewinn aus dem Verkauf von Maschinen: Einkommen.

Bankgebühren: Kosten

Gehen wir nun einen Schritt weiter. Dank der Kostenrechnung erhalten wir wichtige Daten, die wiederum für eine erfolgreiche Unternehmensführung notwendig sind. Nämlich für die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Bereiche eines Unternehmens. Und schon befinden wir uns mitten im Controlling.



https://www.freepik.com/free-icon/stairs_15637261.htm#query=stairs&position=0&from_view=search&track=sph

„Controlling = Kontrolle?“, fragen Sie sich vielleicht. Damit sind Sie auf jeden Fall bereits auf der richtigen Spur.

Definition

Das **Controlling** hat in einem Unternehmen tatsächlich eine **kontrollierende Funktion** inne. Aufgabe des Unternehmens ist es zu überprüfen, ob ein Unternehmen seine Ziele mit den vorhandenen Ressourcen erreichen kann, die Wettbewerbssituation zu beobachten sowie bei der Zielsetzung zu unterstützen.

Die wichtigsten Aufgaben des Controllings sind einerseits operative als auch strategische Aufgaben:

- Operativ: Darunter fällt die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens sowie die Planungsrechnung
- Strategisch: Dazu gehört die Marktanalyse, die Beratung der Unternehmensleitung, sowie das Vorbeugen von Fehlentscheidungen

c.) Statistik

Als dritter großer Themenbereich des Rechnungswesens gilt die Statistik. Sie verarbeitet und analysiert Zahlen aus der Buchhaltung sowie der Kostenrechnung und stellt diese in Form von Tabellen, Grafiken oder Kennzahlen dar. Die Unternehmensstatistik stellt einem Unternehmen damit wichtige Informationen für die Kontrolle des Unternehmensgeschehens sowie eine Sammlung an Daten zur Verfügung, die für die zukünftige Unternehmensplanung benötigt werden.

Mithilfe dieser Daten können Soll-Ist-Vergleiche aber auch Zeitvergleiche sowie zwischenbetriebliche Vergleiche berechnet werden.

Hinweis

Soll-Ist-Vergleich: Ziel des Soll-Ist-Vergleichs ist es herauszufinden, wo die Schwächen eines Unternehmens liegen, wenn der Ist-Zustand von dem Soll-Zustand abweicht.

Zeitvergleich: Hier werden Zahlen von früheren Zeitperioden, mit denen der aktuellen Zeitperiode verglichen. Damit können Veränderungen und Entwicklungen im Unternehmen veranschaulicht werden.

Zwischenbetriebliche Vergleiche: Dabei werden unterschiedliche Betriebe einer ähnlichen Branche oder einzelne Betriebe desselben Unternehmens miteinander verglichen.

d.) Planung

Als letzten Teilbereich des Rechnungswesens sehen wir uns die Unternehmungsplanung genauer an. Sie hilft einem Unternehmen, die betrieblichen Erfolge zu planen und wichtige zukunftsrelevante Entscheidungen zu treffen. Damit dies nicht dem Zufall überlassen bleibt, braucht es die Planungsrechnung. Diese verwendet relevante Daten aus der Kostenrechnung, der Statistik und der Buchhaltung. Mithilfe dieser Daten stellt die Planungsrechnung die geplanten Ausgaben und die vorausgesagten Einnahmen gegenüber und kann damit das voraussichtliche Budget planen.

Sie haben nun alle vier Teilbereiche des Rechnungswesens kennengelernt und haben damit ein wichtiges Werkzeug in der Hand, um die wirtschaftlichen Prozesse in Ihrem Unternehmen zu verstehen, zu beobachten und mitzugestalten.

Beispiel

- Effektives Kostenmanagement:
- Wissen Sie, wie viel Geld Sie haben, und entscheiden Sie, wie viel Sie investieren möchten.
- Legen Sie einen Zeitplan für die Planung und Erstellung des Jahresbudgets fest
- Bereiten Sie eine für die Planung und Budgetierung vor
- Das Budget muss realistisch sein. Dazu gehört, die aktuelle Situation zu analysieren, zu fragen, welche Ziele man im Laufe des Jahres erreichen möchte und die zu erwartenden Einnahmen zu berechnen und wie viel Geld investiert werden muss, um diese zu erreichen.
- Jede Ausgabenkategorie muss ein Limit haben.
- Definieren Sie immer ein bestimmtes Budget für Notfälle

5.3 Personalplanung

Die wichtigste Ressource eines jeden Unternehmens sind nicht etwa die Maschinen oder das Material, sondern die menschlichen Arbeitskräfte. Sie sind der Motor, die treibende Kraft eines Unternehmens, ohne denen im wahrsten Sinne des Wortes nichts läuft. Damit die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Angestellten auch gut funktioniert, braucht es eine effiziente Personalplanung.

Die Personalplanung versucht herauszufinden, wie das Personal kurz- aber auch längerfristig zusammengesetzt sein muss, damit es für das Unternehmen möglichst wirtschaftlich effizient ist. Dabei geht es vor allem um die Frage, wie viel Personal für welche Arbeitsprozesse nötig ist, damit das Unternehmen weder über zu viele noch über zu wenige Arbeitskräfte verfügt. Hinzu kommt, dass es natürlich nicht egal ist, mit wem die Stelle besetzt wird. Stattdessen müssen die Personen so ausgewählt werden, dass Sie die Anforderungen der Position erfüllen. Denn nur dann ist ein motiviertes und produktives Arbeiten möglich. Die Personalplanung ist also für das Funktionieren eines Unternehmens eine wichtige Grundlage.

Beispiel

Sie kennen es bestimmt selbst: Einer Arbeit, die uns unter- oder überfordert, oder einfach keinen Spaß macht, gehen wir meist nur lustlos nach. Im Gegensatz dazu machen wir eine Arbeit, die uns zufrieden stellt und für die wir uns qualifiziert fühlen, viel motivierter und engagierter und sind damit meist auch effizienter.

Ziel der Personalplanung ist es, das Personal so einzusetzen, dass die Anforderungen der Stelle mit den Qualifikationen der Arbeitskräfte bestmöglich übereinstimmen. Anders gesagt: Die Arbeitskraft soll sich zur richtigen Zeit am richtigen Ort befinden. Die Folge davon: Ihre Arbeitskräfte arbeiten motivierter und effizienter und der Erfolg des gesamten Unternehmens kann gesteigert werden.



Wenn wir uns die Aufgabenbereiche und Ziele der Personalplanung noch einmal genauer ansehen, können wir feststellen, dass es dabei einerseits um qualitative und andererseits um quantitative Aufgaben geht. Damit lässt sich die Personalplanung in die zwei großen Bereiche der quantitativen und qualitativen Personalplanung gliedern:

- Die **quantitative Personalplanung** hat das Ziel herauszufinden, wie viel Personal notwendig ist
→ Erhebung des Personalbedarfs



https://www.freepik.com/free-vector/business-team-putting-together-jigsaw-puzzle-isolated-flat-vector-illustration-cartoon-partners-working-connection-teamwork-partnership-cooperation-concept_10606197.html

- Mit der **qualitativen Personalplanung** wird herauszufinden versucht, welche Anforderungen eine bestimmte Stelle verlangt und wie die Arbeitskräfte die dafür notwendigen Qualifikationen erreichen → Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsangeboten



https://www.freepik.com/free-vector/tiny-people-beautiful-flower-garden-inside-female-head-isolated-flat-illustration_11235915.htm

Sehen wir uns nun die **qualitative Personalplanung** etwas genauer an und halten zuerst fest: Die Aufgaben und Anforderungen, die eine bestimmte Stelle verlangt, müssen stets transparent und nachvollziehbar dargestellt sein. Damit das gelingt, wird in der qualitativen Personalplanung eine bestimmte Vorgehensweise angewendet. Nämlich das Arbeiten mit **Stellenbeschreibungen**. Diese stellen die Basis für die qualitative Personalbedarfsplanung dar.

Wie erstellt man nun eine solche Stellenbeschreibung? Die meisten von Ihnen waren im Laufe des Berufslebens bestimmt schon einmal auf Arbeitssuche und haben die eine oder andere Stellenausschreibung gelesen. Dabei haben Sie vielleicht bemerkt, dass diese aus unterschiedlichen Bereichen besteht. Nämlich der Definition der Tätigkeiten, die diese Stelle umfasst, der Beschreibung der Stelle sowie einer Auflistung der Anforderungen an die zukünftigen Mitarbeitenden.

Definition

Unter **Stellenbeschreibung** versteht man eine **Beschreibung einer Position**. Diese Beschreibung beinhaltet Informationen bezüglich Arbeitsziele, Aufgaben, Arbeitsinhalte, benötigte Kompetenzen und Beziehungen zu anderen Stellen und Personen.

Die Aufgabe der qualitativen Personalplanung ist es nun, eine Stellenausschreibung mit ebendiesen Inhalten zu erstellen. Dafür sind unterschiedliche Schritte nötig. Die folgende Abbildung gibt Ihnen einen Überblick über die einzelnen Schritte der Stellenbeschreibung:



Bevor Sie die Stelle beschreiben können, müssen Sie also im Zuge der Aufgabenanalyse genau festhalten, welche Tätigkeiten erledigt werden müssen und wie viel Zeit diese in etwa benötigen. Außerdem müssen Sie dokumentieren, welche Informationen und Leistungen von Schnittstellen, also weiteren Personen oder Unternehmen benötigt werden, beziehungsweise an wen die Stelle Informationen und Leistungen übermitteln muss. Sobald Sie die Aufgaben detailliert beschrieben haben, können Sie mit der Erstellung der Stellenbeschreibung loslegen. Wichtig ist, dass hier alle Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Schnittstellen auf personenneutrale und sachliche Weise beschrieben werden.

https://www.freepik.com/free-vector/recruit-agent-analyzing-candidates_6976378.htm#query=hiring&position=3&from_view=author

In einem nächsten Schritt kann schließlich ein Anforderungsprofil für die entsprechende Stelle erstellt werden. Dies stellt wiederum die Basis der Stellenausschreibung dar. Sie ist also für eine erfolgreiche Personalsuche besonders relevant.

Definition

Das Anforderungsprofil enthält eine detaillierte Beschreibung aller für die Position erforderlichen Qualifikationen, Kompetenzen aber auch Persönlichkeitseigenschaften, über die eine zukünftige Arbeitskraft in der Position verfügen muss.

Das Anforderungsprofil beinhaltet dabei vier unterschiedliche Kompetenzbereiche. Und für jeden dieser Kompetenzbereiche müssen die für die Stelle erforderlichen Kompetenzen und Eigenschaften beschrieben werden. Diese vier Kompetenzbereiche sind: fachliche, persönliche, soziale sowie Methoden- und Führungskompetenzen.

Beispiel

Die Personalverantwortlichen eines Malerbetriebs haben diese Stellenbeschreibung entwickelt, um neue Mitarbeiter für den Lackierbereich einzustellen:

- Beschreibung und Analyse von POSITION
- Name: Instandhaltungsmaler
- Sektion: Industrie
- Überblick: Metall- und Holzoberflächen lackieren

STELLENBESCHREIBUNG:

Bereiten Sie die zu lackierenden Oberflächen vor, kratzen und schleifen Sie sie ab und entfernen Sie Farbreste. Geben Sie die Farbe in einen Kompressor, schließen Sie das Gerät an den Kompressor an und regulieren Sie den Durchfluss über Ventile. Schützen Sie die Oberflächen, die nicht gestrichen werden sollen, mit Klebeband. Richten Sie die Spritzpistole mit vertikalen, horizontalen und kreisförmigen Bewegungen auf die zu lackierenden Teile. Schleifen Sie die Farbe nach dem Trocknen, bevor Sie eine weitere Schicht auftragen, um eine perfekte Oberfläche zu erhalten. Retuschieren Sie mit dem Pinsel die unzugänglichen Teile.

Sobald Sie das Anforderungsprofil erstellt und eine passende Arbeitskraft für Ihr Team gefunden haben, taucht eine weitere zentrale Frage auf: Wie sieht es mit der Entlohnung aus? Das heißt, wie viel Geld möchten Sie als Unternehmen Ihrem Personal zahlen? Wie viel Geld erwartet die Arbeitskraft und wie viel ist angemessen? Die Entlohnung ist die Grundlage für eine gelungene Zusammenarbeit zwischen der Arbeitskraft und dem Unternehmen. Denn uns allen geht es wohl ähnlich: Bekommen wir für unsere Arbeit die Entlohnung, die wir für unsere Arbeit erwarten, dann sind wir auch motivierter, produktiv zu arbeiten. Das Geld, das eine Arbeitskraft von dem Unternehmen als Gegenleistung für ihre Arbeit erhält, wird ganz allgemein als **Entgelt** bezeichnet.

Definition

Zum **Entgelt** gehören alle Leistungen, welche eine Arbeitskraft von dem Unternehmen als Gegenleistung für ihre Arbeit erhält. Dabei kann es sich um einen Lohn, ein Gehalt, eine Vergütung oder eine Lehrlingsentschädigung handeln.

Sind Sie als **Angestellte** tätig, wie es zum Beispiel Bürokaufleute sind, dann erhalten Sie jeden Monat ein fest vereinbartes **Gehalt**. Sind Sie hingegen als **Person in einem Beschäftigungsverhältnis** angestellt, wie zum Beispiel Arbeitskräfte in der Produktion oder Gastronomie, so erhalten Sie einen **Lohn**, der von Ihrer tatsächlich geleisteten Arbeit abhängt.

Die Entlohnung so festzulegen, dass gleichzeitig die Motivation und Leistungsbereitschaft der Arbeitskräfte erhalten bleiben, und die Personalkosten gedeckt werden, ist gar nicht so einfach. Um die richtige Balance zu finden, braucht es ein geeignetes Entlohnungssystem.

Definition

Das **Entlohnungssystem** eines Unternehmens umfasst alle Regeln, nach welchen die Entlohnung bestimmt wird.

Die Ziele eines Entlohnungssystems sind:

- Die individuelle Arbeitsleistung einer jeden Arbeitskraft angemessen entlohnen
- Für die Beschäftigten nachvollziehbar und durchschaubar sein
- Unternehmensweit gerecht sein



https://www.freepik.com/free-vector/tiny-people-with-house-piggy-bank-scales_14625732.htm#query=Scale&position=1&from_view=search&track=sph

Beispiel

Das Vergütungssystem in PINTURAS SL besteht aus zwei Teilen:

A: Feste Vergütung:

Die fixe Vergütung steht im Zusammenhang mit: Das Ausmaß der Verantwortung, die für die Position in der Organisation erforderlich ist. Die Auswirkungen auf die Entscheidungsfindung, die der Mitarbeiter im Unternehmen hat. Die Anzahl der Personen, die vom Mitarbeiter abhängig sind. Die Erfahrung in der Position und der Wissensstand, der für die Entwicklung der Arbeit erforderlich ist Die Autonomie, die die Person hat, um die Aufgaben zu entwickeln.

Und mit den Ebenen der Verantwortung:

1. Geschäftsführer
2. Technisches Team.
3. Administrativ
4. Produktives Personal

B: Variable Vergütung:

Die variable Vergütung wird vom Unternehmen für alle Mitarbeiter festgelegt. In diesem Unternehmen wird ein Prozentsatz des Bruttojahresgehalts unter Berücksichtigung des Überschusses der Organisation angegeben.

100% Bonus: Ergebnis zwischen 260.000 und 350.000 Euro Bonus

75%: Ergebnis zwischen 205.000 und 260.000 Euro Bonus

50%: Ergebnis zwischen 150.000 und 205.000 Euro Bonus

115%: Ergebnis über 350.000 Euro.

5.4 Arbeitsrechtliche Grundlagen

Neben einer angemessenen Entlohnung stehen Ihren Angestellten laut EU-Vorschriften auch eine Vielzahl an Rechten zu, deren Einhaltung ein Unternehmen garantieren muss.

Das **EU-Arbeitsrecht** kümmert sich in erster Linie um zwei große Themenbereiche:

- Die Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, befristete Beschäftigungsverträge etc.)
- Anhörung der Beschäftigten im Falle von Massenentlassungen oder Betriebsverlagerungen etc.

Aber auch Sie als arbeitgebende Person können von dem EU-Arbeitsrecht profitieren. So erhalten Sie damit einen klaren Rahmen von Rechten und Pflichten im Unternehmen. Zudem wird die Gesundheit aller Beschäftigten geschützt, die Produktivität erhöht sowie in weiterer Folge das Wirtschaftswachstum gefördert.

Was sind nun die wichtigsten Arbeitsbedingungen? Wie viele Stunden pro Tag darf eine Arbeitskraft arbeiten? Wie sieht es mit Urlaub aus? Und welche Regelungen gibt es für die Nachtarbeit?

Die EU hat dafür folgende Mindeststandards festgelegt, die in der gesamten EU gültig sind:

Merke

- Eine **Wochenarbeitszeit** von höchstens **48 Stunden**
- Mindestens **4 Wochen** an bezahltem **Jahresurlaub**
- Ruhepause** während der Arbeitszeit nach spätestens **6 Stunden** Arbeit
- eine **Ruhezeit** von mindestens **11 Stunden** nach spätestens 24 Stunden Arbeit
- Mindestens eine **24 Stunden Ruhezeit** in einem Siebentagezeitraum (=mindestens ein freier Tag pro Woche)
- Nachtarbeit: die Arbeitszeit für die Nachtarbeit darf durchschnittlich **nicht mehr als 8 Stunden** pro 24-Stunden-Zeitraum betragen
- Die befristete Probezeit darf **nicht länger als 6 Monate** dauern
- Eine vorgeschriebene Ausbildung muss **kostenlos sein** und **innerhalb der Arbeitszeiten** stattfinden

Ein besonderer Schwerpunkt des EU-Rechts ist zudem die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dabei geht es vor allem um die Vereinbarkeit des Arbeitslebens mit dem Familienleben.



https://www.freepik.com/free-vector/happy-man-sitting-scales-with-words-work-life_19216563.html

Beschäftigte haben dabei folgende Rechte:

- Anspruch auf mindestens 10 Arbeitstage Vaterschaftsurlaub mit der Entlohnung mindestens in der Höhe des Krankengeldes
- Anspruch auf mindestens 4 Monate Elternurlaub, von denen 2 Monate nicht auf das andere Elternteil übertragbar sind und bezahlt sind

- Der Anspruch auf jährlich 5 Arbeitstage Pflegeurlaub für Angehörige mit Pflegebedürftigkeit oder schweren Erkrankungen
- Der Anspruch auf flexible Arbeitsregelungen (z.B. reduzierte Arbeitszeiten etc.) für Eltern von Kindern mit bis zu mindestens 8 Jahren oder pflegende Angehörigen

Nun wo Sie wissen, wie Sie eine Stellenbeschreibung für mögliche zukünftige Mitarbeitende erstellen können und die wichtigsten Rechte von Beschäftigten kennen, wollen wir uns einem letzten wichtigen Thema widmen: Dem Vorstellungsgespräch. Dieses ist ein wichtiger Teil bei der Suche nach geeigneten Arbeitskräften.

Im Vorstellungsgespräch sollen Fragen wie die Art und der Umfang der zukünftigen Tätigkeit, die Höhe des Entgelts, erforderliche und vorhandene Qualifikationen, oder der Arbeitsbeginn geklärt werden. Daneben dient es auch zum besseren Kennenlernen der sich bewerbenden Person. Es können also auch Themen wie persönliche Interessen und Soft Skills besprochen werden, um herauszufinden, ob die Person in das Team des Unternehmens passt. Welche Fragen Sie in einem Vorstellungsgespräch stellen dürfen und welche hingegen tabu sind, sehen wir uns gleich genauer an.

Grundsätzlich haben Sie als arbeitgebende Person das Fragerecht. Die sich bewerbende Person hat dabei prinzipiell die Pflicht, Auskunft über all jene Umstände zu geben, welche die zukünftige Arbeitsstelle betreffen.

In der Praxis bedeutet das:

Zulässige Fragen 	Nicht zulässige Fragen 
Fragen zu Qualifikation, Erfahrung und Ausbildung	Fragen nach (Ehe)Partner oder (Ehe)Partnerin oder deren Tätigkeit
Fragen nach der Privatsphäre, die unmittelbar mit der Arbeitsstelle zusammenhängen	Fragen nach der Privatsphäre, die nicht mit der Arbeitsstelle zusammenhängen
Fragen nach Vorstrafen, die noch aufrecht sind, oder die angemessene Ausübung der zukünftigen Tätigkeit beeinträchtigen	Fragen nach Vorstrafen, die bereits aus dem Register gelöscht sind
Fragen nach Krankheiten, die eine Gefahr für die Gesundheit anderer Mitglieder des Unternehmens darstellen (z.B.: ansteckende Krankheiten) oder in	Fragen nach dem allgemeinen Gesundheitszustand

Bereichen, die eine ärztliche Untersuchung vorschreiben, um die Eignung für die Arbeitsstelle festzustellen	
Fragen nach Behinderungen in Bereichen, die eine ärztliche Untersuchung vorschreiben, um die Eignung für die Arbeitsstelle festzustellen	Fragen nach Behinderungen
	Fragen nach einer aktuellen Schwangerschaft
	Fragen nach Religions- oder Parteizugehörigkeit oder der sexuellen Orientierung

Wichtig

Das Gleichbehandlungsgesetz sowie das Behinderteneinstellungsgesetz muss unbedingt beachtet werden

Wir können also festhalten, dass es im Personalmanagement von Beginn an notwendig ist, wichtige Regeln und Gesetze zu befolgen, die sowohl die Stellenbeschreibungen als auch den Bewerbungsprozess, sowie die Entlohnung und Arbeitsbedingungen betreffen.

Beispiel

Ziel Nummer 8 für nachhaltige Entwicklung ist die Förderung von inklusivem und nachhaltigem Wirtschaftswachstum, Beschäftigung und menschenwürdiger Arbeit für alle. Bis 2030 produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer, auch für junge Menschen und Menschen mit Behinderungen, sowie gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit erreichen. Das Personalmanagement ist dasjenige, das in allen Unternehmen hilft, dieses Ziel zu erreichen.

5.5 Die Zusammenfassung

In der Lerneinheit haben Sie sich die Basics der Betriebswirtschaft und des Personalmanagements sowie des Arbeitsrechts angeeignet.

Wir haben die vier Teilbereiche des Rechnungswesens kennengelernt und uns die zentralen Aufgaben der Buchhaltung, der Statistik, der Planungsrechnung und insbesondere der Kostenrechnung angesehen. Dabei hat sich gezeigt, dass die Buchhaltung sozusagen die Grundlage des Rechnungswesens darstellt und wichtige Informationen und Zahlen für die anderen Teilbereiche zur Verfügung stellt. In weiterer Folge können dann mithilfe der Kostenrechnung die Verkaufspreise berechnet werden oder mithilfe der Statistik wichtige Unternehmensdaten gesammelt, übersichtlich dargestellt und mit Vergleichsdaten in Beziehung gesetzt werden. Dank der Planung ist es wiederum möglich, auch zukünftige Entscheidungen zu treffen und das voraussichtliche Budget zu kalkulieren.

Daneben haben wir festgestellt, dass Ihre Mitarbeitenden die wichtigste Ressource im Unternehmen darstellen. Ohne ihnen würde das Unternehmen stillstehen. Eine effiziente Personalplanung ist also einer der wichtigsten Bausteine für den Erfolg eines Unternehmens. Das wichtigste Ziel der Personalplanung ist es, eine Arbeitskraft so einzusetzen, dass ihre Qualifikationen mit den Stellenanforderungen bestmöglich zusammenpassen.

Damit dieses Ziel erreicht werden kann, brauchen wir die qualitative Personalplanung. Wir haben gesehen, dass die qualitative Personalplanung mit Stellenbeschreibungen arbeitet und die einzelnen Schritte, die für das Erstellen einer Stellenausschreibung notwendig sind, kennengelernt. Haben Sie mit Ihrer Stellenausschreibung eine passende Arbeitskraft gefunden, stellt sich auch stets die Frage nach dem Entgelt. Damit das Entgelt nicht willkürlich bestimmt wird, braucht es ein geeignetes Entlohnungssystem. Das heißt Regeln für eine gerechte, angemessene und nachvollziehbare Entlohnung.

Außerdem haben Sie einen Überblick über die wichtigsten Inhalte des EU-Arbeitsrechts erhalten. Wir wissen nun, dass es bestimmte Mindeststandards für jede Arbeitskraft gibt, die ein Unternehmen erfüllen muss. Wichtig dabei ist auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sicherzustellen.

Zuletzt sollten Sie nun auch für das Führen eines Vorstellungsgesprächs gewappnet sein und wissen, welche Fragen Sie dabei stellen dürfen und welche absolut tabu sind.

5.6 Quellen

Europäische Kommission: Beschäftigung, Soziales und Integration,
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=706&langId=de>

Europäisches Parlament: Aktuelles,

<https://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/priorities/soziale-sicherheit/20190404STO35070/gig-economy-eu-regeln-fur-bessere-arbeitnehmerrechte>

Grundlagen Rechnungswesen, <https://www.rechnungswesen-verstehen.de/grundlagen-rechnungswesen/grundlagen-rechnungswesen.php>

Linnert, Peter (2020): Grundlagen eines leistungssteigerndes Entlohnungssystems,

<https://www.hohe-warte.at/entlohnungssystem/#:~:text=Entlohnungssystem%20besteht%20aus%20mehreren%20Einkommenskomponenten,festgelegten%20Verkaufsziele%20gew%C3%A4hrleistet%20werden%20soll.>

Lexikon: Personalbedarfsplanung,

<https://www.clockodo.com/de/lexikon/personalbedarfsplanung/>

Planungsrechnung: Definition, Teilpläne, zentrale Elemente (2022),
<https://helu.io/blog/planungsrechnung-definition-teilplaene-zentrale-elemente/#:~:text=Was%20ist%20die%20Aufgabe%20der,%2D%2C%20Produktions%2D%20und%20Beschaffungsbereich.>

Schaffhause-Linzatti (2017): Rechnungswesen Schritt für Schritt. Mit Lösungen für die Rechenbeispiele. 4. überarbeitete Aufl. Wien: facultas.

Rechnungswesen und Buchhaltung,

<https://www.bwl-lexikon.de/wiki/kategorie/rechnungswesen-buchhaltung/>

Voigt, Hans-Jürgen (2006): Die Entlohnungssysteme. In: Die internen Gesetze im Vertrieb. Wiesbaden: Gabler.

WKO: Entgelt und Entgeltbestandteile (2022), https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Entgelt_und_Entgeltbestandteile.html