

Thomas Mares | Daniela Pucher

Der erste Mitarbeiter

Personal einstellen
im Mikro- und
Kleinunternehmen

- Beschäftigungsformen
- Kosten und Rentabilität
- Führen und delegieren

Thomas Mares
Daniela Pucher

Der erste Mitarbeiter

REDLINE | VERLAG

Thomas Mares
Daniela Pucher

Der erste Mitarbeiter

**Personal einstellen
im Mikro- und Kleinunternehmen**

- **Beschäftigungsformen**
- **Kosten und Rentabilität**
- **Führen und delegieren**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
mares@redline-verlag.de
pucher@redline-verlag.de

Nachdruck 2012
© 2007 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: init, Büro für Gestaltung, Bielefeld
Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86881-426-2
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-142-3

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhalt

Geleitwort	9
1. Nur Mut für den großen Schritt	11
1.1 Der erste Mitarbeiter: Was wird Sie erwarten?	12
1.1.1 Arbeitsentlastung – ja bitte!	12
1.1.2 Bin ich in der Lage, die Kosten zu tragen?	13
1.1.3 Der Kostenfaktor	14
1.1.4 Konzentration auf das Wesentliche	16
1.1.5 Neue Rolle Führungskraft	17
1.1.6 Bürokratie und Paragrafendschunzel	18
1.1.7 Verantwortung	19
1.1.8 Frischer Wind und solides Wissen	19
1.2 Ein paar Erfolgsgeschichten von mutigen Selbständigen	21
2. Job-Creation: das Aufgabenpaket schnüren	25
2.1 Vogelperspektive: die Funktionen in Ihrem Unternehmen	27
2.2 Welche Aufgaben können Sie übergeben?	29
2.3 Das Job-Paket nimmt Formen an	34
3. Schwarz auf weiß: die Vertragsgestaltung	37
3.1 Das klassische Dienstverhältnis	39
3.1.1 Die Merkmale eines Dienstverhältnisses	40
3.1.2 Die Vor- und Nachteile des Dienstvertrags	41
3.1.3 Kollektivvertrag und andere Grundlagen	42
3.1.4 Die Vertragsgestaltung	44
3.1.5 Gestaltungsmöglichkeiten beim Gehalt	47
3.1.6 Arbeitszeit, Überstunden, Arbeitsruhe, Urlaub	50
3.1.7 Krankenstand	53
3.1.8 Beendigung des Dienstverhältnisses	54
3.1.9 Das Dienstzeugnis	61
3.1.10 Die Abfertigung	62
3.1.11 Spezialfragen	62
3.2 Geringfügig Beschäftigte	64

3.3 Lehrlinge	66
3.4 Praktikanten	69
3.5 Der freie Dienstvertrag	71
3.5.1 Die Merkmale des freien Dienstvertrags	72
3.5.2 Die Vor- und Nachteile des freien Dienstvertrags	74
3.5.3 Die Gestaltung des freien Dienstvertrags	75
3.6 Alternativen zum Dienstvertrag	79
3.6.1 Outsourcing	79
3.6.2 Subaufträge und Kooperationen	89
3.6.3 Der Leiharbeitsvertrag	90
4. Büro & Co.	93
4.1 Wie Sie zu einem geeigneten Büroraum kommen	94
4.1.1 Bürozentren	94
4.1.2 Start-up-Büros	96
4.1.3 Bürogemeinschaften	96
4.1.4 Geschäftsräume allein mieten	97
4.2 Büro inside – sicher und funktional	99
4.2.1 Der Arbeitsraum	99
4.2.2 Was Sie sonst noch beachten müssen	101
4.3 Die EDV-Infrastruktur	102
5. Der Kosten-Check: Wird sich's rentieren?	109
5.1 Einmalige Kosten	110
5.1.1 Die Kosten für die Mitarbeitersuche	110
5.1.2 Anschaffungskosten für den Arbeitsplatz	111
5.1.3 Büroräume mieten	112
5.1.4 Büroräume kaufen	113
5.1.5 Ein Dienstfahrzeug anschaffen	114
5.2 Laufende Kosten	116
5.2.1 Was kostet ein Mitarbeiter im Monat?	116
5.2.2 Die monatlichen Belastungen für Ihr Büro	119
5.2.3 Die laufenden Kosten durch das Dienstfahrzeug	120
5.3 Unterm Strich: Wie schaut's aus?	121
5.3.1 So rechnen Sie richtig	122
5.3.2 Mitarbeiterstunden an den Kunden weiterverrechnen	125

6. Personaladministration – was ist zu tun?	127
6.1 Was Sie tun sollten	128
6.1.1 Die An- und Abmeldung bei der Sozialversicherung	128
6.1.2 Änderungsmeldungen an die Sozialversicherung	129
6.1.3 Zeitaufzeichnungen	129
6.1.4 Alles rund um den Urlaub	130
6.1.5 Dienstreisen	131
6.2 Des Gehaltsverrechners täglich Brot	134
6.2.1 Wie kommt man vom Bruttogehalt zum Nettogehalt?	134
6.2.2 Was sind Sachbezüge?	135
6.2.3 Wie hoch ist der Sozialversicherungsbeitrag?	135
6.2.4 Wie wird die Lohnsteuer berechnet?	136
6.2.5 Alleinverdiener- und Alleinerzieher-Absetzbetrag – was ist das?	137
6.2.6 Wann kann mein Mitarbeiter eine Pendlerpauschale beantragen?	137
6.2.7 Was sind Sonderausgaben?	138
6.2.8 Was sind außergewöhnliche Belastungen?	138
6.2.9 Was hat ein Personalverrechner zu tun?	139
6.2.10 Welche Aufzeichnungspflichten gibt es in der Personalverrechnung?	139
6.3 Wenn die Behörde prüft	140
7. Stecknadel im Heuhaufen – die Mitarbeitersuche	143
7.1 Der typische Ablauf eines Auswahlprozesses	145
7.2 Von der Aufgabenbeschreibung zum Inserat	146
7.2.1 Der erste Schritt: die Stellenbeschreibung	146
7.2.2 Der zweite Schritt: das Anforderungsprofil	148
7.2.3 Der dritte Schritt: der Inseratentext	150
7.3 Jobbörsen & Co.	153
7.3.1 Freunde, Familie, Netzwerk	153
7.3.2 Arbeitsmarktservice	154
7.3.3 Internet	155
7.3.4 Printmedien	155
7.3.5 Wo Sie noch fündig werden können	157
7.3.6 Personalberater	158
7.3.7 Geförderte Personaleinstellung	158

7.4 Die Guten ins Töpfchen ...	159
7.4.1 Was Ihnen Bewerbungsunterlagen erzählen können	160
7.4.2 Das erste Interview	163
7.4.3 Das zweite Interview	173
7.5 Tipps für eine gute Entscheidung	174
8. Mitarbeiterführung mit Stil	179
8.1 Ihr Nutzen aus der Führungsarbeit	180
8.2 Führungskompetenz – was ist das?	183
8.3 Die ersten 100 Tage	184
8.3.1 Vorbereiten auf den ersten Arbeitstag	185
8.3.2 Der erste Arbeitstag	187
8.3.3 Die Einschulungsphase	191
8.4 Kommunikation wirksam gestalten	192
8.4.1 So schaffen Sie eine gute Kommunikationskultur	193
8.4.2 Das Mitarbeitergespräch	198
8.4.3 Das qualifizierte Feedbackgespräch	202
8.5 Motivieren: Kann man oder kann man nicht?	204
8.6 Aus- und Weiterbildung	205
8.7 Führen durch Zielvereinbarung	207
8.7.1 Ziele formulieren	208
8.7.2 Das Zielvereinbarungsgespräch	212
8.7.3 Delegieren – die Voraussetzung für jede Zielvereinbarung	214
8.7.4 Kontrolle – das Steuern der Zielerreichung	215
8.8 Was tun, wenn ...	216
Stichwortverzeichnis	225

Wenn Kleine ans Wachsen denken ...

Mehr als die Hälfte unserer Unternehmen sind Kleinbetriebe, und sie haben nicht nur deshalb wesentlichen Anteil an der Leistungskraft unserer Wirtschaft. Warum gerade Mikrobetriebe dieser Art in jüngster Zeit einen stetigen Aufwärtstrend erleben, ist einfach erklärt. Diese kleinste aller Unternehmensformen kommt einerseits dem Bedürfnis des Marktes entgegen, spezielles Expertenwissen bei Bedarf zuzukaufen, andererseits auch dem Streben vieler Menschen nach selbstbestimmter und unabhängiger Arbeit.

Gerade das Bestreben, unabhängig agieren zu können, ist jedoch eines der wesentlichsten Hindernisse, wenn es um das Wachstum von Ein-Personen-Unternehmen geht. Eine aktuelle Studie der Wirtschaftsuniversität

Wien bestätigte kürzlich unsere Erfahrungen aus der Praxis: Der Schritt vom Alleinunternehmer zum Arbeitgeberbetrieb ist ein äußerst schwieriger. Solisten sehen den Erfolg ihres Unternehmens oftmals untrennbar mit der eigenen Person verbunden. Kompetente Mitarbeiter zu finden, die die eigene Philosophie und den eigenen Qualitätsanspruch nicht nur akzeptieren, sondern auch mittragen und täglich leben, wird von vielen Kleinunternehmern als große Hürde empfunden.

Daher braucht es Maßnahmen, dank derer diese Hürde leichter bewältigt werden kann. Denn das Wachstum von Kleinbetrieben birgt enormes Potenzial an wirtschaftlicher Leistung und nicht zuletzt auch an Arbeitsplätzen. Kleinbetriebe finden im Leistungsportfolio der Wirtschaftskammer Wien deshalb auch speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Serviceleistungen und Informationsangebote.

Genau in diese Kerbe schlägt auch das vorliegende Buch, welches in übersichtlicher Form alle wesentlichen Fragen abdeckt, die im Vorfeld der erst-



DER ERSTE MITARBEITER

maligen Aufnahme von Mitarbeitern geklärt werden müssen. Vertragsgestaltung, finanzielle und verwaltungstechnische Aspekte sind nur die eine Seite. Angehende Arbeitgeber müssen sich jedoch auch mit Faktoren wie Führen, Delegieren oder Kommunizieren beschäftigen. Das Buch leistet diesbezüglich einen Beitrag zur umfassenden Vorbereitung, die es braucht, um auch als Arbeitgeber auf der Erfolgsstraße zu bleiben.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'KR Brigitte Jank', written in a cursive style.

KR Brigitte Jank
Präsidentin der Wirtschaftskammer Wien

1. Nur Mut für den großen Schritt

Unerwartete Großaufträge, chronische Arbeitsüberlastung, die Notwendigkeit, immer öfter Aufträge ablehnen zu müssen – Situationen gibt es viele, die Anlass für die Einstellung eines Mitarbeiters geben. Oder zumindest, dass man sich ernsthaft mit diesem Gedanken auseinandersetzt. Denn ein solcher Schritt will gut überlegt sein.

Mit diesem Kapitel wollen wir Ihr Grübeln und Studieren mit einigen Anregungen und Fakten unterstützen – auf dass Sie eine gute Entscheidung treffen und Sie Ihren Kopf bald wieder für den nächsten Kundenauftrag frei haben!

Träumen Sie davon, so ein richtig nettes Unternehmen zu haben, in dem Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter emsig wuseln, Kunden ein- und ausgehen und Sie in Ihrem Chefsessel die Fäden ziehen? Oder sind Sie der Typ, der es lieber klein und fein mag? In jedem Fall steht eines fest: Wenn Sie auf lange Sicht erfolgreich bleiben und sich nicht bis zum Burn-out für Ihre Geschäftsidee aufopfern wollen, brauchen Sie Mitarbeiter.

Doch dieser Schritt ist für Sie schon ein ganz besonderer. Auf der einen Seite geht es „nur“ darum, einen Mitarbeiter einzustellen, andererseits bedeutet das immerhin eine Verdopplung Ihres Personals! Das wäre so, als ob ein Betrieb mit 200 Personen auf einen Schlag zusätzliche 200 einstellte. Für Manager in größeren Unternehmen ist es einfacher, eine zusätzliche Person einzustellen. Auch wenn der Personalstand nur 30 Mitarbeiter zählt, ist es keine Besonderheit, Personal einzustellen und sich wieder zu trennen. Ganz anders bei Ihnen: Für Sie bedeutet das Einstellen des allerersten Mitarbeiters, dass Sie sich umstellen müssen. Plötzlich müssen Sie Ihre Arbeit mit jemand anderem koordinieren, müssen sich absprechen, tragen mehr Verantwortung. Und vor allem: Ihre Fixkosten erhöhen sich mit einem Schlag und müssen in Zukunft zusätzlich verdient werden.

Kein Wunder also, dass viele EPU, wie Ein-Personen-Unternehmen seit einiger Zeit ganz salopp bezeichnet werden, großen Respekt vor diesem Schritt haben und die Entscheidung vor sich herschieben. Zu groß ist die Unsicherheit – und das nicht nur im Hinblick auf die künftige Umsatzentwicklung. Ein im Jahr 2005 verfasster Bericht der Europäischen Kommission zeigt auf, dass die Höhe der Lohnnebenkosten, arbeitsrechtliche Vorschriften und das Nichtvorhandensein von qualifiziertem Personal unter anderem Gründe dafür sind, weiterhin allein zu bleiben (Quelle: Der erste Mitarbeiter. Wachstumshemmnisse – Einstellung des ersten Mitarbeiters, Expertenrunde der Europäischen Kommission, April 2005).

Sie sind also nicht allein, und damit Sie Gewissheit darüber bekommen können, möchten wir gerne skizzieren, worüber man als Ein-Personen-Unternehmerin oder -Unternehmer so nachdenkt – oder nachdenken sollte –, wenn man einen ersten Mitarbeiter einstellen will.

1.1 Der erste Mitarbeiter: Was wird Sie erwarten?

1.1.1 Arbeitsentlastung – ja bitte!

Sechs von zehn Ein-Personen-Unternehmern arbeiten mehr als 40 Stunden pro Woche, ein paar sogar mehr als 60 Stunden (Quelle: FO.FO.S-Studie, Österreichischer Bericht über die Befragung von Ein-Personen-Unternehmen 2006). Und das, obwohl sie ohnehin schon die Buchhaltung oder die EDV-Betreuung an Dritte abgegeben haben. Unter den restlichen vier, die weniger arbeiten, gibt es vermutlich etliche Mütter oder Väter, die wegen der Betreuung ihrer Sprösslinge insgesamt auch wieder voll ausgelastet sind. Wie viele Stunden arbeiten Sie, oder vielleicht andersherum gefragt: Wie viel Freizeit bleibt Ihnen? Wie viele Abende schlagen Sie sich arbeitenderweise um die Ohren? Wie oft arbeiten Sie auch am Wochenende?

Es ist ja wirklich verzwickelt. Weil man doch so viel Spaß an der Arbeit hat, empfindet man eine 60-Stunden-Woche als gar nicht so schlimm. Schließlich haben sich die meisten von Ihnen mit einer Geschäftsidee selbständig gemacht, die Sie begeistert und zu Höchstleistungen antreibt. Da investiert man doch gerne viel Zeit und Energie.

Doch irgendwann kippt bei jedem die Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Denn auch Ihr Tag hat nur 24 Stunden und Ihrer geistigen und körperlichen Konstitution sind auch einmal Grenzen gesetzt. Und einen Kundenauftrag ablehnen, weil man keine Zeit mehr hat – wer kann sich das schon erlauben? Ein Kunde, den Sie aus Kapazitätsgründen ablehnen, obwohl der Auftrag lukrativ wäre, ist schlecht für Ihre geschäftliche Entwicklung und wirkt sich auch auf die laufende Deckung der Fixkosten negativ aus. Den Auftrag anzunehmen, obwohl Sie nicht wissen, wo Ihnen der Kopf steht vor lauter Arbeit, ist auch nicht gerade das Gelbe vom Ei: Weil Sie zu wenig Zeit haben, übersehen Sie etwas, machen Fehler, vergessen auf einen Rückruf. Und ein unzufriedener Kunde spricht noch viel schlechter über Sie als ein abgelehnter. Sie haben also die Möglichkeit, zwischen einer schlechten und einer ganz schlechten Variante zu wählen.

Ein weiterer Anlass für Unternehmerinnen, sich Unterstützung zu holen, ist eine bevorstehende Babypause. Wer wegen Geburt und Karenz zu wenig Zeit hat, Kundenbeziehungen zu pflegen und Aufträge zeitgerecht zu erledigen, verliert Kunden. Wenn Sie dann nach einem Jahr wieder voll einsteigen wollen, wird es äußerst schwierig, den Kundenstock wieder aufzubauen. Womit wir schon beim nächsten Thema sind:

1.1.2 Bin ich in der Lage, die Kosten zu tragen?

Bevor Sie überlegen, ob Sie sich einen Mitarbeiter leisten können, sollten Sie sich fragen, ob Sie es sich leisten können, keine zusätzlichen Aufträge zu bekommen. Wenn Sie zurzeit genug verdienen, um gut leben zu können, dann ist das ja grundsätzlich eine feine Sache. Doch ist es immer äußerst riskant, wenn Sie sich auf Ihren Lorbeeren ausruhen! Der Markt verändert sich rasant, Kundenbedürfnisse verändern sich ebenso rasend schnell. Konkurrenzunternehmen wachsen in kürzester Zeit, Kunden gehen in Pension, machen Konkurs oder werden verkauft, sodass Sie auch dann Kunden verlieren, ohne Ihr Geschäft vernachlässigt zu haben. Viele Unternehmer vergessen oder vernachlässigen es, ihre strategischen Aufgaben wahrzunehmen. Wer setzt sich schon gerne am Ende eines langen Arbeitstages hin und überlegt sich, wie er sein Leistungsangebot weiterentwickeln, aufpeppen, verändern kann? Und hast du's nicht gesehen, hat man den Zug verpasst, der in Richtung Erfolg abbiegt.

Es gibt noch einen anderen Grund, warum das Alleinbleiben riskant ist: Wer überbrückt die Zeit, wenn Sie für längere Zeit ausfallen? Ein Beispiel haben wir schon genannt: die Babypause. Es kann aber auch weniger erfreuliche

Anlässe geben. Stellen Sie sich vor (drei Mal auf Holz geklopft), Sie hätten einen bösen Unfall und müssten nach einem Spitalsaufenthalt auch noch in eine Reha-Klinik oder auf Kur. Dann brauchen Sie jemanden, der für Ihre Kunden da ist, sonst stehen Sie ganz schnell mit dem Rücken zur Wand. Die Wirtschaftskammer bietet zwar die Möglichkeit der sogenannten Betriebshilfe, sodass für Überbrückung gesorgt ist. Aber vielleicht ist es Ihnen doch lieber, dass jemand Ihre Kunden betreut, von dem Sie wissen, wie er arbeitet und zu dem Sie bereits über längere Zeit Vertrauen aufbauen konnten. Und die Tatsache, dass Sie eine Betriebsausfallsversicherung abschließen können, sichert Ihnen nur, dass Sie Ihre Fixkosten weiter bezahlen können. Ihre Kunden bleiben dabei aber unbetreut.

Und dessen können Sie sicher sein: Die Konkurrenz wird sich wie ein Schwarm Piranhas auf Ihre Kunden stürzen, wenn Sie eine Zeitlang ausfallen. Rechnen Sie sich doch einmal aus, was Sie der Ausfall von – sagen wir – zwei Monaten kosten würde. Wie viel haben Sie an Fixkosten zu tragen und wie viel Umsatz würden Sie verlieren? Wie viele Neukunden würden ihr Geld zur Konkurrenz tragen, weil Sie nicht verfügbar sind? Und wie lange würden Sie brauchen, um dieses Defizit wieder auszugleichen? Rechnen Sie sich doch einmal Ihr Umsatz-Gewinn-Verhältnis aus. Wenn Sie einen Dienstleistungsbetrieb haben und Ihr Gewinn beträgt 20 Prozent vom Umsatz, dann ist der Jahresgewinn bei einem Ausfall Ihrer Arbeitskraft in kurzer Zeit fast weg. Bei einem Handels- oder Produktionsbetrieb ziehen Sie an Stelle des Umsatzes den Deckungsbeitrag heran (das ist Umsatz abzüglich variabler Kosten). Rechnen Sie es sich aus, reale Zahlen können Bände sprechen. In vielen Fällen bedeutet ein längerer Ausfall den garantierten Gang zum Konkursrichter!

1.1.3 Der Kostenfaktor

Natürlich, werden Sie vielleicht sagen, das ist doch die wichtigste Frage! Dennoch scheint das nicht der Hauptgrund zu sein, weshalb man personell nicht ausbauen möchte – in Österreich gibt nur jeder fünfte Selbständige das zu hohe Lohnniveau und nur jeder sechste die Lohnnebenkosten als Argument dafür an (Quelle: Der erste Mitarbeiter. Wachstumshemmnisse – Einstellung des ersten Mitarbeiters, Expertenrunde der Europäischen Kommission, April 2005). Mit in dieses Kalkül werden auch Kosten gezogen, die für das Schaffen des Arbeitsplatzes notwendig sind, wie zum Beispiel ein Schreibtisch oder zusätzliche Geräte, ein größeres Büro oder ein zweites Auto.

Selbstverständlich sind die künftigen Ausgaben ein wichtiges Entscheidungskriterium. Um Ihnen Mut zu machen: Sie müssen ja nicht gleich einen dicken Mercedes kaufen, wenn es ein schlankes Fahrrad für den Anfang auch tut! Es gibt viele Möglichkeiten, Teile Ihrer Arbeit abzugeben. Wenn Sie sich zu Beginn noch nicht trauen, größere Fixkosten zu tragen, denken Sie doch einmal an die Möglichkeit des Outsourcings. Geben Sie Ihre Buchhaltung an einen Steuerberater ab oder beauftragen Sie eine Subunternehmerin, die Ihnen bei einem größeren Kundenauftrag einen Teil der Arbeit abnimmt. Probieren Sie es aus! Wenn Sie merken, dass Ihrem Budget die Luft ausgeht, können Sie outgesourcte Arbeiten ja rasch wieder zurückholen.

Wenn sich das fallweise Beauftragen einer anderen Selbständigen aber als erfolgreich erweist, dann kann das schon ein erster Schritt gewesen sein auf dem Weg zum eigenen Mitarbeiter. Auch da können Sie klein anfangen: mit einer Leiharbeitskraft zum Beispiel, mit einem geringfügig Beschäftigten, einem freien Dienstnehmer oder einer Teilzeitkraft. Sie sehen also, es geht auch step by step. Damit Sie ein gutes Gefühl für die richtige Dosierung des ersten Schrittes entwickeln können, haben wir in das dritte Kapitel dieses Buches viele Informationen rund um die Gestaltungsmöglichkeiten und die rechtlichen Aspekte einer Zusammenarbeit gepackt.

Auch bei der Erweiterung Ihres Büros müssen Sie nicht gleich ins Volle greifen. Es gibt genug Möglichkeiten, die Investitions- und Mietkosten Ihrer Räumlichkeiten zumindest vorerst klein und flexibel zu halten, indem Sie sich in ein Büro in einem Bürozentrum einmieten, wo Sie die ganze technische und räumliche Infrastruktur mit dabei haben und nicht automatisch lange an den Vertrag gebunden sind. Auch Bürogemeinschaften sind eine günstige Variante, bei der Sie auch noch durch den Kontakt mit anderen Selbständigen profitieren können. Kapitel 4 beschäftigt sich ausführlich mit diesem Thema.

Wie hoch das finanzielle Risiko ist, das Sie zu tragen imstande sind, hängt natürlich nicht nur vom Kostenfaktor ab. Wie groß ist Ihr Unternehmen derzeit und wie sehen Sie Ihre Wachstumsaussichten? Für etwa die Hälfte aller Ein-Personen-Unternehmen ist die Unternehmensgröße einer der Hauptgründe dafür, dass sie keine Mitarbeiter einstellen. Und fast ein Fünftel sieht auch in Zukunft kaum Chancen auf Vergrößerung, weil der Markt, in dem sie agieren, nicht groß genug ist oder weil der Wettbewerb zu stark ist. Denn wenn man einen Mitarbeiter einstellt, muss man auch in der Lage sein, die zusätzlichen Kosten – einmalige Investitionsaufwände und laufende Personalkosten – verdienen zu können. Und für den Fall einer Flaute müssen Sie in der Lage sein, diese bei gleich bleibenden Fixkosten überstehen zu können. Das heißt: Sie brauchen einen Sicherheitspolster, auch den

müssen Sie ansparen können. Wie Sie Ihr Risiko gut und sinnvoll in Zahlen fassen und auf längere Sicht gewinnbringend kalkulieren können, verraten wir Ihnen in Kapitel 5.

1.1.4 Konzentration auf das Wesentliche

Ohne Zweifel: Ein neuer Mitarbeiter ist eine Entlastung. Wenn es das nicht wäre, würden Sie ihn doch gar nicht erst einstellen wollen. Doch denken Sie bitte nicht, dass Sie um 20 Stunden in der Woche mehr Zeit haben, nur weil Sie eine 20-Stunden-Teilzeitkraft beschäftigen! Denn erstens bringt die Unterstützung durch einen Mitarbeiter auch einen gewissen Zeitaufwand für Koordination, Kommunikation und Mitarbeiterführung mit sich. Und zweitens ist die Aufgabe Ihres Mitarbeiters nicht nur, Ihnen mehr freie Zeit zu bescheren, sondern Sie freizuspielen für neue Aufgaben – es sei denn, Sie wollen Ihr Unternehmen gar nicht vergrößern, sondern nur ein schöneres Leben führen – na, wenn Sie sich das leisten können, dann gratulieren wir Ihnen herzlich!

Ein Mitarbeiter macht es möglich, dass Sie sich mehr auf Ihre Kernaufgabe konzentrieren können. In manchen Fällen ist es zum Beispiel ein großer Kundenauftrag, der Anlass dazu gibt, einen ersten Mitarbeiter einzustellen. Während er sich um Administration oder andere Dinge im Hintergrund kümmert, können Sie sich verstärkt der Betreuung Ihres Kunden widmen und die Qualität Ihrer Leistungserstellung verbessern.

Wenn Ihr Arbeitsvolumen nicht durch einen Großauftrag sprunghaft steigt, sondern die Arbeitsüberlastung schon seit Längerem einem Grundrauschen gleichkommt, dessen Sie sich endlich entledigen wollen, dann sollten Sie sich gründlich überlegen, wie Sie die frei gewordene Zeit sinnvoll nutzen werden! Denn auch hier gilt: Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und planen Sie Ihre nächsten Schritte. Als Anregung haben wir ein paar Fragen für Sie vorbereitet:

-  Was ist Ihre Vision, Ihr Big Picture? Wenn Sie am Ende Ihrer beruflichen Karriere angelangt sind, was möchten Sie erreicht haben? Wo möchten Sie in fünf Jahren stehen?
-  Woran würden Sie erkennen, dass Sie Ihre Ziele erreicht haben? Was würden Ihre Kunden sagen, Ihre Freunde, Ihre Mitarbeiter?
-  Was muss alles noch getan werden, um dieses Ziel zu erreichen?

-  Wie können Sie diese Schritte diesen Bereichen zuordnen: Strategie, Unternehmensentwicklung, Akquisition, Qualität, Expertise/Know-how/Wissen?
-  Versuchen Sie, Prioritäten zu setzen: Was ist zuerst zu tun? Was als Nächstes?
-  Welche dieser Aufgaben müssen Sie selbst machen, welche können Sie abgeben?

Das zweite Kapitel dieses Buches ist vor allem der letzten Frage gewidmet und wir möchten Sie jetzt schon einladen, sich genügend Zeit zur Beantwortung zu nehmen. Denn oft scheitert die Zusammenarbeit mit dem ersten Mitarbeiter daran, dass die Aufteilung der Arbeit von Anfang an diffus ist und es auch bleibt. Es ist ja nicht die Aufgabe Ihres Mitarbeiters, seine Aufgaben in Ihrem Unternehmen zu finden. Das müssen schon Sie machen – und zwar am besten jetzt schon, weil das Ergebnis Einfluss auf Ihre endgültige Entscheidung haben wird.

1.1.5 Neue Rolle Führungskraft

Fast zwei Drittel aller Ein-Personen-Unternehmerinnen und -Unternehmer haben ihre beruflichen Zelte zu Hause aufgeschlagen. Ja, so ein Homeoffice hat schon seine Reize! Nach dem Frühstück gleich im Pyjama rüber ins Büro – und am Nachmittag ist man noch immer unfrisiert. Wie schön, dass der Kunde am Telefon das nicht mitbekommt. Und sonst ist ja keiner da – noch nicht! Denn sobald Sie einen eigenen Mitarbeiter haben, können Sie sich nicht mehr so treiben lassen. Auch wenn Sie Ihr Büro extern haben und Sie es gewohnt sind, Arbeitsplatz und Freizeit gut zu trennen: Zu zweit müssen Sie sich auf jeden Fall koordinieren.

Ein Mitarbeiter braucht nicht nur einen Platz, an dem er arbeiten kann. Entscheidend für Ihre Zusammenarbeit wird sein, dass Sie gut und effizient miteinander kommunizieren. Nicht umsonst wird diese Kompetenz als Schlüsselfaktor für Karriere und beruflichen Erfolg betrachtet. In sämtlichen Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen, die dem Unternehmen auch wirklich etwas bringen, ist die Kommunikation mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern ein Kernthema. Und: Auch mit nur einem Mitarbeiter brauchen Sie Führungskompetenzen! Sie sollen schließlich Unternehmer sein und nicht der Kumpel Ihres Assistenten. Natürlich wollen Sie gut miteinander auskommen, trotzdem haben Sie noch viel mehr Ziele im Visier:

Sie wollen Ihre Gewinne steigern, Ihre Kunden zufriedenstellen, Ihren Bekanntheitsgrad steigern, Ihre Kosten im Griff haben ...

Es liegt in Ihrer Verantwortung, Strukturen zu schaffen und Arbeitsabläufe festzulegen, damit die Zusammenarbeit reibungslos gelingt – im Sinne Ihrer Kunden und Ihres langfristigen Erfolges. Es wäre doch peinlich, wenn Ihr Kunde auf seine Frage keine Antwort bekommt, weil Sie davon ausgehen, Ihr Mitarbeiter hätte das schon getan, und Ihr Mitarbeiter dachte, Sie hätten das erledigt. Gerade wenn Ihr Mitarbeiter nicht ständig bei Ihnen im Büro sitzt, sondern einen flexiblen Arbeitsplatz hat, ist das regelmäßige Kontakthalten ganz wichtig.

Sie werden also Vereinbarungen treffen müssen: Wer hat was zu tun, wann werden Sie sich sehen, welche Termine werden Sie gemeinsam haben? Sie müssen Ziele vorgeben und regelmäßig kontrollieren, ob Ihr Mitarbeiter sie auch erreicht. Für viele Ein-Personen-Unternehmer sind das an sich schon ungewohnte Aufgaben. Deshalb haben wir zu all diesen Themen im achten Kapitel viele Tipps und Anregungen, mit denen Sie leichter in die neue Rolle als Führungskraft schlüpfen können.

1.1.6 Bürokratie und Paragrafendschunzel

Arbeitsrecht, Sozialversicherungsrecht, Steuerrecht – verständlich ist die Unsicherheit in Anbetracht der komplexen und sich laufend ändernden Vorschriften, die viele Ein-Personen-Unternehmer zögern lässt. Welche Vertragsform passt zu welchem Arbeitsverhältnis? Wann muss man Steuern und Abgaben in welcher Höhe abliefern? Welche Melde- und sonstigen Pflichten hat ein Arbeitgeber? Und wenn es schiefgeht, wie lange ist man an einen Arbeitsvertrag gebunden und was muss man bei einer Kündigung berücksichtigen? Last but not least gibt es da auch noch das Arbeitsinspektorat, welche Sicherheitsvorkehrungen muss man für einen Mitarbeiter treffen? Zwei von fünf Einzelkämpfern lassen sich durch diese Unsicherheiten abhalten, jemanden einzustellen. Zugegeben, das Arbeits- und Sozialversicherungsrecht ist für einen Laien eine Herausforderung, tatsächlich haben nur die Profis – Steuerberater, Personalverrechner und Rechtsanwälte – den wirklichen Durchblick. Trotzdem sollte das kein wirkliches Hindernis für Sie sein. Wenn Ihre derzeitige Situation, die Auftragslage und die künftigen Entwicklungschancen für eine Einstellung sprechen, dann werden Sie Mittel und Wege finden. So hat die Wirtschaftskammer zum Beispiel Arbeits- und Sozialrechtsexperten, die Sie anrufen oder mit denen Sie einen Beratungstermin vereinbaren können. Und schließlich ist dieses Buch ja dazu da, um

Ihnen auch bei rechtlichen Fragen Hilfestellung zu geben (zum Beispiel in den Kapiteln 3 und 4).

1.1.7 Verantwortung

Indem Sie Ihren ersten Mitarbeiter einstellen, sind Sie nicht mehr nur für sich allein verantwortlich. Natürlich haben Sie schon immer Ihr Bestes gegeben, um Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Mit einem Mitarbeiter im Schlepptau geht auf der einen Seite vieles leichter – andererseits werden Sie viel rascher den Druck auf Ihren Schultern spüren, sobald sich ein Auftragsloch zeigt, auch wenn das nur durch die übliche saisonale Schwankung entsteht. Wenn Ihr Budget grundsätzlich knapp bemessen ist und neue Aufträge auf sich warten lassen, wird das unangenehm und Sie werden sich mit der Frage herumschlagen: Kündigen oder weiter beschäftigen? Wie lange wird es sich noch ausgehen? Wann kommt endlich der rettende Auftrag!?

Ein Ein-Personen-Unternehmen zu führen ist wie Motorradfahren: Alleine lässt sich ganz wunderbar, locker und leicht jede Kurve meistern. Mit einem Beifahrer am Sozius wird das Gefährt gleich viel behäbiger und man wird jede Kurve ein bisschen umsichtiger anfahren. Da ist es schon sehr wichtig, dass der Beifahrer sich mit in die Kurve legt – alle Motorradfahrer unter Ihnen wissen, wie prekär eine Situation wird, wenn Sie sich genussvoll in eine Kurve legen und der Beifahrer sich in die Gegenrichtung lehnt: Sie können den Kurs nicht richtig halten und landen womöglich auf der Gegenfahrbahn oder im Gebüsch.

Die Wahl des passenden Mitarbeiters ist daher gerade in Ihrem Fall ganz besonders wichtig. Er ist eine Schlüsselperson, schließlich ist er ja Ihre einzige Stütze. Übernehmen Sie Verantwortung also schon im Auswahlprozess und prüfen Sie Ihre Kandidaten genau, damit Sie auch dann keine bösen Überraschungen erleben, wenn Sie sich gerade auf einer kurvigen Berg- und Talfahrt befinden. Kapitel 7 soll Ihnen dabei übrigens mit Rat und Tat bei der Mitarbeitersuche eine Stütze sein.

1.1.8 Frischer Wind und solides Wissen

Ein neuer Mitarbeiter ist nicht nur eine zeitliche Entlastung, er ist auch Know-how-Träger und Ideenbringer. Sie profitieren also gleich auf mehreren Ebenen – natürlich nur, sofern Sie es zulassen und diese Chance wirklich zu

nützen verstehen. Und selbstverständlich kommt es auch darauf an, wen Sie auswählen, welches Wissen, welche Erfahrungen und welches Potenzial Ihr Mitarbeiter hat.

Grundsätzlich kann sich ein Unternehmen immer dann am besten weiterentwickeln, wenn es ein ausgewogenes Verhältnis an solidem, bewährtem Wissen und flexiblen, neuen Impulsen in sich birgt. Eine „So-haben-wir-es-immer-schon-gemacht“-Mentalität wird Sie nicht weiterbringen, weil Sie dadurch immer nur im alten Teich schwimmen und Sie leicht den Anschluss verpassen. Das andere Extrem ist auch nicht besser: Wenn Sie vor lauter neuen Ideen den Boden unter den Füßen verlieren, können Sie kein tragfähiges, verlässliches Fundament bauen.

Nun sind Sie ganz bestimmt ein innovativer Mensch, denn sonst hätten Sie ja niemals Ihre Geschäftsidee geboren. Und wenn Sie keine Bodenständigkeit hätten, wären Sie nie soweit gekommen, sich über die Einstellung eines Mitarbeiters Gedanken zu machen. Und doch tut es vielen gut, frischen Wind ins Unternehmen zu bekommen, weil

-  Sie dadurch gezwungen sind, über Ihre Arbeitsprozesse nachzudenken, und sie effizienter gestalten werden.
-  Sie sich auf Ihre Kernaufgaben konzentrieren können – und alles, was man konzentriert tut, macht man mit der Zeit noch besser und schneller.
-  Sie die Qualität der unterstützenden Aufgaben in Ihrem Unternehmen verbessern, schließlich suchen Sie sich ja jemanden aus, der einschlägiges Wissen und Erfahrung auf dem Gebiet hat.
-  Ihr Mitarbeiter neue Impulse bringen kann – aktuelles Wissen von der Uni oder anderen Ausbildungen oder Erfahrungen aus anderen Unternehmen –, die Ihre Arbeitsprozesse oder Ihre Produktpalette in einem anderen Licht erscheinen lassen.
-  Sie jemanden haben, mit dem Sie Ideen und Verbesserungsvorschläge diskutieren können, und so eine zusätzliche Meinung erhalten, die Sie für Ihre Entscheidungen gut brauchen können.

Das Schöne am „Einkauf“ eines Mitarbeiters ist, dass er – bei entsprechender Führung – sein Wissen und seine Erfahrungen weiterentwickeln kann, sodass sich der Wert Ihres Mitarbeiters mit der Zeit erhöht. Wenn Sie Ihre Führungsaufgabe ordentlich wahrnehmen, dann schauen Sie nicht nur bei der Personalauswahl auf die Potenziale Ihres Mitarbeiters, sondern beobachten sie laufend. Manchmal kommen zusätzliche Fähigkeiten und Talente

erst mit der Zeit zutage. Wenn Sie die anregen und durch Weiterbildung ausbauen, erweitern Sie auch das Know-how Ihres Unternehmens insgesamt, und das kann Ihnen nur von Nutzen sein.

1.2 Ein paar Erfolgsgeschichten von mutigen Selbständigen

Die nun folgenden Geschichten sind wahre Begebenheiten, die wir mit Zustimmung der jeweiligen Betroffenen gerne als Stimmungsbild an Sie weitergeben möchten. Wir haben bei der Vorbereitung dieses Buches mit einigen Unternehmerinnen und Unternehmern Interviews geführt, nach ihren Erfahrungen und Erkenntnissen gefragt und vieles davon in die einzelnen Kapitel einfließen lassen. Mögen diese Erfolgsgeschichten Ihnen Mut geben, sodass auch Sie diesen so bedeutsamen Schritt zum ersten Mitarbeiter wagen.

Alexandra Kropf ist Kommunikationsberaterin. Unter dem Namen **kropf"kommunikation** unterstützt sie seit 2004 ihre Kunden, sich am Markt erfolgreich zu präsentieren: durch Pressearbeit, Schreiben entsprechender Texte, Begleiten von Corporate-Identity-Prozessen oder Beratung bei der internen und externen Kommunikation. Davor war sie als Journalistin und Kundenbetreuerin in verschiedenen PR-Agenturen beschäftigt.

Als bei Alexandra Nachwuchs unterwegs war, wollte sie sich Unterstützung holen, um ihr Unternehmen ohne Pause weiterführen zu können. Bei einem Kunden hatte sie mit einer Praktikantin zusammengearbeitet, die sich als sehr engagiert erwies. Sie hatte soeben ihr Fachhochschulstudium abgeschlossen, wollte gerne bei Alexandra arbeiten und steht ihr jetzt für fünf Stunden pro Woche zur Seite. Die Mitarbeiterin erledigt klassische Assistententätigkeiten, erstellt Datenbanken für Kunden, recherchiert, übernimmt Textarbeiten etc.

Für Alexandra ist das eine große Hilfe, auch wenn ihre Assistentin nur für wenige Stunden pro Woche zur Verfügung steht. Sie kann den Kontakt zu ihren Kunden trotz Baby aufrechterhalten und hat auch entsprechend Zeit, sich um ihre junge Familie zu kümmern.

Auch bei **Beate Mayr** geht es in erster Linie einmal darum, ihr Unternehmen erfolgreich zu halten, bis ihr Neugeborenes aus dem Größten heraus ist. Beate betreibt die Text- und PR-Agentur **AD:ITORIAL**. Sie betreut einerseits Kunden im Bereich der klassischen PR und liefert andererseits Texte für andere Agenturen sowie Verlage.

Beate hat das Glück, seit ihrer Gründung im Jahr 2006 immer am Kapazitätslimit zu arbeiten – manche Aufträge musste sie aber auch schon ablehnen. Der Blick in die Zukunft lässt sie beruflich betrachtet zuversichtlich sein, trotzdem ist sie vorsichtig und stellt sicherheitshalber solange keine Mitarbeiterin ein, bis ihre Babypause zu Ende ist. Sie arbeitet stattdessen mit einer Subunternehmerin, die sie mit Texten beliefert und die vorübergehend auch die Betreuung von PR-Kunden übernehmen kann.

Schon in den ersten Monaten der Zusammenarbeit zeichnet sich ab, dass der Gewinn zwar gleich geblieben, die Anzahl der Kunden und der Umsatz aber leicht gestiegen sind. Für Beate ein gutes Zeichen, denn wenn diese Phase gut klappt, ist der nächste Schritt klar: die Einstellung einer fixen Mitarbeiterin.

Renate Burger und **Martin Wieland** haben ganz andere Erfahrungen. Seit 1999 betreiben sie Projektmanagement im Gesundheitsbereich. Die Burger-Wieland OEG entwickelt Großprojekte und grenzüberschreitende EU-Projekte und setzt sie auch um. Darüber hinaus betreiben die beiden Forschung und Entwicklung in Kooperation mit Universitäten und Forschungseinrichtungen.

Renate und Martin nehmen seit Jahren immer wieder Praktikanten auf – je nach inhaltlicher Notwendigkeit und je nachdem, wie ein Projekt budgetierbar ist. Zum Teil arbeiten sie grenzüberschreitend auch mit externen Experten zusammen, die vor Ort ihre jeweiligen Aufgaben wahrnehmen. Die Praktikanten rekrutieren sie durchwegs von der Fachhochschule und der Uni. Weil es in Österreich immer mehr Ausbildungsstätten im Gesundheitsbereich gibt und das Unternehmen kaum Mitbewerber am Markt hat, wird die Zahl der Blindbewerbungen für ein Praktikum zunehmend mehr.

Die Erfahrungen mit den Praktikanten waren für Renate und Martin durchwegs gemischt, weil nicht alle eine echte Unterstützung waren – Auszubildende bringen eben auch einen hohen Betreuungsaufwand mit sich und sind in ihrer Persönlichkeit manchmal noch nicht reif genug für verantwortungsvolles Arbeiten. Auf der anderen Seite haben Renate und Martin auf die Art eine Mitarbeiterin kennen- und schätzen gelernt, die sie gerne in Zukunft wiederbeschäftigen wollen.