

Editorial



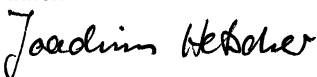
Liebe Leserin,
lieber Leser,

das Mitarbeitergespräch als Teil der Personalführung ist heutzutage eines der wichtigsten Führungsinstrumente. Schließlich fördern regelmäßig geführte Mitarbeitergespräche das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

Um diesen Effekt auch wirklich zu erreichen, gilt es bei der Durchführung der Gespräche Einiges zu beachten. Mit einer gründlichen Vorbereitung ist bereits eine wichtige Weiche für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch gestellt. Weitere Tipps und Informationen haben wir für Sie in unserem Zur-Sache-Artikel aufbereitet. Arbeitshilfen zur Vorbereitung finden Sie auf den letzten beiden Heftseiten.

Der Einsatz der flexiblen Arbeitszeit steigert die Jahresproduktivität und vermeidet Kosten in erheblicher Größenordnung durch Verzicht auf Überstunden und Aushilfen. Doch auch die Mitarbeiter gewinnen ein Stück persönlichen Freiraum, was die Verbundenheit mit dem Unternehmen erhöht. Gute Gründe also, über das für den eigenen Betrieb passende Modell nachzudenken. Unser Schwerpunkt-Artikel gibt Ihnen Anregungen und stellt verschiedene Formen der flexiblen Arbeitszeit vor.

Eine angenehme Arbeitswoche wünscht Ihnen



Dr. Joachim Hetscher,
Verlagsleiter Personal & Arbeitsrecht

Gut vorbereitet Bilanz ziehen

Mitarbeitergespräche sind in vielen Unternehmen bereits zur Normalität geworden – trotzdem wirken sie auf die Arbeitnehmer oft eher bedrohlich. Dies zeigt, dass viele Führungskräfte noch nicht erkannt haben, welche Chancen Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument bieten. Wenn in Unternehmen und Abteilungen ein angespanntes Betriebsklima herrscht, wird von den Arbeitnehmern oft angegeben, ihre Vorgesetzten redeten nicht vernünftig mit ihnen und sie erhielten kein Feedback für ihre Arbeit. Hier können regelmäßig geführte Gespräche Abhilfe schaffen beziehungsweise dafür sorgen, dass eine schlechte Stimmung gar nicht erst aufkommt.

Vertraulichkeit unabdingbar

Die wichtigste Voraussetzung für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch ist die Vertraulichkeit. Beide Seiten müssen sicher sein können, dass nichts, was unter vier Augen besprochen wurde, nach außen dringt und womöglich gegen sie verwendet wird. Nur so kann ein offenes Gespräch ermöglicht werden – und nur ein offenes Gespräch ist sinnvoll. Selbstverständlich sollten auch die gute Planung und Vorbereitung sein. Mitarbeitergespräche sollten in einem festen Rhythmus, wenigstens einmal pro Jahr, stattfinden, damit ihnen das Bedrohliche („Bitte kommen Sie in einer Stunde zum Chef!“) genommen wird und sie als Teil des Berufsalltags akzeptiert werden.

Die Teilnahme der Mitarbeiter an dem Gespräch sollte freiwillig erfolgen und nicht erzwungen sein. Da in der Regel aber alle Angestellten zu einem Gespräch gebeten werden, können einzelne Mitarbeiter dies schwerlich verweigern. Deshalb ist es eine wichtige Managementaufgabe, den Sinn und Nutzen für beide Seiten allen Mitarbeitern zu vermitteln, sodass keiner sich zu dem Gespräch genötigt sieht. Mit dieser Ausgangsbasis bietet ein Mitarbeitergespräch dem Management die beste Chance, mentale Barrieren und Ängste abzubauen, anstatt auf die Einschüchterung durch hierarchische Unterschiede zu setzen.

Damit sich beide Seiten darauf vorbereiten können, sollte der Termin dafür etwa zwei Wochen vorher vereinbart werden. Die Initiative muss dabei von der Person ausgehen, die das Gespräch wünscht – wenn es Teil der Mitarbeiterführung ist, also vom Vorgesetzten. Dieser sollte dann auch die Gesprächsführung übernehmen und sich zuvor Gedanken über die Strukturierung und die einzelnen Fakten und Argumente

Inhalt

Zur Sache	
Gut vorbereitet Bilanz ziehen	1
Recht	3
Schwerpunkt	
Flexible Arbeitszeiten – verkanntes Instrument im Personalmarketing	4
Fachpresse	6
Fachliteratur	7
Leserfragen	8
Service	9
Arbeitshilfe	11

machen. Sachlichkeit und Faktenorientierung sind bei einem Mitarbeitergespräch oberstes Gebot – pauschale, unbelegte Vorwürfe müssen unter allen Umständen vermieden werden. Beide Seiten müssen sich strikt darum bemühen, persönliche Angriffe zu vermeiden. Der Gesprächspartner darf auf keinen Fall als Mensch bewertet oder gar herabgesetzt werden. Ebenso tabu sind Bemerkungen zu seinem Privatleben und seiner Intimsphäre. Oberstes Leitmotiv für ein Gespräch ist die Arbeitsleistung und die Einordnung in das Unternehmen – alles andere geht den Vorgesetzten und selbstverständlich auch umgekehrt den Mitarbeiter nichts an.

Entspannte Atmosphäre

Zu einer entspannten Gesprächsatmosphäre tragen vor allem der Raum und die Sitzanordnung bei. Nach Möglichkeit sollte ein Mitarbeitergespräch nicht im Büro des Vorgesetzten stattfinden und schon gar nicht so, dass der Chef hinter seinem Schreibtisch thront, während der Mitarbeiter wie ein armer Sünder im Besuchersessel hockt. Das Gespräch sollte auch optisch „auf gleicher Augenhöhe“ stattfinden, am besten in einem neutralen Konferenzraum, am runden Tisch. Der Ablauf sollte klar strukturiert und insbesondere auch für den Mitarbeiter vorhersehbar sein, dann weiß er von vornherein, was auf ihn zukommt und kann sich vorbereiten.

Jedes Mitarbeitergespräch sollte mit einer Bilanz beginnen und dabei an die Zielvereinbarungen anknüpfen, die am Ende des letzten Gesprächs getroffen wurden. Wenn es das erste Gespräch dieser Art ist, kann auch die Stellenbeschreibung zur Grundlage gemacht werden. In dieser Rückschau wird darüber gesprochen, welche Ziele erreicht wurden und welche aus welchen Gründen nicht. Dabei geht es nicht darum, dem Mitarbeiter Vorwürfe zu machen, sondern der Vorgesetzte muss herausfinden, ob es objektive Hindernisse oder Konflikte gibt, die beseitigt bzw. gelöst werden müssen.

In dieser Gesprächsphase muss es auch möglich sein, offen über die Stärken und Schwächen des Arbeitnehmers zu sprechen, soweit sie sich auf die Arbeit auswirken. So kann beispielsweise gemeinsam herausgearbeitet werden, dass ein Mitarbeiter aus übersteigertem Ehrgeiz heraus zu viele Aufgaben an sich zieht, die er alleine lösen will, anstatt auf mehr Teamarbeit zu setzen. Hier muss der Vorgesetzte deutlich machen, dass der Arbeitnehmer sich und seiner Karriere damit eher schadet als nützt, weil er überfordert ist und ein Burnout droht. Aber auch der Chef muss offen für Kritik sein – auch für ihn ist das Gespräch eine Chance, herauszufinden, wo er möglicherweise Fehler macht, bevor die Kritik an ihm hinter seinem Rücken eine Eigendynamik entwickelt.

Zielorientierte Vereinbarungen

In der zweiten Phase werden die Zielvereinbarungen bis zum nächsten Gespräch abgesteckt. Auch hier ist es wichtig, dass beide Seiten offen und ehrlich miteinander reden können, damit die Vereinbarungen realistisch und erfüllbar sind. Ziele sollten nicht einseitig vom Vorgesetzten vorgegeben werden, sondern im Dialog zwischen beiden Seiten entwickelt werden. Hier bietet sich der Führungskraft die Chance, Details über die Arbeitsabläufe und eventuelle Probleme zu erfahren, die sie sonst womöglich übersehen würde.

Umgekehrt hat der Vorgesetzte die Gelegenheit, dem Mitarbeiter Situation und Marktposition des Unternehmens zu verdeutlichen. Damit kann er aufzeigen, dass die Anforderungen, die er stellen muss, nicht willkürlich oder gar schikanös sind, sondern im Rahmen des Unternehmensinteresses und damit der Sicherung der Arbeitsplätze eine Notwendigkeit. Wenn es ihm gelingt, dass der Mitarbeiter nach dem Gespräch sich stärker als vorher mit dem Betrieb identifiziert und aus eigenem Antrieb über Lösungen von Problemen, die in seinem Bereich auftauchen, nachdenkt, hat das Gespräch seinen Zweck erfüllt.

In einer dritten Phase werden gezielt die Möglichkeiten angesprochen, wie der Mitarbeiter gefördert werden kann, um sein Potenzial noch besser auszuschöpfen. Dabei sollte nicht nur von der Überlegung ausgegangen werden, wie der Arbeitnehmer sich in die Organisation einfügen kann. Es sollte auch erörtert werden, inwieweit die Ziele der Abteilung auf ihn heruntergebrochen werden können, damit er seine individuellen Fähigkeiten zum Nutzen des Ganzen besser einbringen kann. Dies kann eventuell auch an einem anderen Arbeitsplatz oder mit einer anderen Aufgabe sein. Es ist wesentlich effektiver, wenn eine Versetzung innerhalb des Unternehmens im beiderseitigen Einvernehmen erfolgt und der Betreffende sie auch als Vorteil für sich selbst akzeptieren kann. Grundsätzliches Ziel des Vorgesetzten bei einem Mitarbeitergespräch sollte sein, dass er den Arbeitnehmer konstruktiv fördern will – der Arbeitnehmer sollte im Idealfall den Raum hoch motiviert und mit dem Gefühl, anerkannt zu werden, verlassen.

Schriftliches Protokoll

Damit die Zielvereinbarungen verbindlich sind, sollten sie in einem Protokoll festgehalten werden, hier genügen handschriftliche Aufzeichnungen. Bereits zu Gesprächsbeginn sollte abgeklärt werden, ob der Mitarbeiter damit einverstanden ist, dass sich sein Chef während des Gesprächs Notizen macht. Beide Seiten bekommen davon eine Kopie und haben so eine klare Arbeitsgrundlage bis zum nächsten Gespräch.



*Susanne Görsdorf-Kegel,
freie Journalistin, Hamburg
E-Mail: sgoersdorf@gmx.de*

Viertägige AGG-Schulung für den Betriebsrat?

Auch ohne einen konkreten Anlass im Betrieb ist eine viertägige AGG-Schulung für einen Betriebsratsvorsitzenden angemessen.

Der Betriebsrat eines Unternehmens hatte um den Jahreswechsel 2006/2007 beim Arbeitgeber die Kostenübernahme für ein Seminar zum Thema „Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz“ gefordert, an dem der Betriebsratsvorsitzende teilnehmen sollte. Für das Seminar wurden Kosten von 650 Euro zzgl. Unterkunft und Verpflegung veranschlagt. Der Arbeitgeber lehnte dies mit der Begründung ab, es werde demnächst – im März 2007 – ein eintägiges Inhouse-Seminar für die Führungskräfte des Betriebs durchgeführt, an dem der Betriebsratsvorsitzende teilnehmen könne.

In dem der Ablehnung folgenden Rechtsstreit begründete der Arbeitgeber seine Entscheidung damit, der Betriebsrat habe nicht dargelegt, welchen konkreten Bezug das Seminarthema zu seinen Aufgaben habe. Außerdem sei das vom Arbeitgeber angebotene Inhouse-Seminar völlig ausreichend gewesen.

Die arbeitsgerichtlichen Instanzen entschieden zugunsten des Betriebsrats. Eine konkrete Darlegung der Erforderlichkeit des aktuellen Schulungsbedarfs sei in diesem Fall nicht erforderlich. Mit dem AGG seien die Rechtsgrundlagen für die Tätigkeit des Betriebsrats erheblich geändert worden, daher sei dazu von einem allgemeinen Schulungsbedarf wie zum Betriebsverfassungsgesetz oder zum allgemeinen Arbeitsrecht auszugehen.

Eine AGG-Schulung sei auch nicht erst dann geboten, wenn Diskriminierungen im Betrieb festgestellt worden seien. Das AGG setze früher an und sei auch darauf gerichtet, Diskriminierungen gar nicht erst entstehen zu lassen.

Auch die Dauer der Veranstaltung sei mit vier Tagen erforderlich und verhält-

nismäßig. Eine eintägige Schulung könne dem Betriebsratsmitglied höchstens einen cursorschen Überblick über das AGG verschaffen.

Landesarbeitsgericht Hessen, Beschluss vom 25.10.2007, Az.: 9 TaBV 84/07

Angemessenes Arbeitsentgelt beim Praktikum

Steht bei einem sechsmonatigen Praktikum eindeutig die Arbeitsleistung im Vordergrund, ist die Zahlung einer Praktikantenvergütung von nur 375 Euro monatlich sittenwidrig.

Geklagt hatte eine als Praktikantin angestellte Hochschulabsolventin. Nach dem Studium arbeitslos, hatte sie Ende 2005 eine Praktikantenstelle angenommen. Während des Praktikums war sie ausschließlich in einer Abteilung des beschäftigenden Verlages tätig und führte fast nur Tätigkeiten aus, für die sie bereits über die erforderlichen Kenntnisse verfügte. Statt der als Praktikantenvergütung gezahlten 375 Euro p. m. forderte sie vor Gericht nachträglich 1.750 Euro monatliches Entgelt.

Das Arbeitsgericht sah den Tatbestand des Lohnwuchers (§ 138 Abs. 2 BGB) als erfüllt an und verurteilte den Arbeitgeber zur Zahlung einer nachträglichen monatlichen Vergütung in Höhe von 1.522,50 Euro abzüglich der bereits gezahlten Praktikantenbezüge.

Zur Begründung führten die Richter aus, dass bei der Praktikantentätigkeit der Klägerin nicht der Ausbildungszweck im Vordergrund stand. Die Klägerin sei in Vollzeit ausschließlich in einer Abteilung der Beklagten weisungsabhängig tätig gewesen und mit Aufgaben im Rahmen der Organisation von Veranstaltungen betraut worden. Damit habe sie für den Betrieb notwendige Arbeit geleistet und eine ansonsten erforderliche reguläre Arbeitskraft ersetzt. Als entscheidend sahen die Richter an, dass die Abarbeitung der übertragenen Arbeiten den Schwerpunkt der

Rechtsverhältnisses bildete und nicht die Ausbildung.

Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg, Urteil vom 8.2.2008, Az.: 5 Sa 45/07

Freie Unternehmerentscheidung und Stellenabbau

Wird ein Unternehmen in der Form reorganisiert, dass für einzelne Arbeitnehmer kein Beschäftigungsbedarf mehr besteht, obliegt dies allein der unternehmerischen Entscheidung des Arbeitgebers und rechtfertigt betriebsbedingte Kündigungen.

Der Kläger war bis 2004 bei einem Unternehmen der Städtewerbung mit dem Anbringen von Plakaten beschäftigt. Dann beschloss das Unternehmen aus wirtschaftlichen Erwägungen, die Anschläge nicht mehr durch eigene Arbeitnehmer anbringen zu lassen. Es wurde mit dem Betriebsrat ein Interessenausgleich vereinbart und darin festgelegt, dass den für Plakatwerbung angestellten Arbeitnehmern gekündigt und eine Beschäftigung als selbstständige Unternehmer angeboten werden sollte.

Das Klageverfahren gegen die fristgerechte Kündigung blieb durch alle Instanzen erfolglos. Zur Begründung führte das BAG aus, dass eine ordentliche betriebsbedingte Kündigung nach § 1 Abs. 2 KSchG dann gerechtfertigt ist, wenn der Beschäftigungsbedarf für den Arbeitnehmer entfällt. Das sei u. a. dann der Fall, wenn der Arbeitgeber den Betrieb reorganisiere und die bisherige Tätigkeit nach dem neuen Konzept nicht mehr anfalle. Es handele sich bei der Umgestaltung um eine sog. freie Unternehmerentscheidung, die von den Gerichten für Arbeitssachen nicht auf ihre organisatorische oder betriebswirtschaftliche Zweckmäßigkeit überprüft werde, sondern allein darauf, ob sie willkürlich oder sonst missbräuchlich erfolgt ist.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 13.3.2008, Az.: 2 AZR 1037/06

Flexible Arbeitszeiten – verkanntes Instrument im Personalmarketing

Die Demografie fordert die Personalabteilungen heraus. Die Deutschen werden älter und weniger. Der Bedarf an Fachkräften nimmt dagegen kaum ab. Die Unternehmen konkurrieren bereits heute stärker um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter denn je: Flexible Arbeitszeiten sind ein mögliches Instrument, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu behalten.

Ob Gleitzeit oder Funktionszeit, Jahresarbeitszeit, Wahlarbeitszeit oder Vertrauensarbeitszeit, die verschiedenen flexiblen Arbeitszeit-Modelle sind – unterschiedlich ausgeprägt oder kombiniert – betrieblicher Alltag. Nicht nur Konzerne, auch mittelständische Unternehmen jeder Größe erkennen zunehmend den Nutzen und die Vorteile flexibler Arbeitszeiten – setzen sie aber nur selten als Instrument im Personalmarketing ein.

Eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit sowie eine Sicherung des Standortes und der damit verbundenen Arbeitsplätze werden oft als Gründe genannt, weshalb in Unternehmen die Entscheidung für die Einführung flexibler Arbeitszeit fällt. Termintreue, besserer Service, schnellere Erfüllung von Kundenwünschen oder bessere Auslastung der Produktionsanlagen sind stichhaltige Gründe, um auf Flexibilität statt auf Starrheit zu setzen. Denn häufig sind die Betriebszeiten nicht deckungsgleich mit den Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Schon aus betriebswirtschaftlicher Sicht tut es also Not, Betriebszeiten und Arbeitszeiten zu entkoppeln.

Selbstbestimmung statt starrer Arbeitszeiten

Eher nebensächlich ist für Unternehmen, dass die Selbstbestimmung der Mitarbeiter verbessert wird, wenn die starre Zeiteinteilung entfällt. Doch genau dieser Aspekt kann ausschlaggebend dafür sein, ob sich Arbeitnehmer in einem Unternehmen wohlfühlen und bleiben – oder ob sie sich in einem Recruiting-Prozess für den Arbeitgeber X statt für das bisherige Unternehmen interessieren.

Noch werden viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in sehr enge Zeitkorsetts gepresst: Dann wird schon ein Zahnarztbesuch ganz schnell schwierig, ein kranker Angehöriger kann sich sogar zu einer privaten Katastrophe auswachsen.

Ein weiterer Aspekt: Mündige, selbstbewusste Arbeitnehmer wollen sich nicht mehr wie Schulkinder bevormunden lassen, sondern – in einem für beide Seiten vertretbaren Rahmen – selbst mit darüber entscheiden können, wann sie ihre vereinbarte Arbeitszeit ableisten. Je höher qualifiziert die Mitarbeiter oder Bewerber sind, um so mehr möchten sie nicht nur als Individuen betrachtet, sondern auch so behandelt werden.

Deshalb sind die Unternehmen im sogenannten War of Talents im Vorteil, die ihren Mitarbeitern bereits flexible Arbeitszeit-Modelle anbieten können.

Flexibilität schafft Pluspunkte bei der Mitarbeitersuche

Natürlich ändert sich auch durch hochflexibilisierte Arbeitszeiten an der Gesamtmenge der vereinbarten Arbeitsleistung nichts. Doch die Flexibilisierung kann die bei vielen Beschäftigten täglich vorhandene Zeitnot entschärfen.

Unternehmen, die auch bei ihren Mitarbeitern auf Flexibilität setzen, katapultieren zudem ihr eigenes Image in der Öffentlichkeit nach oben – unabhängig davon, wie intensiv die einzelnen Mitarbeiter von der möglichen Flexibilität tatsächlich Gebrauch machen: Allein das Wissen, dass ein Arbeitgeber seinen Mitarbeitern eine hohe Flexibilität zugesteht und einräumt,

steigert die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber erheblich.

Eltern: Zeitnot ist Normalität

Besonders gefordert wird Flexibilität von abhängig beschäftigten Vätern und Müttern, ist doch in Familien mit Kindern die Zeitnot besonders brisant. Der Grund dafür liegt in den sich wandelnden Lebensentwürfen: Nach einer Analyse* des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung lebt in Westdeutschland nur noch ein knappes Viertel der Paare in der klassischen Hausfrauenehe. In Ostdeutschland hat diese Lebensform mit acht Prozent „nur marginale Bedeutung“. Die Berufstätigkeit beider Elternteile wird zur Normalität.

Männer wie Frauen wollen die Möglichkeit haben, sich beruflich zu entwickeln, und bleiben auch als Eltern bei dieser Lebensvariante. Daraus folgt auch, dass das Thema Balancing zunehmend nicht nur bei Arbeitnehmerinnen, sondern auch bei Arbeitnehmern groß geschrieben wird.

Große Differenzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit

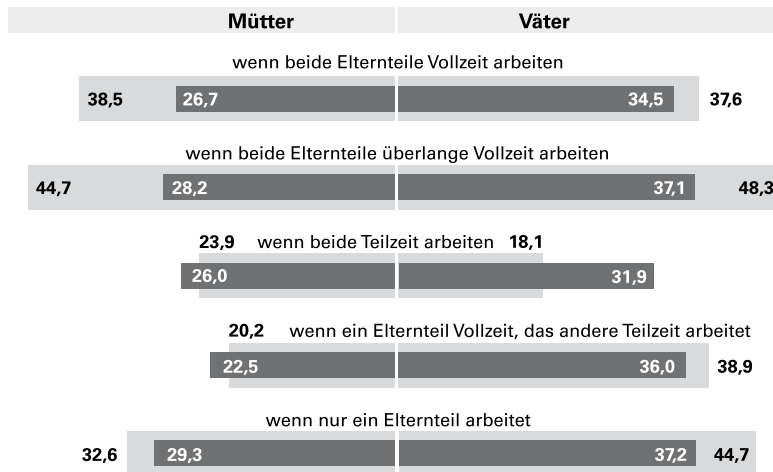
Doch Wunsch und Wirklichkeit passen wenig zueinander: Drei Viertel aller vollzeitbeschäftigten Väter und mehr als die Hälfte der Mütter würde gerne ihre Arbeitszeit reduzieren. Teilzeitbeschäftigte Mütter würden dagegen gerne häufig ihre Arbeitszeit erhöhen.

Die WSI-Wissenschaftlerinnen sind davon überzeugt, dass „ein neuer Arbeitszeitstandard für die Familienphase gebraucht“ wird. Sie schlagen „eine subventionierte Verkürzung der Arbeitszeit von Müttern und Vätern um fünf Stunden pro Woche“ vor.

* Quelle: Christina Klenner, Svenja Pfahl: „Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeiddilemma. Analyse der Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden und Umrisse eines Konzeptes“, WSI-Diskussionspapier Nr. 158, Januar 2008

Genug arbeiten können und Zeit fürs Kind haben

Als  tatsächliche und als  gewünschte Wochenarbeitsstunden nannten ...



Telefonische Befragung von 2.000 abhängig beschäftigten Vätern und Müttern, gewichtet
Quelle: WSI-Arbeitnehmer/innenbefragung 2003 | © Hans-Böckler-Stiftung 2008

Flexible Arbeitszeiten statt Arbeitszeitdilemma

Personalabteilungen, die die Wünsche ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen, können unterschiedlichste Angebote machen, damit die Beschäftigten gar nicht erst in dieses Arbeitszeitdilemma geraten. Flexible Arbeitszeit-Modelle sind das geeignete Instrument, um sowohl der demografischen Entwicklungen als auch familiären Belangen zu begegnen und Zeitengpässe aufzulösen.

Die Instrumente dafür sind längst vorhanden: Quasi alle Absprachen sind möglich und denkbar, solange die Arbeitszeitverordnung eingehalten wird und sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber einigen können. Es verlangt allerdings Kreativität von den Personalabteilungen, sich auf die Wünsche der Mitarbeiter von heute und morgen einzustellen, und die Bereitschaft der Unternehmen, mit dem Pfund Flexibilität bei den eigenen Beschäftigten zu wuchern.

Gute Arbeitszeit-Modelle sind maßgeschneidert

Unternehmen, die ihre Arbeitszeiten erstmals oder in Zukunft stärker flexibilisieren wollen, können die Unterstützung eines Arbeitszeitberaters in Anspruch nehmen. Der Vorteil, einen externen Arbeitszeit-

Profi in den Prozess des Suchens, Findens und Installierens eines flexiblen Arbeitszeit-Modells einzubinden, liegt in seiner Erfahrung. Der Consultant kennt normalerweise die Fallstricke und Zwickmühlen, die mit einzelnen Varianten und Ausprägungen verbunden sind.

Ziel sollte sein, ein Arbeitszeit-Modell passgenau auf die Belange des Unternehmens und der Mitarbeiter zuzuschneiden. Das kann durchaus dazu führen, dass es in einem Unternehmen verschiedene Modelle gibt – eben abhängig von den Anforderungen, die in den einzelnen Unternehmensbereichen bestehen.

Arbeitszeitexperten sind sich einig: Ein maßgeschneidertes Arbeitszeit-Modell ist ein Attraktivitäts-Faktor, der seinesgleichen sucht – für die Mitarbeiter genauso wie für die Umsatzentwicklung des Unternehmens.



Beate Henes-Karnahl,
Diplom-Volkswirtin,
Wirtschaftsjournalistin

Die Arbeitszeit-Modelle auf einen Blick

Klassische Gleitzeit:

Dieses Arbeitszeit-Modell besteht aus einer flexiblen Eingleitenspanne, einer starren Kernarbeitszeit und einer flexiblen Ausgleitenspanne. Mit diesem Modell steigt die Möglichkeit der Selbstbestimmung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ein Nutzen für das Unternehmen entsteht daraus kaum. Die Arbeitszeit wird erfasst.

Funktionszeit:

Dieses Arbeitszeit-Modell steigert die Flexibilität des Unternehmens und der Mitarbeiter. Für einzelne Bereiche werden von der Geschäftsführung unterschiedliche Funktionszeiten festgelegt. Die Arbeitnehmer in diesen Bereichen legen ihre Arbeitszeiten eigenverantwortlich und ergebnisorientiert fest. Die Arbeitszeit wird erfasst.

Jahresarbeitszeit:

Die vereinbarte Arbeitszeit wird in diesem Modell nicht gleichmäßig über die Wochen oder die Monate im Jahr verteilt, sondern muss innerhalb eines Jahres absolviert werden. Das Grundgehalt wird allerdings in zwölf gleichen Tranchen bezahlt. Der Arbeitgeber kann mit diesem Arbeitszeit-Modell Auftragspitzen ausgleichen, ohne gleich zu dem Instrument Überstunden greifen zu müssen. Die Arbeitnehmer haben den Vorteil, an manchen Wochen im Jahr über recht viel freie Zeit verfügen zu können.

Eine Variante der Jahresarbeitszeit ist die Wahlarbeitszeit. Abhängig von den Vorgaben der Unternehmensspitze können die Arbeitnehmer in jeder Abteilung ihre Arbeitszeit selbst festlegen, wodurch die Flexibilität der beschäftigten Frauen und Männer stark steigt. Die Arbeitszeit wird erfasst.

Vertrauensarbeitszeit:

Ein Erfassen der geleisteten Arbeitszeiten entfällt. Jeder Beschäftigte ist selbst dafür verantwortlich, dass er seine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit leistet. Voraussetzung ist eine Vertrauenskultur im Unternehmen.

Der flexible Einsatz von Arbeitnehmern durch Abrufarbeit

Zusammenfassung von „Arbeitszeitflexibilisierung – Arbeit auf Abruf“ von RA Dr. Roland Gastell, FA ArbR, original erschienen in: AuA 2008 Heft 4, 200–202.

Der Autor beschreibt in seinem Aufsatz, wie durch die Vereinbarung von Arbeit auf Abruf eine Flexibilisierung des Arbeitnehmereinsatzes erreicht werden kann. Er skizziert die gesetzliche Grundlage sowie die Gestaltungsmöglichkeiten.

Der Verfasser erläutert, dass § 12 Abs. 1 S. 1 TzBfG die „kapazitätsorientierte Verteilung der Arbeitszeit“ ermöglicht. Dieser Einsatz steht im Ermessen des Arbeitgebers, soweit die allgemeinen Regeln und die Vorgaben des § 12 TzBfG eingehalten werden. Der Autor betont, dass § 12 Abs. 1 S. 2 bis 4 TzBfG die Vereinbarung einer bestimmten Dauer der Arbeitszeit vorschreibt.

Der Autor stellt im Folgenden ein Urteil des BAG vom 7.12.2005 (Az.: 5 AZR 535/04) vor. Darin wurde eine flexible Arbeitszeitgestaltung dann für zulässig erklärt, wenn eine Mindestarbeitszeit und ein flexibles Abrufkontingent vereinbart wird. Die Lage und die Dauer der jeweiligen Arbeitszeit unterlägen dann dem Dispositionsrecht des Arbeitgebers. Im Hinblick auf die Minstdauer erachtet der Autor auch monatliche und jährliche Bezugszeiträume für möglich, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind.

Ferner weist der Verfasser darauf hin, dass die Lage der Abrufarbeit gem. § 12 Abs. 2 TzBfG mindestens vier Tage im Voraus mitgeteilt werden muss und dass sich diese Frist nach § 186 ff. BGB berechnet.

Außerdem grenzt er die Arbeit auf Abruf von der Anordnung von Überstunden ab und hebt hervor, dass der Arbeitnehmer regelmäßig nur verpflichtet ist, Überstunden zu leisten, wenn ein unregelmäßiger und dringender Bedarf besteht. Insoweit empfiehlt der Autor eine ausdrückliche Regelung im Arbeitsvertrag und stellt dem

Leser eine Musterklausel für eine arbeitsvertragliche Vereinbarung zur Verfügung.

Bewertung:

Der Aufsatz ist sehr praxisorientiert und gibt Anregungen zu Gestaltungsmöglichkeiten und dem sinnvollen Einsatz flexibler Arbeitszeiten im Unternehmen.

Die gesetzliche Regelung der sog. Minijobs

Zusammenfassung von „Die wichtigsten gesetzlichen Regelungen im Überblick – Minijobs“ von Claudia Lüdtker, original erschienen in: AuA 2008 Heft 4, 203–205.

Die Autorin skizziert in ihrem Aufsatz die im Bereich der sog. Minijobs zu beachtenden gesetzlichen Regelungen. Dabei differenziert sie zwischen geringfügig entlohnter und kurzfristiger Beschäftigung.

Die Verfasserin erläutert, dass Minijobs für den Arbeitnehmer in allen Bereichen der Sozialversicherung versicherungsfrei sind. Bei geringfügig entlohnter Beschäftigung (max. 400 EUR regelmäßiges Entgelt) bestehe allerdings für den Arbeitgeber eine Beitragspflicht zur Kranken- und Rentenversicherung. Sei dies der Fall, müsse der Arbeitgeber Pauschalabgaben in Höhe von maximal 30,1% abführen. Ein solches Beschäftigungsverhältnis sei zudem bei der Minijob-Zentrale der Deutschen Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See anzumelden.

In diesem Zusammenhang hebt die Autorin hervor, dass der Arbeitnehmer auch bei einem 400-EUR-Job auf die Rentenversicherungsfreiheit verzichten und damit sein Beitragskonto aufstocken kann. Der Arbeitgeber habe sogar die Pflicht, den Arbeitnehmer entsprechend aufzuklären.

Ein kurzfristiger (beitragsfreier) Minijob liege vor, wenn im Kalenderjahr nicht mehr als zwei Monate oder 50 Arbeitstage gearbeitet wird. Beachtet werden müsse aber, dass mehrere kurzfristige oder mehrere geringfügige Beschäftigungsverhältnisse zu addieren sind, wobei der erste 400-EUR-Job, der neben einer Hauptbeschäftigung ausgeübt wird, stets versicherungsfrei ist.

Soweit ein Sozialversicherungsträger erst im Nachhinein feststellt, dass eine Versicherungspflicht gegeben ist, tritt diese erst mit der entsprechenden Bekanntmachung für die Zukunft ein. Etwas anderes gelte nur bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit des Arbeitgebers. Aus diesem Grund empfiehlt die Autorin eine schriftliche Abfrage des Arbeitnehmers mittels eines Personalfragebogens.

Bewertung:

Der Aufsatz behandelt die wichtigsten Grundlagen zu Minijobs in verständlicher und übersichtlicher Form.

Impressum

Der Infodienst wird herausgegeben von der LexisNexis Deutschland GmbH – Category Human Resources, Feldstiege 100, 48161 Münster

Redaktion & V.i.S.d.P.: Dr. Joachim Hetscher

Kontakt zur Redaktion: Tel.: 0 25 33 - 93 00 770,
E-Mail: joachim.hetscher@lexisnexis.de,
sigrun.knoche@lexisnexis.de,
p.jeschke@vm-service.info

Erscheinungsweise: monatlich

Bezugspreis: Jahresabonnement 198,00 EUR (einschl. MwSt. und Versandkosten)

Abonnenten erhalten diesen Dienst kostenlos.

Fragen zum Abonnement: Tel.: 0180 - 5 - 3 97 63 (0,14 EUR/Min)



Dr. Stephan Pauly,
Dr. Stefan Osnabrügge

Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung

2. Auflage 2007, 611 Seiten
59,00 EUR
ISBN: 978-3-8240-0797-4
Deutscher Anwalt Verlag

Jeder dritte Arbeitnehmer arbeitet heute in Teilzeit. Die Ausgestaltung dieser Arbeitsverhältnisse gestaltet sich oftmals schwierig, u. a. weil die Arbeitszeit in den meisten Fällen neu zu verteilen und die Ausgestaltung zu verhandeln ist.

Die Autoren haben die Thematik systematisch aufbereitet. Zunächst wird Grundsätzliches erläutert und u. a. dargestellt, welche Vorgaben des allgemeinen Arbeitsrechts auf die besonderen Belange der Teilzeitbeschäftigten anzupassen sind.

Das nächste Kapitel ist den Ansprüchen auf Teilzeitarbeit gewidmet. Hier wird ausführlich der Anspruch auf Verringerung der Arbeitszeit erläutert. Viele Formulierungsbeispiele geben Hilfestellung zu der Ausgestaltung der jeweiligen Regelungen.

Die weiteren Kapitel behandeln dann Fragestellungen, die nicht unmittelbar aus dem Arbeitsrecht, sondern aus weiteren Rechtsgebieten resultieren. So werden im Kapitel 3 sozialversicherungsrechtliche Besonderheiten und sozialrechtliche Aspekte dargestellt. Ein weiterer Abschnitt behandelt die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen.

Alles Wichtige zum Thema geringfügige Beschäftigung ist einem Sonderkapitel nachzulesen.

Insgesamt ist das eigentlich für Anwälte gedachte Werk auch für Personalabteilungen informativ und praxisgerecht, zumal viele Arbeitshilfen, Übersichten und Checklisten mitgeliefert werden.



Jan-Philip Maaß-Emden

Nachhaltiges Change Management

1. Auflage 2008, 86 Seiten
49,00 EUR
ISBN: 978-3-8364-3404-1
VDM Verlag Dr. Müller

Wirtschaftsunternehmen sind heute fortlaufend dazu gezwungen, sich mit Marktveränderungen aufgrund von Innovationen auseinanderzusetzen. Das bedeutet in der Praxis, eine dynamische Unternehmensstruktur zu etablieren, die es ermöglicht, in sich ständig ändernden Umweltbedingungen handlungsfähig zu bleiben. Folglich wird das sog. Change Management ein dauerndes Thema.

Das Buch folgt einer thematischen Dreiteilung. Zunächst werden die Change-Management-Prozesse genauer beleuchtet, um Hintergründe, Einflussfaktoren und Hürden zu erfassen. Im Folgenden werden dann die Bereiche beschrieben, die eine zentrale Rolle in der erfolgreichen Durchführung von Veränderungsprozessen spielen, also z. B. die Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter oder die Unternehmens- und Führungskultur. Ein weiteres Kapitel beschäftigt sich mit den Facetten des Konfliktmanagements und dessen wichtigstem Instrument, der Kommunikation, und zeigt Möglichkeiten für den Umgang mit Konfliktsituationen.

Anschließend werden Strategien und erfolgskritische Elemente für dauerhafte Veränderungsprozesse aufgezeigt. Ein neuer Ansatz liefert dabei Anregungen zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen im eigenen Unternehmen.

Wer sich vertiefend mit dem Thema auseinandersetzen muss, liegt mit diesem analytischen Werk genau richtig.



Michael Rasch (Hrsg.)

Öffentlichkeitsarbeit und Betriebsrat

1. Auflage 2008, 160 Seiten
19,90 EUR
ISBN: 978-3-927155-92-3
Klaus Kellner Verlag

„Auch für Betriebsräte gilt: nur wer seine Leistungen und Erfolge vermittelt, kann hoffen, dass die Belegschaft ihm folgt.“

Dieser zentrale Satz aus dem Vorwort macht deutlich, weshalb sich Betriebsräte mit ihrer eigenen Öffentlichkeitsarbeit beschäftigen sollten. Statt nun aber einen mehr oder weniger interessanten Ratgeber anzubieten, werden in dem Buch Geschichten erzählt. Geschichten darüber, wie und was, also welche Methode bei welcher Herausforderung erfolgreich von Betriebsräten praktiziert wurde.

Ein kleines, aber feines Buch, um sich auf amüsante Art Anregungen zu holen – wozu auch die Bebilderung deutlich beiträgt – und die Eigen-PR des Betriebsrates auf neue Weise anzugehen.

Schriftform und Befristung

Frage: Nachdem die Stelle einer Mitarbeiterin, die Elternzeit in Anspruch nimmt, vertretungsweise befristet für ein Jahr zu besetzen war, haben wir einem Stellenbewerber einen schriftlichen befristeten Arbeitsvertrag mit der Bitte um Unterzeichnung zukommen lassen.

Der Mitarbeiter nahm zwar zum vereinbarten Zeitpunkt die Arbeit auf, legte den von ihm unterschriebenen Arbeitsvertrag jedoch erst später und nach Erinnerung vor. Dafür behauptet er jetzt, die Befristungsabrede sei zu Beginn des Arbeitsverhältnisses nicht wirksam vereinbart gewesen, weshalb ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zustande gekommen sei. Ist das so?

Antwort: Nach § 14 TzBfG bedarf jede zeitliche Befristung eines Arbeitsvertrages der Schriftform. Das Schriftformerfordernis ist nach Ansicht des BAG bereits dann gewahrt, wenn dem Mitarbeiter vor Beginn des Arbeitsverhältnisses ein vom Arbeitgeber unterschriebener Vertrag zur Gegenzeichnung vorgelegt wird. In diesem Fall kommt es nicht darauf an, wann der Arbeitnehmer die Abmachung seinerseits unterschreibt, da der Arbeitgeber sein Vertragsangebot von der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages abhängig gemacht hat (BAG 16.4.2008 – 7 AZR 1048/06).

Benachteiligung wegen Schwangerschaft

Frage: In unserem Unternehmen war die Position eines Abteilungsleiters zu besetzen. Nach einer internen Stellenausschreibung wurden mit mehreren Personen Gespräche geführt. Nachdem die Position mit einem männlichen Kollegen besetzt wurde, behauptet die einzige weibliche Bewerberin, sie sei aufgrund ihrer Schwangerschaft bei der Stellenvergabe übergangen worden. Sie verlangt nun die Zahlung einer Entschädigung aufgrund einer geschlechtsbezogenen Benachteiligung.

Die Stellenbesetzung erfolgte jedoch allein nach sachlichen Kriterien, weshalb wir

keine Diskriminierung erkennen können. Müssen wir befürchten, zu Entschädigungszahlungen verurteilt zu werden?

Antwort: Nach §§ 1, 7 Abs. 1 AGG ist jede unterschiedliche Behandlung wegen des Geschlechts unzulässig. Im Falle einer Benachteiligung kann die betroffene Person nach § 15 Abs. 2 AGG Entschädigungsansprüche geltend machen. Voraussetzung dafür ist jedoch nicht nur, dass die behaupteten Ansprüche rechtzeitig geltend gemacht werden, sondern auch, dass Tatsachen vorgebracht werden, die eine Diskriminierung glaubhaft machen. Die Beweislast liegt nach § 22 AGG zuerst bei der betroffenen Person.

Somit hat auch das BAG in einem aktuellen Urteil bestätigt, dass es zum Nachweis einer geschlechtsspezifischen Benachteiligung nicht ausreicht, allein eine Schwangerschaft anzuführen. Vielmehr müssen weitere Tatsachen vorgebracht werden, die auf eine ungleiche Behandlung schließen lassen.

Die Richter haben jedoch die Messlatte für die Beweislast sehr niedrig gelegt: An den Tatsachenvortrag dürfen keine strengen Anforderungen gestellt werden (BAG 24.4.2008 – 8 AZR 257/07).

Probezeit im befristeten Arbeitsvertrag

Frage: Das Arbeitsverhältnis eines unserer Mitarbeiter wurde schriftlich für die Dauer von zwei Jahren befristet. Im Arbeitsvertrag ist weiterhin festgehalten, dass die ersten drei Monate als Probezeit gelten und in diesem Zeitraum eine Kündigung innerhalb von zwei Wochen erfolgen kann.

Von dieser vertraglichen Option haben wir Gebrauch gemacht und das Arbeitsverhältnis schriftlich innerhalb der Probezeit gekündigt. Der Mitarbeiter behauptet jedoch, die Probezeitvereinbarung sei unwirksam, weshalb das Arbeitsverhältnis bis zum vereinbarten Befristungsende fortbestehe. Ist diese Ansicht zutreffend?



Ihre Fragen zu diesen und anderen Themen beantwortet Ihnen

Dirk Lenzing, Rechtsanwalt
Tätigkeitsschwerpunkt Arbeitsrecht
RAe Frönd, Nieß, Lenzing, Leiers
(Münster)

Wenden Sie sich an
office@ius-flash.de

Antwort: Für die Wirksamkeit einer Probezeitvereinbarung in einem zeitlich befristeten Arbeitsvertrag sind einige Details zu beachten. So sollte die Probezeit in einem angemessenen Verhältnis zur Vertragslaufzeit stehen und insbesondere nicht länger sein als die eigentliche Vertragsdauer.

Weiterhin muss es für den Arbeitnehmer eindeutig erkennbar sein, dass im Vertrag neben der zeitlichen Befristung noch eine Probezeit mit Kündigungsfrist vereinbart wurde. Allerdings können Arbeitnehmer durchaus damit rechnen, dass auch ein befristeter Vertrag eine Probezeitklausel enthält (LAG Hamm 31.10.2006 – 19 Sa 1119/06).

Ist jedoch der Vertrag so ausgestaltet, dass die Befristung optisch hervorgehoben und somit deutlich erkennbar ist, während gleichzeitig ohne grafische Hervorhebung das automatische Ende des Beschäftigungsverhältnisses mit Ablauf der Probezeit geregelt wird, handelt es sich um eine überraschende und damit unwirksame Klausel i. S. d. § 305c BGB (BAG 16.4.2008 – 7 AZR 132/07).

Es kommt also im wahrsten Sinne des Wortes auch auf das Kleingedruckte an.

Weiterbildungs-Innovations-Preis 2009: Die Bewerbungsfrist läuft

Die Bewerbungsfrist für den Weiterbildungs-Innovations-Preis (WIP) 2009 endet am 31. Juli 2008. Der Preis für besonders kreative und innovative Konzepte in der Weiterbildung wurde zum neunten Mal vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) ausgeschrieben.

Um den WIP 2009 können sich beispielsweise Unternehmen oder Bildungsdienstleister bewerben, die innovative Konzepte zur beruflichen oder betrieblichen Weiterbildung entwickelt haben. Die Voraussetzung laut BIBB: „Die Konzepte müssen auf die Vermittlung von Fach-, Personal-, Sozial- oder Methodenkompetenzen ausgerichtet sein“.

Ausführliche Informationen über die Preisträger des vergangenen Jahres, die Teilnahmebedingungen sowie die Bewerbungsunterlagen für den WIP 2009 stehen auf Mausklick im Internet unter <http://www.bibb.de/wip> bereit.

Langzeitkranke: Lieber eingliedern als bezahlen

Für Unternehmen lohnt es sich, Beschäftigte, die längere Zeit oder häufig wegen Krankheit ausfallen, mit Hilfe eines Eingliederungsmanagements wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren. Denn die verdeckten Kosten solcher Personalausfälle sind höher als allgemein angenommen – sie liegen durchschnittlich bei rund 400 Euro pro Tag. Darauf weist die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) jetzt hin.

Außer den direkt feststellbaren Kosten wie Entgeltfortzahlung, Entlohnung von Aushilfen und Bezahlung von Überstunden entstehen verdeckte Kosten etwa für Personalsuche, Vorstellungsgespräche, die Ausbildung und Einarbeitung neuer Kräfte sowie zusätzliche Personalverwaltung.

Wenn „altgediente“ Mitarbeiter fehlen, kann dies besonders für kleinere Unternehmen zu besonders schwierigen Situationen führen. Denn der Betrieb verliert damit Kompetenz und Know-how, möglicherweise erhebliche Investitionen in Aus- und Weiterbildung und in manchen Fällen auch Aufträge und Kunden. Diese Problematik wird sich unweigerlich verschärfen, wenn auf dem Arbeitsmarkt der alternden deutschen Gesellschaft immer weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.

Deshalb sollten sich die Unternehmen nicht nur wegen der seit 2004 bestehenden gesetzlichen Verpflichtung rechtzeitig um ein Eingliederungsmanagement bemühen. Hilfreiche Unterstützung bieten dazu beispielsweise zertifizierte „Disability Manager“ an. Inzwischen gibt es rund 500 sogenannte „Certified Disability Management Professionals“ (CDMP) – meist Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsräte, Personalverantwortliche und Führungskräfte von Unternehmen, Experten von Versicherungen sowie Ärzte und Therapeuten, die die Weiterbildung absolviert und die Zusatzqualifikation erhalten haben.

Weitere Informationen zum Thema im Internet unter <http://www.disability-manager.de>.

Kreativität und Gesundheit der Mitarbeiter fördern

Neue Ideen sind das wichtigste Potenzial der meisten Unternehmen, in denen mehr mit dem Kopf als mit den Händen gearbeitet wird. Die Bundesanstalt für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin (BAuA) hat untersuchen lassen, welche Faktoren den Ideenreichtum und die Gesundheit der Mitarbeiter fördern. Ergebnis: Eine ganzheitlich optimale Gestaltung der Arbeitsumgebung ist Pflicht.

Für die Arbeitsgestaltung kristallisieren sich vor allem solche gestaltungsrelevanten Merkmale der Arbeit heraus, die in vielen arbeits- und organisationspsychologischen

Konzepten im Mittelpunkt stehen. Dazu zählen vor allem Autonomie und Anforderungsvielfalt sowie regelmäßiges, objektives Feedback von der Führungskraft an die Mitarbeiter und Kommunikation über die geleistete Arbeit, damit kreative Ideen weiterentwickelt werden können.

Allerdings kann sich ein Übermaß an Kreativanforderungen und Freiräumen ungünstig auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken. Dies ist besonders dann der Fall, wenn weitestgehend unstrukturierte Anforderungen und Arbeitsprozesse dazu führen, dass der Arbeitnehmer unsicher wird, was überhaupt zu tun ist und wie. Das führe, so die Autoren, schließlich zu einer „erlebten Überforderung“.

Der Forschungsbericht „Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess – Bedingungen für eine kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung im Wirtschaftsleben“ findet sich unter der Internet-Adresse <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F1961.html>. Die Druckversion können Sie über das Informationszentrum der BAuA, Tel.: (0231) 90 71 20 71, Fax (0231) 90 71 20 70, E-Mail: info-zentrum@baua.bund.de beziehen.

Leistungsrankings können sich nachteilig auf die Qualität der Arbeit auswirken

Offene Vergleiche in Form von Leistungsrankings innerhalb eines Unternehmens können zu einem Bumerang werden. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA).

Leistungsvergleiche unter Mitarbeitern einer Abteilung oder zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen sind in vielen Unternehmen quasi schon Standard. Die Lohnhöhe hängt dann letztlich davon ab, wie ein Arbeitnehmer im Vergleich zu seinen Kollegen abschneidet.

Die Forscher des IZA wollten nun prüfen, ob derartige Vergleiche tatsächlich als

Anreizstrategie geeignet sind. Untersucht wurde, wie sich ein höherer Informationsstand über die Leistungen der „Konkurrenten“ auf das Arbeitsverhalten der Beschäftigten auswirkt. Das Resultat der Studie ist ernüchternd: Wurden den Probanden Zwischenstände über den Punktestand durchgegeben oder sie sogar laufend unterrichtet, dann sank „die Qualität der geleisteten Arbeit signifikant“.

Die Wissenschaftler beobachteten besonders bei den leistungsschwächeren Mitarbeitern einen Anstieg der Fehlerhäufigkeit – vermutlich aus Stress und Unsicherheit. Nur sehr vereinzelt hätten sich die von den Unternehmen erwünschten „sportlichen Effekte“ gezeigt. Das Fazit der Wissenschaftler lautet daher: „Die Gesamtproduktivität des Unternehmens wird durch die Bekanntmachung des Leistungsrankings potenziell verringert“.

Die Studie „Feedback and Incentives: Experimental Evidence“ von Tor Eriksson, Anders Poulsen und Marie-Claire Villeval steht auf den IZA-Webseiten als Discussion Paper No. 3440 als PDF-Datei zum Download bereit unter <http://www.iza.org> (IZA DP No. 3440).

Deutschland bei Steigerung von Arbeits- und Lohnnebenkosten für 2007 vorn

Deutschland präsentiert sich im EU-Vergleich für das Jahr 2007 bei den Arbeitskosten und den Lohnnebenkosten in einem günstigen Licht: Die Arbeitskosten kletterten lediglich um ein Prozent nach oben. Mit dieser geringfügigen Steigerung lässt Deutschland alle anderen Länder der Europäischen Union hinter sich. Im Durchschnitt stiegen die Arbeitskosten in der EU der 27 Länder um 3,4 Prozent.

Im Vergleich zu anderen EU-Ländern steht Deutschland mit seinen Lohnnebenkosten in Höhe von 33 Euro auf 100 Euro Brutto-lohn und Bruttogehalt auf Rang 14.

Der Durchschnitt innerhalb der EU beträgt 36 Euro je 100 Euro Bruttolohn und Bruttogehalt. Den Spitzenplatz hält Schweden mit Lohnnebenkosten in Höhe von 51 Euro.

Den Überblick über den EU-Vergleich von Arbeitskosten und Lohnnebenkosten hat das Statistische Bundesamt (Destatis) auf seinen Webseiten veröffentlicht unter <http://www.destatis.de> – bitte geben Sie den Suchbegriff „Lohnnebenkosten“ ein.

39 Prozent aller Vollzeitbeschäftigten pendeln

Pendeln als flexible Mobilitätsform von Arbeitskräften wird zunehmend wichtiger: Innerhalb von zehn Jahren ist der Anteil der vollzeitbeschäftigten Pendler von 31 auf 39 Prozent im Jahr 2005 angestiegen. Dies ist das Ergebnis einer Analyse der Pendlerströme durch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Großstädte wie Hamburg, Leipzig, München oder Ballungsräume wie das Ruhrgebiet sind die Pendlermagneten. Parallel dazu haben sich um die großen Städte herum „neue Produktions- und Dienstleistungsstrukturen herausgebildet“, die ebenfalls Pendler anziehen. Dieser Trend macht sich insbesondere im Westen bemerkbar.

Der Pendlerstrom von Ost nach West ist deutlich stärker als der von West nach Ost: Im Jahr 2005 hatten 366.000 Frauen und Männer ihren Wohnsitz in den neuen Bundesländern, arbeiteten jedoch in den alten Ländern. In die Gegenrichtung waren rund 77.000 Arbeitnehmer unterwegs.

Die Studie ergab, dass Hochqualifizierte häufiger pendeln als gering qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Eine Erklärung liegt für die IAB-Forscher darin, dass die großen Städte „gerade Höherqualifizierte attraktive Arbeitsplätze“ bieten.

Die Analyse „Ost-West-Vergleich: Pendeln – ein zunehmender Trend, vor allem bei Hochqualifizierten“ von Anette Haas und

Silke Hamann steht als IAB-Kurzbericht 6/2008 auf Mausclick als PDF-Datei zum Download parat unter <http://doku.iab.de/kurzber/2008/kb0608.pdf>.

Eckpunkte für ein neues Arbeitszeitkonzept für berufstätige Eltern

Bei der Arbeitszeit von berufstätigen Müttern und Vätern liegen Welten zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Sie wünschen sich Wochenarbeitszeiten, die ein besseres Balancing von Beruf und Familie ermöglichen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung, in der auch Ideen für Arbeitszeitstandards für die Familienphase entwickelt werden.

In der Realität arbeiten 57 Prozent der berufstätigen Väter mehr als 40 Stunden die Woche. Bei den Müttern liegt dieser Anteil bei 17 Prozent: Zeitnot ist der normale Zustand in rund einem Drittel aller Familien, schätzen die Autorinnen der Studie.

Von dieser Zeitnot betroffen sind „insbesondere diejenigen Eltern, die in der überlasteten Konstellation von doppelter Vollzeit oder überlanger Vollzeit leben“, so die Forscherinnen Dr. Christina Klenner und Svenja Pfahl. Dieses Arbeitszeitdilemma könnte durch „ein erneuertes, familien- und gleichstellungsorientiertes Arbeitszeitkonzept“ gelöst werden. Dazu müsste „die männlich geprägte Normalarbeitszeit auf den Prüfstand“ gestellt und „die lebenslange, immer gleich lange Vollzeit durch ein ‚Menü unterschiedlich langer Vollzeitstandards‘ für bestimmte Lebensphasen“ ersetzt werden.

In BöcklerImpuls, dem Magazin der Stiftung, wird ausführlich über die Studie „Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma“ berichtet. Diesen Bericht finden Sie auch im Internet unter http://www.boeckler.de/32014_90237.html.

Checkliste – Vorbereitung Mitarbeitergespräch

1. Verfügte der Mitarbeiter im abgelaufenen Jahr über alle Informationen, die er zur Erfüllung seiner ihm übertragenen Arbeitsaufgabe benötigt bzw. das Unternehmen insgesamt betreffen?
2. Informiert mich der Mitarbeiter andererseits über alle für mich wichtigen Belange?
3. Weiß der Mitarbeiter, wie ich seine Leistung einschätze?
4. Wie zufrieden ist mein Mitarbeiter mit mir als seinem Vorgesetzten?
5. Habe ich alle Punkte, die für die Zusammenarbeit wichtig sind, unverzüglich mit meinem Mitarbeiter besprochen?
6. Hat es Missverständnisse im abgelaufenen Jahr gegeben? Sind diese umgehend ausgeräumt worden?
7. Gab es Schwierigkeiten sachlicher und/oder persönlicher Art? Wurden sie gelöst?
8. Habe ich zu meinem Mitarbeiter ein gutes Verhältnis oder ist das Verhältnis eher schlecht? Woran liegt das?
9. Gibt es Leistungsdefizite beim Mitarbeiter?
10. Gibt es Motivationsmängel beim Mitarbeiter?
11. Gibt es Qualifikationsbedarf beim Mitarbeiter?
12. Hat der Mitarbeiter angebotene Weiterbildungen durchgeführt? Mit welchem Ergebnis?
13. Kommen aufgrund der aktuellen Unternehmenszielsetzung neue Anforderungen und neue Aufgabeninhalte auf den Mitarbeiter zu?
14. Soll der Mitarbeiter andere Aufgaben übernehmen? Kann er diese Aufgaben zusätzlich übernehmen oder müssen andere Aufgaben abgegeben werden?
15. Kann ich Aufgaben von mir an den Mitarbeiter delegieren?
16. Hatte der Mitarbeiter berufliche oder persönliche Probleme?
17. Gibt es Hinweise auf Suchtprobleme des Mitarbeiters?
18. Liegen ungeklärte Fehlzeiten vor? Braucht der Mitarbeiter Unterstützung, weil er durch Krankheit beeinträchtigt ist?
19. Habe ich als Vorgesetzter Fehler gemacht, zu denen ich selbstkritisch Stellung beziehen sollte?
20. Ist das Verhalten des Mitarbeiters gegenüber Kunden, Vorgesetzten und Kollegen einwandfrei?

Jahresmitarbeitergespräch – Einladung

Mustermann AG – Personalabteilung

Sehr geehrte Frau/geehrter Herr

Wir laden Sie zum Jahresmitarbeitergespräch

am um Uhr ein.

Das Gespräch führt Frau/Herr mit Ihnen in (gegebenenfalls nähere Ortsbezeichnung).

Damit das Gespräch für beide Seiten erfolgreich sein kann, bereiten Sie sich bitte anhand nachfolgender Themen und Fragestellungen vor:

1 Grundsätzliches:

- 1.1 Wie beurteilen Sie Ihre Leistungen im vergangenen Jahr?
- 1.2 Welchen Entwicklungsbedarf halten Sie für erforderlich?
- 1.3 Welche Ziele haben Sie für das nächste Jahr?

2 Aufgaben:

- 2.1 Was waren Ihre Hauptaufgaben im vergangenen Jahr?
- 2.2 Haben Sie im vergangenen Jahr Aufgaben neu übernommen?
- 2.3 Welche Aufgaben haben Sie erfolgreich bearbeitet und warum?
- 2.4 Welche Aufgaben konnten Sie nicht zufriedenstellend erledigen und woran lag das?
- 2.5 Welche Aufgaben haben Sie gern und welche weniger gerne bearbeitet? Gibt es dafür einen Grund?

3 Leistungsbeeinflussende Faktoren:

- 3.1 Gab es Faktoren, die Ihnen geholfen haben, gute Leistungen zu erzielen?
- 3.2 Gab es Faktoren, die Sie behindert haben?
- 3.3 Was hat Sie zufrieden gemacht und was hat Sie geärgert?

4 Ziele für das nächste Jahr:

- 4.1 Welche Ziele haben Sie sich für Ihre persönliche Entwicklung gesetzt und wie kann das Unternehmen Sie bei der Erreichung unterstützen?
- 4.2 Sehen Sie im kommenden Jahr Veränderungen in Ihrem Aufgabenbereich und welche Schwerpunkte müssen unternehmensseitig gesetzt werden?
- 4.3 In welchem Aufgabenbereich möchten Sie im nächsten Jahr Schwerpunkte setzen und warum?

5 Sonstiges:

- 5.1 Welche Erwartungen haben Sie an Ihren Vorgesetzten?
- 5.2 Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Kollegen?
- 5.3 Über welche Dinge möchten Sie sonst noch sprechen?