

### Editorial



Dr. Joachim Hetscher,  
Herausgeber

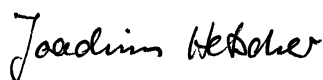
Liebe Leserin,  
lieber Leser,

in vielen Unternehmen sind die Arbeit und die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates den Personalverantwortlichen und der Geschäftsführung

ein Dorn im Auge. Häufig sind alle Beteiligten von einer konstruktiven Zusammenarbeit weit entfernt und mehr darauf bedacht, in möglichst vielen Fällen der anderen Seite möglichst viele Steine in den Weg zu legen. Praxisnahe und kluge Entscheidungen für die Mitarbeiter und das Unternehmen bleiben dadurch leicht auf der Strecke. Wie man den Mittelweg zwischen Konfrontations- und Schmusekurs finden kann, beschreibt unser „Zur Sache“-Artikel.

Auch in unserem Hauptbeitrag geht es um das Miteinander im Betrieb. Dabei wird vor dem Hintergrund der anziehenden Konjunktur und den dadurch verbesserten Möglichkeiten zum Job-Wechsel der Frage nachgegangen, wie man Mitarbeiter und ihr Know-how im Betrieb halten kann. Um ein Unternehmen zukunftsfähig zu halten, muss bestehendes Wissen und Können gepflegt und ausgebaut werden, statt es abwandern zu lassen. Welche Faktoren Mitarbeiter zum Bleiben bewegen, stellt Ihnen unser Schwerpunkt-Artikel vor.

Eine angenehme Arbeitswoche wünscht Ihnen



Dr. Joachim Hetscher,  
Verlagsleiter Personal & Arbeitsrecht

## Erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat?!

*In jedem Unternehmen mit einem Betriebsrat stellt sich für die Unternehmensleitung die Frage: Konfrontationskurs oder Schmusekurs? Ist der Betriebsrat Gegner oder Partner bei der Sicherung und Entwicklung des Unternehmens? Hier finden Sie Tipps für kluge Unternehmen.*

Der Betriebsrat kann dem Unternehmen bei voller Ausnutzung, der ihm durch das Betriebsverfassungsgesetz zustehenden Rechte viel Ärger bereiten. Wenn das Verhältnis angespannt ist und vom Betriebsrat keinerlei Entgegenkommen zu erwarten ist, liegt dies in vielen Fällen nicht unwesentlich am Unternehmen selbst. Sobald beim Betriebsrat der Eindruck entsteht, ihm würden wichtige Informationen vorenthalten, wird er sich diese auf dem Rechtswege beschaffen und damit auf Konfrontationskurs gehen.

Für den Betriebsrat liegt – genau wie für das Unternehmen – die wesentliche Schwierigkeit seiner Arbeit darin, seine Forderungen in seinem Sinne durchzusetzen, ohne dabei die Beziehung zum Unternehmen zu belasten bzw. sich ständig mit diesem zeit- und arbeitsaufwändig zu streiten. Gerade für den langfristigen Unternehmenserfolg und die damit verbundene Beschäftigungssicherung ist ein einvernehmliches Zusammenwirken von Unternehmen und Betriebsrat aber unabdingbar.

### Einbindung des Betriebsrats

Grundsätzlich sollte dem Betriebsrat signalisiert werden, dass die Unternehmenslei-

tung an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit interessiert ist. Letztlich geht es um eine Win-Win-Situation für beide Parteien. Für die Unternehmen stehen Rentabilität und Wirtschaftlichkeit im Vordergrund. Für den Betriebsrat geht es darum, als kompetenter Vertreter der Interessen der Mitarbeiter des Unternehmens von der Belegschaft anerkannt zu werden.

Demzufolge ist es empfehlenswert, dem Betriebsrat Erfolge zuzugestehen, die er den ihn wählenden Arbeitnehmern als seine Leistung „verkaufen“ kann. Aber Vorsicht: Es darf in der Belegschaft nicht der Eindruck einer „Verbrüderung“ zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung entstehen. Dies würde dem Ansehen des Betriebsrates in der Belegschaft schaden und ihn zukünftig zu einer härteren Gangart veranlassen, um diesen Eindruck zu korrigieren.

Das Unternehmen muss bei der konkreten Gestaltung der Zusammenarbeit den Anfang machen. Wesentlich für die Entwick-

### Inhalt

#### Zur Sache

Erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat?! 1

**Recht** 3

#### Schwerpunkt

Mitarbeiter halten – Know-how sichern 4

**Fachpresse** 6

**Fachliteratur** 8

**Leserfragen** 9

**Service** 10

**Updatereport** 11

lung eines positiven Klimas ist, dass der Betriebsrat von der Unternehmensleitung bei Unternehmensentscheidungen als wichtiger Faktor ernst genommen wird. Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte des Unternehmens, nicht nur aus taktischen Gründen, die Rechte des Betriebsrates grundsätzlich anerkennen und die entsprechenden Informationen von sich aus vollständig und korrekt weitergeben.

## Grenzen der Zusammenarbeit

Natürlich gibt es auch Grenzen. Das Unternehmen muss dem Betriebsrat nicht laufend weiter entgegenkommen, als das Betriebsverfassungsgesetz dies vorschreibt. Dies gilt insbesondere für den Bereich der Personalplanung. Nach § 92 Absatz 1 Satz 1 BetrVG ist das Unternehmen verpflichtet, den Betriebsrat über die Personalplanung zu unterrichten. Das bedeutet, dass der Betriebsrat zwar informiert, nicht aber an den Entscheidungen beteiligt werden muss. Unternehmen müssen den Betriebsrat zwar rechtzeitig über entsprechende Maßnahmen informieren, aber das Mitbestimmungsrecht nach § 92 Absatz 1 Satz 1 BetrVG greift erst, wenn das Unternehmen über reine Vorüberlegungen bereits hinausgegangen und das Stadium der konkreten Planung erreicht ist.

## Gemeinsame Termine

Verspätete oder unzureichende Information des Betriebsrates führen häufig zu einer merklichen Verschlechterung des Klimas. In der Praxis hat es sich deshalb bewährt, innerhalb eines Jahres mit dem Betriebsrat feste Informationstermine für Personalplanungs- und Unternehmensentwicklungsgespräche zu vereinbaren.

Nach § 74 Abs. 1 BetrVG sollen sich Unternehmensleitung und Betriebsrat mindestens einmal im Monat zu einer Besprechung treffen. Dabei haben sie über strittige Fragen mit dem ernstesten Willen zur Einigung zu verhandeln und Vorschläge für die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zu machen. Die Beteiligten können

Verbandsvertreter zu ihren Gesprächen hinzuziehen, was aber möglichst vermieden werden sollte, weil Funktionären – und zwar auf beiden Seiten i.d.R. die Praxisnähe fehlt und die unternehmensspezifischen Besonderheiten nicht bekannt sind.

Vorschläge des Betriebsrats sollten niemals von vornherein abgelehnt werden, sondern immer ernsthaft und gründlich geprüft werden. Soweit die Vorschläge nicht oder nicht vollständig umgesetzt werden können, sollte dies immer ausführlich und in einer dem betriebswirtschaftlichen Wissensstand der Betriebsratsmitglieder angepassten Art und Weise begründet werden.

### Hinweis:

Im Rahmen einer Untersuchung der Universität Bochum in 3.200 Betrieben wurde festgestellt, dass in der mittelständischen Wirtschaft die gewerkschaftliche „Fremdsteuerung“ der Betriebsräte als ein wesentlicher Problempunkt gilt. Die Befragung ergab, dass sich das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung tatsächlich mit steigender Einbindung der Gewerkschaft abkühlt. Ein gutes Klima zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat – ohne Gewerkschaft – kann diese negativen Faktoren minimieren.

## Betriebswirtschaftliche Informationen

Der Wirtschaftsausschuss, der gemäß § 106 ff. BetrVG in Unternehmen ab einer Mitarbeiteranzahl von i.d.R. mehr als 100 Arbeitnehmern gebildet werden muss, wird vielfach von den Unternehmen kritisch betrachtet. Der Wirtschaftsausschuss ist ein „Nebenorgan“ des Betriebsrates und soll diesen in wirtschaftlichen Fachfragen unterstützen.

Aber auch in Unternehmen ohne Wirtschaftsausschuss sollte die Unternehmensleitung den Betriebsrat regelmäßig über wesentliche wirtschaftliche Belange des Unternehmens informieren. Zu den sinnvollen Informationen gehören hierbei vor allem die wirtschaftliche Lage, die Pro-

duktions- und Absatzlage, das Produktions- und Investitionsprogramm und neue Produktions- und Arbeitsmethoden.

## Schulung und Ausstattung des Betriebsrats

Empfehlenswert ist die betriebswirtschaftliche Schulung der Betriebsratsmitglieder durch das Unternehmen. Leider wird dies von den Unternehmen kaum durchgeführt. Dabei haben geschulte Betriebsräte i. d. R. mehr Verständnis für betriebswirtschaftlich notwendige Maßnahmen. Außerdem bietet eine Unternehmensschulung den erforderlichen Gegenpol zu einer vielleicht zu einseitigen Gewerkschaftsschulung.

Ein weiterer Streitpunkt ist oft die sachliche Ausstattung des Betriebsrats. Der Betriebsrat hat einen gesetzlichen Anspruch auf Sachmittel, die für eine ordnungsgemäße Betriebsratsarbeit erforderlich sind. Hier seitens des Unternehmens allzu kleinlich zu sein, ist sicher nicht hilfreich. Eine allzu großzügige Ausstattung ist allerdings auch nicht erforderlich.

### Fazit:

Für die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat gilt für Unternehmen: Auf keinen Fall Konfrontationskurs, aber auch nicht Schmusekurs um jeden Preis. Je informierter der Betriebsrat ist, desto eher wird er im Interesse der Mitarbeiter des Unternehmens unternehmensspezifische Belange in seinen Entscheidungen berücksichtigen. Wer Schwächen und Stärken des Unternehmens kennt, wird praxisnah und nicht ideologisch entscheiden.



*Günther Krüger, Betriebswirt (BWA),  
Management- + Personalberatung,  
Wirtschaftspublizistik + -kommunikation,  
Kevelaer*

## Wirksame Kündigung bei erhöhten Fehlzeiten eines älteren Arbeitnehmers

Eine Kündigung aufgrund längerer krankheitsbedingter Fehlzeiten muss nicht diskriminierend und damit unwirksam sein.

Der Kläger war viele Jahre in einem Kleinbetrieb als Gipser tätig. Während der letzten zehn Jahre wurde er aufgrund unterschiedlicher Erkrankungen insgesamt 395 Tage krankgeschrieben. Im September 2006 wurde ihm deshalb wegen dieser hohen krankheitsbedingten Fehlzeiten zum 30.4.2007 die Kündigung ausgesprochen.

Seine Kündigungsschutzklage begründete der Kläger damit, dass er die Kündigung aufgrund einer unzulässigen Altersdiskriminierung im Sinne des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG) für unwirksam halte. Die Kündigung eines älteren statt eines jüngeren und weitaus kürzer beschäftigten Arbeitnehmers allein wegen hoher Arbeitsunfähigkeitszeiten stelle eine unzulässige Altersdiskriminierung dar. Der Arbeitgeber müsse in solchen Fällen ein höheres Maß an sozialer Rücksichtnahme aufbringen, da ältere Arbeitnehmer aufgrund ihrer höheren gesundheitlichen Anfälligkeit statistisch betrachtet längere Fehlzeiten aufwiesen als jüngere Arbeitnehmer. So seien bei älteren Beschäftigten längere Fehlzeiten hinzunehmen als bei jüngeren Arbeitnehmern, auch wenn es sich um einen Kleinbetrieb handle.

Diese Auffassung teilte das LAG im vorliegenden Fall nicht. Zur Abwägung seien Fehlzeiten aus einer Vergleichsgruppe mit gleichaltrigen Arbeitnehmern heranzuziehen. Wenn der ältere Arbeitnehmer sogar in diesem Vergleich deutlich höhere Fehlzeiten aufweise als der Durchschnitt der Arbeitnehmer in seiner eigenen Altersgruppe – wie im entschiedenen Fall –, sei keine unzulässige Altersdiskriminierung im Sinne des AGG gegeben.

LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 18.6.2007, AZ: 4 Sa 14/07

## Mitbestimmungsrecht bei Erhöhung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten

Die befristete Erhöhung der Arbeitszeit einer Teilzeitkraft ist eine mitbestimmungspflichtige Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit.

Die Arbeitgeberin betreibt ein Briefzentrum. Einmal jährlich stellt sie dafür den Personalbedarf fest. Im Jahr 2005 hatte die Prüfung ergeben, dass pro Woche ein Personalmehrbedarf von fünf Wochenstunden bestand. Unter den Beschäftigten erklärte sich ein Zusteller zur Übernahme einer Stunde pro Woche bereit. Zu den restlichen vier Stunden trafen ein Teilzeitbeschäftigter und die Arbeitgeberin eine gemeinsame Regelung zur Übernahme der Mehrstunden durch den Beschäftigten für die Dauer eines Jahres. Die Zustimmung des Betriebsrats holte die Arbeitgeberin hierzu nicht ein.

Der Betriebsrat sah darin eine Verletzung seiner Mitbestimmungsrechte und klagte auf Unterlassung. Die Arbeitgeberin machte geltend, sie sehe in dem Aufstockungsvertrag mit dem Beschäftigten keinen kollektivrechtlichen Bezug.

Das Bundesarbeitsgericht folgte ihrer Auffassung nicht. Die befristete Verlängerung der mit dem Teilzeitbeschäftigten vereinbarten Arbeitszeit sei eine vorübergehende Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit i. S. d. § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG mit kollektivem Bezug. Der Betriebsrat habe bei solchen Vereinbarungen der Arbeitgeberin mitzubestimmen.

Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 24.4.2007, Az.: 1 ABR 47/06

## Anspruch des Betriebsrats auf Teilnahme an normalen Personalgesprächen?

Betriebsräte haben keinen Anspruch auf Teilnahme an Personalgesprächen, in denen keine mitbestimmungspflichtigen An-

gelegenheiten erörtert werden, wenn der Betroffene nicht zustimmt.

Ein Angestellter war zu einem Personalgespräch eingeladen worden und brachte zu diesem Gespräch als Beistand ein Betriebsratsmitglied seines Vertrauens mit. Nachdem außer den Mitarbeitern der Personalabteilung noch zwei Mitglieder eines vom Betriebsrat gebildeten Personalausschusses erschienen, ohne dass der Angestellte vorher davon wusste, bat der Mann diese beiden Personen, nicht an der Sitzung teilzunehmen. Die Arbeitnehmervertreter bestanden jedoch auf ihrer Teilnahme.

Über die Rechtmäßigkeit dieser Teilnahme am Personalgespräch hatte das Landesarbeitsgericht Niedersachsen zu entscheiden.

Die Richter kamen zu dem Ergebnis, dass der Arbeitgeber es zu unterlassen habe, nicht eingeladene Betriebsrats-Mitglieder gegen den Willen des Arbeitnehmers an Personalgesprächen teilnehmen zu lassen. Denn die Informations- und Teilnahmerechte des Betriebsrates müssten in solchen Fällen gegenüber dem Schutz der persönlichen Interessen des einzelnen betroffenen Arbeitnehmers zurückstehen, „der Schutz des Persönlichkeitsrechtes habe Vorrang vor den kollektivrechtlich vorgesehenen Beteiligungsrechten des Betriebsrats“.

Das Personalgespräch habe keinen mitbestimmungspflichtigen Hintergrund gehabt. Bei einer solchen Sachlage bestehe ein reines Informationsrecht des Betriebsrates bzw. seines Personalausschusses – was nicht bedeute, dass der Betriebsrat unmittelbar an dem Gespräch teilnehmen müsse. Der Arbeitgeber könne den Betriebsrat mündlich oder schriftlich über die Angelegenheit informieren.

Landesarbeitsgericht Niedersachsen, Urteil vom 22.1.2007, Az.: 11 SA 614/06

## Mitarbeiter halten – Know-how sichern

*Noch vor kurzem sahen viele Unternehmen in ihren Mitarbeitern nur einen eher lästigen und auf jeden Fall viel zu teuren „Kostenfaktor Arbeit“. Das in vielen Branchen boomende Geschäft und die hohe Auslandsnachfrage haben dazu geführt, dass einem großen Teil von ihnen wieder die eigentliche Stärke des Standorts Deutschland bewusst wird: Gut ausgebildete Mitarbeiter, die bereit sind, sich für „ihre“ Firma zu engagieren.*

Schon gibt es die ersten Klagen darüber, wie schwer es sei, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Mit Arbeitnehmern ist es aber wie mit Kunden – es ist deutlich teurer, neue zu gewinnen, als die bereits gewonnenen zu halten. Mit anderen Worten: Betriebe mit personellen Engpässen sollten nicht über das schlechte Angebot auf dem Arbeitsmarkt jammern, sondern sich zunächst im eigenen Haus umsehen, ob es da nicht noch vernachlässigte Ressourcen gibt. Aller Voraussicht nach wird dies in den nächsten Jahren immer dringlicher werden, wenn die demografische Entwicklung in vollem Ausmaß sichtbar wird. Denn dann wird es immer weniger junge Arbeitnehmer geben und damit keinen Ersatz für diejenigen, die altersbedingt aus dem Berufsleben ausscheiden. Schätzungen gehen davon aus, dass 2015 jeder Dritte im erwerbsfähigen Alter über 50 Jahre alt ist, während der Anteil der unter 30-Jährigen und die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter generell kontinuierlich sinken.

### Umdenken erforderlich

Höchste Zeit also, die Personalpolitik im eigenen Unternehmen zu überdenken und von der Fokussierung auf junge, kinderlose Mitarbeiter als ideale Arbeitnehmer Abstand zu nehmen.

Vor allem zwei wichtige Gruppen werden bisher in der Personalplanung stiefmütterlich behandelt:

- Mütter mit kleinen Kindern, die wieder in den Beruf zurückkehren wollen und/oder nur in Teilzeit arbeiten können
- ältere Mitarbeiter, die als zu teuer und zu wenig flexibel gelten.

Gerade bei diesen beiden Gruppen von Arbeitnehmern sollten die Anstrengungen erhöht werden, sie durch spezielle Angebote an den Betrieb zu binden. Meist ist in der Praxis immer noch das Gegenteil der Fall – man ist froh, wenn man sie loswird. Dass dabei wertvolles, selbst perfektioniertes Know-how aus dem eigenen Haus verschwindet, wird in Kauf genommen, manchmal nicht einmal bemerkt.

Generell gilt es, die bereits eingestellten Mitarbeiter zu halten und ihr Wissen und Können für das Unternehmen zu sichern und auszubauen. Dies darf sich nicht nur auf die beiden genannten Gruppen konzentrieren, sondern muss umfassend angelegt sein.

Die aus Arbeitgebersicht recht angenehmen Zeiten, als es kaum einstellende Unternehmen und damit für die Arbeitnehmer wenig Möglichkeiten zum Wechseln gab, sind erst einmal vorbei. Vor allem die gut qualifizierten Fachkräfte, deren Know-how für das Unternehmen wichtig ist, haben gute Chancen, etwas Neues zu finden. Will man sie halten, müssen also möglichst alle Faktoren innerhalb eines Betriebes stimmen.

### Gestaltung des Arbeitsumfelds

In der Praxis heißt das, die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass sich die Arbeitnehmer mit dem Betrieb identifizieren.

Wichtige Faktoren sind:

- Das Gehalt muss der Leistung entsprechen und zum Engagement motivieren.

- Ein gutes Betriebsklima – darunter verstehen gerade qualifizierte Mitarbeiter möglichst wenig autoritäre Strukturen. Arbeitsabläufe, bei denen von oben herab ohne Einbindung der Mitarbeiter entschieden wird, sind längst überholt. Gerade qualifizierte Mitarbeiter wollen keine reinen Befehlsempfänger sein, sondern sich einbringen und ihre Kreativität entfalten.
- Wertschätzung der Mitarbeiter – die Beschäftigten wollen ganzheitlich als Menschen angesehen und angesprochen werden, nicht nur als „Kostenfaktor Arbeit“.
- Gute Umgangsformen – dazu gehört u. a. der kollegiale Umgang im Team. Gemeint ist aber auch, dass die Grenze zum Privatleben akzeptiert wird.

Letzteres ist besonders dann wichtig, wenn es darum geht, junge Frauen, die Mütter werden, an das Unternehmen zu binden. Noch allzu häufig wird das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Privatsache angesehen, die den Arbeitgeber nichts angeht. Da auch die Bemühungen auf gesellschaftlicher und politischer Ebene, hier Abhilfe zu schaffen, erst langsam anlaufen, sind immer noch viele junge Mütter gezwungen, ihre Berufstätigkeit aufzugeben. Eine weitere Ausübung ihrer bisherigen Tätigkeit scheidet häufig daran, dass keine finanzierbaren Möglichkeiten zu finden sind, um Kinder ausreichend betreuen zu lassen oder sich um sie zu kümmern, wenn sie krank sind.

Für die Unternehmen bedeutet das, dass hier wertvolles Know-how von gut ausgebildeten jungen Frauen verloren geht.

### Flexibilität – auch für das Unternehmen

Wesentlich kostengünstiger als das Einarbeiten von neuen Mitarbeitern ist zumeist die Einführung von flexiblen Arbeitszeitregelungen.

Hier müssen sich Unternehmensleitung und Betriebsrat zusammensetzen und Alternativen gestalten.

Generell kommen in Betracht:

- Eine weitgehende Flexibilisierung der Arbeitszeit, sodass Mütter und Väter ihren familiären Verpflichtungen nachkommen können.
- Die Erfüllung von Wünschen nach Teilzeitarbeit – ihnen sollte möglichst häufig stattgegeben werden, statt sie mit juristischen Tricks auszuhebeln.
- Über Arbeitszeitkonten oder ähnliche Modelle sollte für die Arbeitnehmer die Möglichkeit geschaffen werden, sich auch kurzfristig eine Auszeit zu nehmen, um etwa ein krankes Kind zu pflegen.

## Weitere Hilfestellungen

Ein wichtiger Faktor zur Mitarbeiterbindung ist auch praktische Unterstützung bei der Kinderbetreuung.

Je nach den betrieblichen Gegebenheiten und der Größe des Unternehmens reicht hier die Bandbreite von Spielecken über die sporadische Betreuung der kleineren Kinder durch ältere Kinder oder Erwachsene auf dem Betriebsgelände bis hin zu der Optimallösung, dem Betriebskindergarten. Dafür können sich auch mehrere kleinere Firmen zusammenschließen oder sich an einem bereits bestehenden Kindergarten eines größeren Unternehmens beteiligen.

Solche Maßnahmen leisten einen wichtigen Beitrag dazu, dass die Mitarbeiter auch dann im Unternehmen bleiben werden, wenn es vielleicht verlockende Angebote von der Konkurrenz gibt – auch wenn sie die Hilfe dann vielleicht gar nicht mehr benötigen.

## Umgang mit älteren Beschäftigten

Ein besonders großes Potenzial an Know-how liegt bei den Mitarbeitern, die zwischen 45 und 50 Jahren alt sind. In den letzten Jahren wurden sie von vielen Unternehmen mit staatlicher Unterstützung in den vorzeitigen Ruhestand geschickt, selbst wenn sie noch geistig und körperlich absolut fit waren und gerne weitergearbeitet hätten. Diese Frühverrentungs-Modelle laufen zwar aus, aber immer noch sind viele Firmen stolz auf ihre „junge Mannschaft“.

Dabei wird vergessen, dass auch die Altersgruppe der 30- bis 40-jährigen unaufhaltsam älter wird und es aufgrund der demografischen Entwicklung immer weniger junge Menschen geben wird, die nachrücken. Spätestens in zehn Jahren müssen sich also auch die Firmen mit ihrer ehemals „jungen Mannschaft“ der Frage stellen, wie sie sich das Potenzial ihrer dann älteren Mitarbeiter zunutze machen können.

Bereits heute sollte die Personalpolitik darauf ausgerichtet werden, ältere Mitarbeiter möglichst lange im Betrieb zu halten – je früher damit anfangen wird, desto mehr Erfahrung kann das Unternehmen sammeln.

## Voneinander lernen

Für das Unternehmen kommt es darauf an, sich die besonderen Fähigkeiten aller Altersgruppen zu sichern.

Auch hierbei sollte wieder der Grundsatz im Vordergrund stehen, dass jeder ganzheitlich als Mensch und nicht nur als bloßer Funktionsträger gesehen werden sollte. Das bedeutet beispielsweise, nicht Ältere und Jüngere gegeneinander auszuspielen, sondern gemischte Teams zu bilden, in denen alle Altersgruppen kollegial zusammenarbeiten.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation ist dabei ein gutes Betriebsklima, bei dem sich alle Mitarbeiter des Unter-

nehmens für die gemeinsame Sache engagieren, ohne dass das Konkurrenzdenken im Vordergrund steht. Nur dann wird es gelingen, dass die jungen und die älteren Kollegen sich gegenseitig ernst nehmen und respektieren und dazu bereit sind, voneinander zu lernen.

## Lebenslanges Lernen

Lebenslanges Lernen ist einer der Schlüsselbegriffe bei der Frage, wie Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden können und wie Unternehmen sich deren Know-how sichern können. Dies setzt auf Seiten der Mitarbeiter aller Altersstufen die Bereitschaft voraus, ständig noch etwas Neues dazulernen und geistig flexibel zu bleiben. Genauso muss aber auch das Unternehmen hier Angebote machen. Immer noch kommt es vor, dass älteren Mitarbeitern die Weiterbildungsmöglichkeiten verweigert werden, weil sie angeblich nicht mehr in der Lage seien, sich noch umzustellen. Dabei ist erwiesen, dass Lernen in erster Linie Übungssache ist: wer geschult ist, Gehirn und Gedächtnis ständig zu trainieren, für den ist das Aufnehmen neuer Informationen und Fertigkeiten keine Last, sondern eine positive Herausforderung.

Will sich ein Unternehmen also zukunftsfähig machen und auf die demografische Entwicklung einstellen, so sollte es heute schon damit anfangen, die erforderlichen internen Strukturen und Angebote für die Mitarbeiter zu schaffen. Nur so kann das Know-how der Mitarbeiter gesichert und ausgebaut werden.



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

## Rechtsfolgen eines unterlassenen Präventionsverfahrens nach § 84 SGB IX

Zusammenfassung von „Kündigungsschutz und § 84 SGB IX – der Nebel lichtet sich!“ von Dr. Christian Arnold, LL.M. (Yale) und Wiss. Mit. Dr. Philipp S. Fischinger, original erschienen in: *BB 2007, Heft 35, 1894 – 1898*.

§ 84 SGB IX sieht bei Auftreten personen-, verhaltens- sowie betriebsbedingter Schwierigkeiten, die zur Gefährdung des Beschäftigungsverhältnisses führen können, die Durchführung eines sog. Präventionsverfahrens vor.

In jüngster Zeit hat sich das BAG in zwei Entscheidungen (Urteil vom 7.12.2006 – Az.: 2 AZR 182/06 sowie vom 12.7.2007 – Az.: 2 AZR 716/06) mit der Vorschrift des § 84 SGB IX befasst. Dies nehmen die Autoren zum Anlass, sich näher mit dieser Gesetzesbestimmung auseinanderzusetzen.

Das sog. Präventionsverfahren bedeutet, dass bei Eintreten von Schwierigkeiten, die das Arbeitsverhältnis gefährden können, frühzeitig Stellen eingeschaltet werden, mit deren Hilfe diese Schwierigkeiten überwunden werden sollen. Ziel ist es, eine dauerhafte Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses zu erreichen.

Die Autoren weisen auf zwei unklare Aspekte bei der Gesetzeslage hin. Zum einen ist der persönliche Anwendungsbereich dieser Vorschrift streitig. Das BAG (Urteil vom 12.7.2007) will die Gesetzesbestimmung mit der wohl herrschenden Meinung auf alle Arbeitnehmer erstrecken. Diese Auslegung lehnen die Autoren ab.

Zum anderen stellt sich die Frage, welche Auswirkungen diese Vorschrift auf den Kündigungsschutz hat. Gesetzlich ist nämlich nicht festgelegt, welche Rechtsfolgen eintreten, wenn der Arbeitgeber vor Ausspruch der Kündigung kein Präventionsverfahren durchführt.

Hier hat sich das BAG auf den Standpunkt gestellt, dass die Durchführung eines Präventionsverfahrens nach § 84 Abs. 1 SGB IX keine formelle Wirksamkeitsvoraussetzung für eine Kündigung darstellt.

Die Autoren begrüßen diese Rechtsauffassung und betonen, dass ein (unterlassenes) Präventionsverfahren für die Rechtmäßigkeit der Kündigung grundsätzlich irrelevant und keine formelle Wirksamkeitsvoraussetzung ist. Nur wenn ausnahmsweise keine Zustimmung des Integrationsamtes erforderlich ist (§ 90 SGB IX), gehen sie mit dem BAG von einer Verschärfung der Darlegungs- und Beweislast für den Arbeitgeber aus. Unterfällt das Arbeitsverhältnis nicht dem KSchG, wollen die Autoren die Nichtdurchführung eines Präventionsverfahrens auch nicht über § 242 BGB berücksichtigen.

### **Bewertung:**

Eine ausführliche Abhandlung zu den aktuellen arbeitsrechtlichen Fragestellungen. Lesenswert für Arbeitgeber und Führungskräfte, aber auch für die Betriebsräte.

## Entgeltumwandlung bei Betriebsrente

Zusammenfassung von „Die steuer- und beitragsfreie Umwandlung von Lohnanteilen in betriebliche Altersvorsorge soll 2008 auslaufen“ von der Bundesregierung, original erschienen in: *Die Beiträge zur Sozial- und Arbeitslosenversicherung, herausgegeben von Verlag Meuer, Schwabach 9/2007 Heft 9, 572 – 575*.

Die steuer- und beitragsfreie Umwandlung von Lohnanteilen in betriebliche Altersvorsorge soll 2008 auslaufen.

Die Bundesregierung hat sich mit den Auswirkungen dieser Regelung befasst. Eine Fortführung der Regelung mindert die Einnahmen der Sozialversicherungsträger. Auch wirkt sich ein Ansteigen der beitragsfrei umgewandelten Entgelte dämpfend auf die Höhe der Rentenanpassung aus.

Nach geltendem Recht sind höchstens 4 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze im Rahmen der Entgeltumwandlung steuerfrei. Bei nach dem 1.1.2005 abgeschlossenen Verträgen ergäbe sich ein maximales Volumen von 4.320 Euro. Die Bundesregierung beziffert, wie hoch in verschiedenen Modellbeispielen die Steuerersparnis sein kann, weist aber darauf hin, dass die aus der Entgeltumwandlung resultierenden Alterseinkommen voll nachgelagert zu versteuern sind.

Die Entgeltumwandlung wird zu einer geringeren Altersrente führen. Inwieweit es individuell gelingt, das Defizit durch die Betriebsrente auszugleichen, könne pauschal nicht gesagt werden. Auf der Basis einer Infratest-Erhebung kann aber festgestellt werden, dass der prozentuale Anteil der Betriebe, die eine betriebliche Altersversorgung anbieten, mit der Betriebsgröße steigt. Die Zahl der Betriebe mit Versorgungsangebot (derzeit ca. 40 Prozent) nimmt insgesamt zu.

### **Bewertung:**

Hintergrundinformationen zu der aktuellen Diskussion um die betriebliche Altersvorsorge.

## Die neue Lärm- und Vibrations-Arbeitsschutzverordnung

Zusammenfassung von „Mit Recht gegen Lärm – Was die Verordnung zu Lärm und Vibrationen für Betriebsräte bringt“ von Dr. Hanns Pauli, original erschienen in: *AiB 2007, Heft 8, 454 – 456*.

Ein wichtiger Schritt zur Eindämmung der berufsbedingten Lärmschwerhörigkeit ist die im März 2007 in Kraft getretene Lärm- und Vibrations-Arbeitsschutzverordnung. Durch die neue Verordnung werden die EG-Richtlinien 2002/44/EG sowie 2003/10/EG umgesetzt.

Die Verordnung bezweckt den Schutz der Beschäftigten vor Gefährdungen durch Lärm und Vibrationen, welche den größten Belastungsfaktor in der Berufswelt darstel-

len. Allgemein geht man davon aus, dass vier bis fünf Millionen Beschäftigte bei der Arbeit mit gesundheitsschädigendem Lärm in Berührung kommen – es sind zahlreiche Fälle berufsbedingter Lärmschwerhörigkeit bekannt. Die neue Verordnung enthält deshalb neue Grenzwerte für Lärm.

Deren Überschreiten ist an bestimmte Rechtsfolgen geknüpft – wie z.B. die Pflicht zur bestimmungsgemäßen Verwendung von Gehörschutz. Zudem sind Arbeitgeber gehalten, Lärminderungsprogramme zu erarbeiten.

Der Autor erläutert, dass die Verordnung ein neues Grenzwertgefüge geschaffen hat. Dieses hat Auswirkungen für die Tätigkeiten der Betriebsräte – diese sind gehalten, das allgemein geltende Minimierungsgebot umzusetzen (vgl. § 7 Abs. 1 der Verordnung sowie Nr. 3.7 des Anhangs der Arbeitsstättenverordnung). Hierbei ist zu beachten, dass Betriebsräte nicht abwarten müssen, bis die von der Verordnung festgesetzten Grenzwerte erreicht sind. Vielmehr folgt bereits aus § 4 Nr. 1 Arbeitsschutzgesetz, wonach durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes eine Gefährdung für Leib und Gesundheit der Arbeitnehmer vermieden werden soll, die Möglichkeit zum Einschreiten zu einem früheren Zeitpunkt. Die Überschreitung der von der Verordnung festgelegten Grenzwerte ist vielmehr mit zusätzlichen Rechtsfolgen verbunden.

Daraus folgt, dass Betriebsräte verpflichtet sind, sich den notwendigen Sachverstand zur Durchführung von lärmmindernden Maßnahmen am Arbeitsplatz anzueignen.

Zudem müssen sich die Betriebsräte mit dem Rangverhältnis der Schutzmaßnahmen (§ 7 Abs. 1 der Verordnung) vertraut machen. Wesentlich ist auch die Rolle des Gehörschutzes (z.B. Tragen von Stöpseln).

Der Verfasser geht davon aus, dass der fortschreitende Stand der Technik bei der Gestaltung der Schutzmaßnahmen eine tragende Rolle spielen wird.

## **Bewertung:**

Der Beitrag gibt eine gute Einführung in die neue Lärm- und Vibrations-Arbeitschutzverordnung. Diese ist nicht nur von Arbeitgebern, sondern auch von den Betriebsräten zu beachten.

## **Künstler-Sozialversicherung novelliert (1)**

*Zusammenfassung von „Die dritte Novelle des Künstlersozialversicherungsgesetzes“ von Bernd Hansen, original erschienen in: Die Beiträge zur Sozial- und Arbeitslosenversicherung, herausgegeben von Verlag Meuer, Schwabach 9/2007, Heft 9, 513 – 522.*

Der Verfasser nimmt die Novellierung der Künstler-Sozialversicherung zum Anlass, eine umfassende, aber übersichtliche Beschreibung dieses Teils der sozialen Sicherung in Deutschland vorzunehmen.

Die Reform verfolgt vornehmlich zwei Ziele: Die abgabepflichtigen Unternehmen sollen im Rahmen einer regelmäßigen Überprüfung durch die Prüfdienste der Deutschen Rentenversicherung erfasst werden. Und: Die Versicherten werden in Bezug auf ihr voraussichtliches Arbeitseinkommen stärker kontrolliert.

Hansen stellt die flächendeckende Erfassung der abgabepflichtigen Betriebe, die der Abgabe unterliegenden Zahlungen und die Ermittlung der Versicherteneinkommen ausführlich dar.

## **Bewertung:**

Umfassende Gesamtdarstellung der Künstler-Sozialversicherung.

## **Auswirkungen der Unternehmensteuerreform 2008**

*Zusammenfassung von „Auswirkungen der Unternehmensteuerreform 2008 auf die Wahl der richtigen Rechtsform“ von Prof. Dr. Klaus Weber, original erschienen in: NWB 2007, Heft 35, 3031 – 3062.*

Der Autor skizziert die steuerlichen Folgen der Unternehmensteuerreform 2008 für die unterschiedlichen Rechtsformen.

Wesentliches Reformziel ist die Steigerung der Attraktivität des Standorts Deutschland durch Reduzierung der Steuersätze für einbehaltene Unternehmensgewinne. Es soll eine Belastungsneutralität der verschiedenen Rechtsformen erzielt werden. Zu diesem Zwecke wurden bestimmte Begünstigungen für Personenunternehmen eingeführt. Nicht geändert wurde demgegenüber die Dualität der Unternehmensbesteuerung (Personen-/Kapitalgesellschaften). Weiterhin besteht bei Kapitalgesellschaften das Trennungsprinzip. Weber weist im Folgenden auf die Grenzen des Rechtsformvergleichs hin. Er macht deutlich, dass seriöse Steuerbelastungsvergleiche grundsätzlich eine mehrperiodige Betrachtungsweise voraussetzen.

Detailliert wendet sich der Autor dann der Besteuerung des sog. thesaurierten Gewinns zu. Der KSt-Satz wird zukünftig von 25% auf 15% reduziert. Der neue § 4 Abs. 5b EStG regelt, dass die Gewerbesteuer keine Betriebsausgabe mehr darstellt; gleichzeitig werde allerdings die sog. Steuermesszahl von derzeit 5% auf 3,5% reduziert. Ausführungen zur Besteuerung von Personenunternehmen schließen sich an.

Nach einigen grundsätzlichen Überlegungen beleuchtet der Autor die Regelbesteuerung insgesamt und zeigt den Zusammenhang zwischen Gesamtsteuerbelastung und Hebesatz anhand einer Tabelle auf.

Konkrete Handlungsempfehlungen schließen die Analyse ab.

## **Bewertung:**

Der Autor stellt die Auswirkungen der Unternehmensteuerreform 2008 ausführlich dar. Hilfreich für das Verständnis sind die zahlreichen grafischen Abbildungen und Tabellen.



Prof. Dr. Harald Ehlers, Dr. Merve Ehlers

## Personalkostenreduzierung

1. Auflage 2007, 325 Seiten

45,00 EUR

ISBN: 978-3-89655-340-9

ZAP Verlag, LexisNexis Deutschland

Das Thema der Personalkostenreduzierung ist und bleibt aktuell – sei es zur wirtschaftlichen Existenzsicherung oder zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben.

Gerade beim Personalkostenabbau kommt es darauf an, rechtliche und wirtschaftliche Konsequenzen kalkulierbar zu machen. Umstrukturierungen müssen realistisch durchführbar, möglichst kostengünstig und am besten ohne Imageverlust umsetzbar sein.

Hier setzt das Buch an: zunächst werden ausführlich die arbeitsrechtlichen Problemstellungen in allen Bereichen aufgezeigt.

In den folgenden Kapiteln stellen die Autoren dann wirkungsvolle und umsetzbare Gestaltungen von Arbeitsbedingungen dar. Dabei werden zunächst die Alternativen zur vorübergehenden Personalkostenanpassung erläutert – also Flexibilisierung der Arbeitszeit, Einführung von Kurzarbeit und unterschiedliche betriebliche Bündnisse für Arbeit.

In weiteren Kapiteln werden dann Alternativen zu Massenkündigungen aufgezeigt – Outsourcing, Gründung von Transfer-, Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften.

Auch das Thema einer Betriebsaufspaltung als eine passgenaue Umstrukturierungsmaßnahme wird ausführlich erläutert.

Die Darstellung der komplexen Thematik im Rahmen eines Leitfadens mit zahlreichen Beispielen macht es leichter, sich mit der Materie auseinanderzusetzen. Der Leser wird umfassend im das arbeitsrechtliche Instrumentarium des modernen Personalkostenmanagements eingeführt. Darüber hinaus werden ihm verschiedene Möglichkeiten für betriebsnahe und flexible Lösungen aufgezeigt.

Im Anhang des Buches sind zahlreiche Muster für die jeweiligen Betriebsvereinbarungen zu finden. Auch verschiedene Vertragsmuster und ein Muster für eine Betriebsaufspaltung sind zu finden.

Mit der dem Buch beigelegten CD-ROM können die Mustertexte und -vereinbarungen gleich individualisiert und bei der praktischen Arbeit genutzt werden.

Das Buch lohnt sich für Arbeitgeber wie auch für Betriebsräte.



Peter Wandscher

## Von der Einstellung bis zur Kündigung

Arbeitsrecht für Arbeitgeber und Vorgesetzte

2. Auflage 2005/2006, 387 Seiten

29,80 EUR

ISBN: 978-3-93662-319-2

VSRW-Verlag

Das Arbeitsrecht ist wegen der Fülle an Gesetzen und Entscheidungen für Nicht-

juristen oft schwer überschaubar. Der Autor hat sich zum Ziel gesetzt, einen systematischen Überblick über die Fragen des Arbeitsrechts zu geben, die auch im Unternehmensalltag relevant werden.

So wird zunächst eine grundlegende, kurze Einführung in das allgemeine Arbeitsrecht gegeben. Anschließend werden dann – analog zu dem „Verlauf“ eines Beschäftigungsverhältnisses – die Rechtsfragen zu den jeweiligen Themen erläutert.

Das Buch bietet eine konzentrierte Darstellung des gesamten Arbeitsrechts von der Begründung eines Arbeitsverhältnisses mit den dadurch entstehenden Rechten und Pflichten bis zu seiner Beendigung.

Auch besondere Fragestellungen wie zu Mutterschutz und Elternzeit oder der Einsatz von Leiharbeitnehmern werden praxisgerecht erklärt.

Ein weiteres Kapitel widmet sich den betriebsverfassungsrechtlichen Fragen. So werden der genaue Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes dargestellt und Erläuterungen zum Betriebsrat, dessen Mitbestimmungsrechten in sozialen und personelle Angelegenheiten sowie zu seinen Beteiligungsrechten gegeben.

Das letzte Kapitel geht auf tarifvertragliche Fragen ein. Das Thema der Tarifbindung wird ebenso beschrieben wie die Möglichkeiten des Verbandsaustritts und den Gestaltungsmöglichkeiten in der Nachwirkungsphase.

Insgesamt erhält der Leser eine umfassende Darstellung der wichtigsten arbeitsrechtlichen Themen – durch die mitgelieferte Broschüre auch inklusive der Fragen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. Zur Vertiefung einzelner Fragestellungen wurde die relevante Rechtsprechung, vorwiegend des Bundesarbeitsgerichts, zusammengestellt. Zahlreiche Tipps und Formulierungsbeispiele helfen bei der Umsetzung in die Praxis.

## Kündigungsverzicht

**Frage:** Wir haben das Arbeitsverhältnis eines Mitarbeiters durch Kündigung beendet. Den Empfang des Kündigungsschreibens haben wir uns schriftlich bestätigen lassen. Gleichzeitig hat der Mitarbeiter unterschrieben, auf die Einleitung einer Kündigungsschutzklage zu verzichten. Von dieser Zusicherung will er nun zurücktreten und Klage einreichen, wenn wir die Kündigung nicht zurücknehmen. Könnte die Klage vor dem Arbeitsgericht erfolgreich sein?

**Antwort:** Ob einem Arbeitnehmer in solchen Fällen der Weg zum Arbeitsgericht versperrt bleibt, hängt sehr von den Gesamtumständen ab. Wurde beispielsweise aus betriebsbedingten Gründen gekündigt, kann ein Klageverzicht wirksam vereinbart werden, wenn dem Mitarbeiter in Anwendung von § 1a KschG dafür die Zahlung einer Abfindung versprochen wird.

Anders kann es dagegen sein, wenn die Kündigung aus anderen Gründen erfolgt. Zumindest wenn der Kündigungsverzicht zusammen mit der Empfangsbestätigung auf einem einheitlichen Formular erfolgt, besteht die Gefahr, dass der Mitarbeiter einseitig und unangemessen benachteiligt wird. Erhält der Arbeitnehmer keine Gegenleistung für seinen Verzicht, wäre die Verzichtserklärung nach § 307 Abs. 1 BGB unwirksam (BAG 6.9.2007 – 2 AZR 722/06). Dies gilt insbesondere, wenn die Kündigung in der Sache vermutlich unbegründet wäre und deswegen erfolgreich angegriffen werden könnte.

## Kündigung nach Unterschlagung

**Frage:** Wir haben bei einem Mitarbeiter unseres Hauses Unregelmäßigkeiten im Abrechnungssystem festgestellt und haben Anlass zu der Annahme, dass dort Unterschlagungen begangen worden sind. Der Mitarbeiter bestreitet dies und beruft sich darauf, dass eine Straftat nicht bewiesen sei. Könnte er gegen eine Kündigung wirksam vorgehen?

**Antwort:** Für eine wirksame Kündigung ist nicht unbedingt Voraussetzung, dass eine kriminelle Handlung so sicher bewiesen ist, dass es zu einer strafrechtlichen Verurteilung kommen würde. Vielmehr kann auch eine sog. Verdachtskündigung ausgesprochen werden. Dazu muss ein durch Tatsachen belegter und begründeter Verdacht hinsichtlich eines das Arbeitsverhältnis schwer belastenden Fehlverhaltens des Mitarbeiters vorliegen. Gleichzeitig muss der Arbeitgeber alle zumutbaren Schritte zur Aufklärung des Sachverhalts ergriffen haben (BAG 10.2.2005 – 2 AZR 189/04). Insgesamt muss eine eindeutige, den Mitarbeiter belastende Indizienlage vorliegen (LAG Rheinland-Pfalz 16.2.2007 – 8 Sa 724/06). Kann der Mitarbeiter beispielsweise belegen, dass auch andere Personen Zugriff auf die verschwundenen Gegenstände hatten, wird sich die Kündigung nicht rechtfertigen lassen (so auch LAG Berlin-Brandenburg 24.7.2007 – 7 Sa 561/07).

## Diskriminierung bei Einstellung wegen des Geschlechts

**Frage:** Wir hatten mehrere Teilzeitstellen im pädagogischen Bereich neu zu besetzen. Die Stellenanzeigen, insbesondere die Bewerberprofile, wurden nach unserer Auffassung ausreichend geschlechtsneutral gehalten, auch die anschließende Stellenbesetzung erfolgte allein unter fachlichen Gesichtspunkten.

Dennoch fordert ein abgelehnter Bewerber jetzt eine Entschädigung und droht mit rechtlichen Schritten. Er behauptet, die Stellen seien überwiegend mit Frauen besetzt worden, was schon eine Benachteiligung wegen des Geschlechts indiziert. Für uns stellt sich daher die Frage, wie wir jetzt vorzugehen haben.

**Antwort:** Nach Einführung des AGG fehlt es noch immer an klaren Vorgaben zum Umgang mit der neuen Gesetzesmaterie durch die Rechtsprechung. Grundsätzlich kommen jedoch Entschädigungsansprüche nur in Betracht, wenn es sich um eine



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

ernsthafte und nachvollziehbare Bewerbung handelt.

Ob weiterhin eine Entschädigung nach § 15 AGG gefordert werden kann, hängt von den genauen Umständen des Einzelfalls ab. Dazu muss der Bewerber belegen, dass eine Benachteiligung nach § 7 i.V.m. § 3 AGG vorliegt und er wegen seines Geschlechts im Bewerbungsverfahren leer ausgegangen ist. Eine Stellenvergabe, die überwiegend zugunsten von Frauen erfolgt, kann dafür ein Indiz sein. Nach § 22 AGG obliegt es dann dem Arbeitgeber, den Benachteiligungsvorwurf zu widerlegen und die Stellenbesetzung zu rechtfertigen.

Dazu könnte er beispielsweise offenlegen, wie die Stellenbesetzung im Geschlechterverhältnis tatsächlich erfolgt ist, die einzelnen Bewerberprofile vorlegen oder die mangelnde fachliche Qualifikation des Bewerbers im Vergleich zu den übrigen Kandidaten aufzeigen.

Wird der Gegenbeweis nicht geführt, kann eine überwiegende Stellenbesetzung mit weiblichen Bewerbern auf einen Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot hindeuten und zu einer Entschädigungsverpflichtung führen (ArbG Stuttgart 26.4.2007 – 15 Ca 11133/06).

## Was Beschäftigte in Deutschland belastet – Ergebnisse der Erwerbstätigenbefragung 2006

Jeder zehnte Beschäftigte in Deutschland beurteilt seinen Gesundheitszustand als weniger gut oder schlecht, jeder achte fürchtet um seinen Arbeitsplatz. Dies ergab die fünfte Erwerbstätigenbefragung durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) unter 20.000 Beschäftigten. Insgesamt zeigten die Beschäftigten jedoch eine hohe Arbeitszufriedenheit.

### Körperliche Belastungen

Am weitesten verbreitet ist das Arbeiten im Sitzen (53,4 %) oder Stehen (56,4 %). Jedoch fühlt sich nur jeder fünfte Betroffene durch Sitzen beziehungsweise jeder Vierte durch Stehen gesundheitlich belastet. Die Notwendigkeit des Hebens und Tragens schwerer Lasten oder Bedingungen wie Lärm, Kälte oder Nässe finden mehr als 20 Prozent an ihrem Arbeitsplatz vor. Die beiden letztgenannten haben seit der letzten Befragung 1998/99 erkennbar zugenommen. Diese Faktoren empfinden über die Hälfte der Betroffenen als belastend. Obwohl Zwangskörperhaltung (14,3 %), schlechte Lichtverhältnisse (9,3 %) sowie Erschütterungen und Schwingungen (4,6 %) seltener auftreten, erreichen sie hinsichtlich der empfundenen Belastung ähnlich hohe Werte.

### Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte

Etwa drei von vier Befragten leiden darunter, wenn ihnen Entscheidungen zu spät mitgeteilt werden oder zur Arbeit notwendige Informationen fehlen. Ersteres widerfährt jedem Achten (12,9 %), letzteres immerhin jedem Zwölften (8,0 %) häufig. Zwar bezeichnen über 80 Prozent der an der Befragung Teilnehmenden die Zusammenarbeit mit den Kollegen oft als gut, die nötige Unterstützung erhalten jedoch nur knapp 70 Prozent häufig. Nur auf jeden zweiten Chef ist immer Verlass, wenn

seine Mitarbeiter Unterstützung benötigen. Mangelnde Unterstützung durch Kollegen (6,1 %) und Vorgesetzte (16,1 %) kommt zwar seltener vor, führt jedoch zu hohen Belastungsquoten.

### Betriebliche Gesundheitsförderung

#### Mangelware

Nur jeder dritte Betrieb bot in den vergangenen zwei Jahren Maßnahmen der Gesundheitsförderung an. Bestehende Angebote nutzen zwei von drei Befragten. Hingegen konnte nur etwa jeder Vierte die Frage bejahen, ob eine Gefährdungsbeurteilung an seinem Arbeitsplatz durchgeführt wurde. 60 Prozent antworteten mit Nein, 14 Prozent waren sich nicht sicher.

Alle Ergebnisse und weitere Informationen finden sich unter der Adresse **www.baua.de/arbeitsbedingungen** auf der BAuA-Homepage. Darüber hinaus wertet die BAuA das Datenmaterial hinsichtlich verschiedener Berufe und Branchen weiter aus und plant entsprechende Einzeldarstellungen.

## Geschenke an Mitarbeiter sind ein gutes Investment

Kleine Geschenke erhalten im Privatleben die Freundschaft, im Arbeitsleben erhöhen sie sogar die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter: Diesen Schluss erlaubt ein wissenschaftliches Experiment, in dem Arbeitnehmer einen einmaligen Bonus erhielten – unabhängig von zuvor erbrachten Leistungen

oder damit verknüpften Bedingungen. Forschungsfrage war, ob und wie Arbeitnehmer reagieren, wenn sie von ihrem Vorgesetzten unerwartet beschenkt werden. Das Ergebnis war eindeutig: Die Produktivität der beschenkten Mitarbeiter stieg.

Das Experiment fand in einem kanadischen Aufforstungsbetrieb statt, in dem die Mitarbeiter nach Akkord entlohnt werden. An einem Arbeitstag wurde den Arbeitern, die durchschnittlich 200 kanadische Dollar pro Tag verdienen, am Morgen ohne Bedingungen ein Extrabonus von 80 Dollar angekündigt.

Die Wirkung war eindeutig: Die Produktivität stieg am gleichen Tag um 10 Prozent, auch am nächsten Tag pflanzten die Arbeiter noch mehr Bäume als sonst. Der Produktivitätssteigerungseffekt war aber nicht mehr so hoch. Am längsten hielt die positive Wirkung der Bonuszahlung bei den Mitarbeitern an, die schon lange für das Unternehmen arbeiteten.

Die Wissenschaftler ziehen daraus die Erkenntnis, dass kleine Geschenke am Arbeitsplatz durchaus sinnvoll sind, sofern sich die Kosten dafür „unterhalb des zu erwartenden Produktivitätsschubs bewegen“.

Das Experiment von Charles Bellemare und Bruce Shearer, veröffentlicht unter dem Titel „Gift Exchange within a Firm: Evidence from a Field Experiment“, steht unter <http://ftp.iza.org/dp2696.pdf> zum Download bereit.

### 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)



# Update Report

**Ausgabe  
November 2007**

## PC-Personalpraxis

**Liebe Leserinnen und Leser,**

der Streit um Rauchverbote und Nichtraucherenschutz wurde jahrelang nicht nur in Talkshows, Eckkneipen und Freundeskreisen meinungsstark und z.T. verbissen ausgetragen – auch in vielen Unternehmen gab es immer wieder Auseinandersetzungen zwischen Anhängern und Gegnern des Blauen Dunstes. Im Spätsommer sind nun eine Reihe von (Neu-)Regelungen des Bundes in Kraft getreten, die das Rauchen am Arbeitsplatz und in öffentlichen Einrichtungen stark reglementieren oder sogar ganz verbieten. Auch die meisten Länder haben bereits entsprechende Normen eingeführt oder auf den Weg gebracht. Das Thema „Nichtraucherschutz“ bildet daher einen der Schwerpunkte des vorliegenden Updates.

Im Arbeitsrechtslexikon und dem Bereich Personalwesen haben wir zudem eine ganze Reihe von praxisnahen Fachbeiträgen zu den Themen Akkordlohn, Gratifikation, Heim- und Telearbeit sowie Insolvenzsicherung für Sie aufgenommen. Ferner geht es in den Neubeiträgen „Diebstahl“ und „Unterschlagung“ um arbeitsrechtlich relevante Verfehlungen von Mitarbeitern und den Umgang damit.

Doch auch im Steuer- und Sozialversicherungslexikon hat sich einiges getan, etwa bei den Themen Unternehmenssteuerreform, Förderung der betrieblichen Altersversorgung und Pflegeversicherung. Daneben wurden – wie gewohnt – zahlreiche Fachbeiträge, Gesetze und Arbeitshilfen aktualisiert sowie etliche neue Entscheidungen mit in die Urteilsdatenbank aufgenommen.

Neben den inhaltlichen Erweiterungen und Aktualisierungen möchten wir Sie auch auf eine technische Neuerung hinweisen: Sobald Sie die Anwendung öffnen, wird Ihnen eine neue Symbolleiste auffallen, die das Arbeiten mit dem Programm für Sie noch einfacher macht.

Diese neue Symbolleiste verschafft Ihnen einen schnellen Direktzugriff auf die wichtigsten Funktionen: Hier haben Sie die Schaltflächen „Zurück“, „Vor“, „Bibliothek“, „Drucken“, „Speichern“, „Notiz anlegen“ etc. immer zentral im Blick. So finden Sie alle bekannten Funktionen wieder – nur noch übersichtlicher.

Eine gute Zeit und weiterhin viel Erfolg wünscht Ihnen

*Ihr*



Verantwortlicher Redakteur im Redaktionsteam PC-Personalpraxis

### Impressum

Die PC-Personalpraxis wird herausgegeben von LexisNexis Deutschland GmbH

Redaktion Human Resources  
Feldstiege 100  
48161 Münster

Verantwortlicher Redakteur: Frank Strankmann  
E-Mail: frank.strankmann@lexisnexis.de  
Fax: 0 25 33 / 93 00 33 9  
Kundenservice: Tel.: 0 18 05 / 53 97 99 (14 Cent/Min.)

© 2007 LexisNexis Deutschland GmbH

*Alle Rechte vorbehalten. Abdruck, datentechnische Vervielfältigung (auch auszugsweise) oder Veränderung über den vertragsgemäßen Gebrauch hinaus bedürfen der schriftlichen Zustimmung des Verlages.*

*Hinweis: Die im Produkt enthaltenen Informationen wurden sorgfältig recherchiert und geprüft. Für die Richtigkeit der Angaben sowie die Befolgung von Ratschlägen und Empfehlungen kann der Verlag dennoch keine Haftung übernehmen.*

## ARBEITSRECHTSLEXIKON

Zum vorliegenden Update wurde das Arbeitsrechtslexikon auf nunmehr nun 771 Einträge erweitert. Schwerpunktthema unter den Neuaufnahmen sind diesmal „Rauchverbot“, „Gratifikation“ sowie „Heim- und Telearbeit“.

## PERSONALWESEN

Im Themenbereich „Personalwesen“ haben wir gut ein Dutzend neue Beiträge für Sie neu aufgenommen. Zudem wurden zahlreiche Texte überarbeitet und aktualisiert. Die Personalwesenlexika informieren Sie damit auch in Zukunft aktuell über alle Fragen der Personalführung, Personalwirtschaft und Personalentwicklung.

## SOZIALVERSICHERUNG

Mit diesem Update erhalten Sie das Sozialversicherungslexikon mit einem Umfang von 922 Einträgen. Neben der Aufnahme von zwei neuen Fachbeiträgen sind 182 Stichwörter überarbeitet worden.

## GESETZE, URTEILE UND RICHTLINIEN

Auch zum Oktober sind etliche **Bundesgesetze, Verordnungen, Richtlinien und andere rechtliche Verlautbarungen** neu ins Produkt aufgenommen.

## URTEILE

Damit Sie auch in punkto Rechtsprechung stets auf dem Laufenden bleiben, erhalten Sie unter anderem mehr als 11.000 BAG-Urteile im Volltext sowie rund 18.400 Volltext-Entscheidungen der Landesarbeitsgerichte.

## ALLGEMEINVERBINDLICHE TARIFVERTRÄGE

In diesem Buch finden Sie alle 219 derzeit gültigen allgemeinverbindlichen Tarifverträge, untergliedert nach Branchen. Die 223 nicht mehr allgemeinverbindlichen Tarifverträge werden von uns weiterhin im Produkt geführt, um Ihnen auch einen Einblick in den ehemaligen Rechtsstand zu gewähren.

## VERWALTUNGSANWEISUNGEN STEUERRECHT

Da bei etlichen Sachverhalten Vorgaben und Werte aus Schreiben des Bundesfinanzministeriums eine Rolle spielen, bieten wir Ihnen in diesem Bereich u.a. die wichtigsten „BMF-Schreiben“.

## ÄNDERUNGSDOKUMENTATION

In diesem Buch erhalten Sie **auf einen Blick alle Änderungen** aus dem Bereich Gesetze, Verordnungen

und Richtlinien, die seit dem letzten Update bis zum 01.10.2007 geändert oder neu aufgenommen wurden.

## ALTERSVORSORGE

Am 8. August 2007 hat die Bundesregierung überraschend einen Gesetzentwurf zur Förderung der betrieblichen Altersversorgung (bAV) verabschiedet. Dieser sieht vor, dass die Sozialversicherungsfreiheit bei der Entgeltumwandlung auch über das Jahr 2008 hinaus erhalten bleibt. Voraussichtliche Änderungen haben wir in den Fachbeiträgen bereits als Ausblick entsprechend integriert.

Damit finden Sie im Buch „Altersvorsorge betrieblich/privat“ wieder alle relevanten Informationen zum Thema, die Sie für Ihre Personalarbeit benötigen.

## HARTZ IV

In drei Kapiteln erhalten Sie einen Überblick über die Besonderheiten von SGB II, SGB III und SGB XII.

## GEPRÜFTE(R) PERSONALFACHKAUFMANN/-FRAU

In fünf thematisch geordneten Kapiteln wird der gesamte Lehrstoff für die Prüfung zum Personalfachkaufmann/zur Personalfachkauffrau nach den Vorgaben der IHK übersichtlich zusammengefasst.

## AKTIVPROGRAMME

Die PC-Personalpraxis bietet Ihnen drei Aktivprogramme:

- ein Lohnberechnungsprogramm zur Lohnberechnung Ihrer Mitarbeiter
- einen Fristenrechner für Fristen zum Mutterschutz, zur Entgeltfortzahlung und für Fristen nach dem BGB sowie
- ein Lohnpfändungsprogramm, das die Berechnung der nicht pfändbaren Lohnbestandteile ermöglicht.

## MUSTERTEXTE

In diesem Bereich stehen Ihnen häufig benötigte Musterverträge und (fremdsprachige) Arbeitshilfen sowie zahlreiche andere Vordrucke jederzeit abrufbar zur Verfügung. Diese können Sie ohne Umwege direkt am Bildschirm bearbeiten und ausdrucken.

## FORMULARE STEUERN UND PERSONAL

Zu diesem Update haben wir für Sie erneut zahlreiche Formulare neu aufgenommen.