

Die 101 häufigsten Fallen im Job



Die wichtigsten beruflichen Dos
and Don'ts im Überblick

Fehler vermeiden bei
Arbeitsvertrag und Kündigung

Auf CD-ROM: Audiodateien,
Arbeitsverträge, Arbeitszeugnisse

Das bietet Ihnen die CD-ROM



CHECKLISTEN

Mithilfe der Checklisten ermitteln Sie Ihre ganz persönlichen Kompetenzprofile. So lernen Sie, Ihre Fähigkeiten richtig einzuschätzen.



ARBEITSZEUGNISSE

Die Muster unterstützen Sie bei der Prüfung von Zeugnissen. Anhand der Übersichten erkennen Sie schnell, ob Lücken oder Mängel vorliegen.



ARBEITSVERTRÄGE

Die Muster helfen Ihnen, die wichtigsten Bestandteile von Verträgen zu erkennen. Außerdem erhalten Sie treffende und juristisch korrekte Formulierungen für Arbeitsverträge.



GEHALTSRECHNER

Mit dem Rechner bestimmen Sie Ihr Wunschgehalt. So sind Sie auf die nächste Gehaltsverhandlung bestens vorbereitet.



GESETZE

Vielen Fallstricken des Arbeitsrechts können Sie ausweichen, wenn Sie die entsprechenden Gesetze kennen.



HÖRBEISPIELE

Zusätzlich bietet Ihnen die CD Audiodateien zum Anhören. Sie sind „live“ dabei, wenn andere in Jobfallen tappen. Lernen Sie aus deren Fehlern.

Die 101 häufigsten Fragen im Job

Suchen | Erweitern

In Textverarbeitung übernehmen

Checkliste: P-A-R

Problem/Projekt/Aufgabenstellung

Weiche Hauptaufgaben wurden mir in meiner Position übertragen?

Welche zusätzlichen Aufgaben?

An welchen Projekten habe ich gearbeitet? An welchen war ich beteiligt?

Welche Sonderaufgaben?

Aktion/Handlung

Konkrete Beschreibung der Vorgehensweise zur Lösung? Was habe ich getan?

Wie habe ich begonnen und wie bin ich im Einzelnen vorgegangen?

Was habe ich unternommen?

1. Wskommen

- 1.1 Checklisten
 - 1.1.1 Checkliste: Ihre fachlichen Kompetenzen
 - 1.1.2 Checkliste: Ihre individuellen Kompetenzen
 - 1.1.3 Checkliste: Qualifikationsanforderungen
 - 1.1.4 Checkliste: Fehlerkultur im Unternehmen
 - 1.1.5 Checkliste: Zeugnisse (formale Kriterien)
 - 1.1.6 Checkliste: Zeugnisse (inhaltliche Kriterien)
 - 1.1.7 Checkliste: Ihre Methodenfähigkeiten
 - 1.1.8 Checkliste: P-A-R
 - 1.1.9 Checkliste: Ihre persönlichen Kompetenzen
 - 1.1.10 Checkliste: Soziale Kompetenzen
- 1.2 Hörbeispiele

2. Arbeitszeugnisse

- 2.1 Analyse des Vollständigkeitsgrads von Arbeitszeugnissen: Die wesentlichen Punkte
- 2.2 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.3 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.4 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.5 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.6 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.7 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.8 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.9 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.10 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.11 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.12 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.13 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.14 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.15 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.16 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.17 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.18 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.19 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.20 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.21 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.22 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.23 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.24 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.25 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.26 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.27 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.28 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.29 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.30 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.31 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.32 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.33 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.34 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.35 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.36 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.37 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.38 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.39 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.40 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.41 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.42 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.43 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.44 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.45 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.46 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.47 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.48 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.49 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.50 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.51 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.52 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.53 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.54 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.55 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.56 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.57 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.58 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.59 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.60 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.61 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.62 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.63 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.64 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.65 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.66 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.67 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.68 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.69 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.70 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.71 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.72 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.73 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.74 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.75 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.76 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.77 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.78 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.79 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.80 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.81 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.82 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.83 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.84 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.85 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.86 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.87 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.88 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.89 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.90 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.91 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.92 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.93 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.94 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.95 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.96 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.97 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.98 Arbeitszeugnis: Checkliste Form
- 2.99 Arbeitszeugnis: Checkliste Inhalt
- 2.100 Arbeitszeugnis: Checkliste Form

3. Arbeitsverträge

- 3.1 Unbefristeter Arbeitsvertrag
- 3.2 Befristeter Arbeitsvertrag
- 3.3 Teilzeitarbeitsvertrag
- 3.4 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.5 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.6 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.7 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.8 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.9 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.10 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.11 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.12 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.13 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.14 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.15 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.16 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.17 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.18 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.19 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.20 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.21 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.22 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.23 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.24 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.25 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.26 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.27 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.28 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.29 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.30 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.31 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.32 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.33 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.34 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.35 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.36 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.37 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.38 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.39 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.40 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.41 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.42 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.43 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.44 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.45 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.46 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.47 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.48 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.49 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.50 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.51 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.52 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.53 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.54 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.55 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.56 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.57 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.58 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.59 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.60 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.61 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.62 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.63 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.64 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.65 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.66 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.67 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.68 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.69 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.70 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.71 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.72 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.73 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.74 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.75 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.76 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.77 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.78 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.79 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.80 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.81 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.82 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.83 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.84 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.85 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.86 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.87 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.88 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.89 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.90 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.91 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.92 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.93 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.94 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.95 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.96 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.97 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.98 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.99 Arbeitsvertrag mit Probezeit
- 3.100 Arbeitsvertrag mit Probezeit

Bibliographische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-448-08021-6

Bestell-Nr. 04282-0001

© 2007, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i. Br.

Redaktionsanschrift: Postfach 13 63, 82142 Planegg/München

Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon (089) 8 95 17-0, Telefax (089) 8 95 17-2 50

Internet: <http://haufe.de>, E-Mail: erste-hilfe@haufe.de

Lektorat: Jasmin Jallad

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Idee & Konzeption: Dr. Matthias Nöllke, Textbüro Nöllke München

Umschlaggestaltung: Barbara Loy, 80689 München

Lektorat: Leyla Zorlu, Jutta Cram

DTP: Text+Design Jutta Cram, 86391 Stadtbergen, www.textplusdesign.de

Druck: Schätzl Druck, 86609 Donauwörth

Helga Krausser-Raether

**Die 101 häufigsten
Fallen im Job**

Inhalt

Vorwort	9
Berufliche und persönliche Fallen	11
Strategische Fallen	11
1. Falle: Lebensjob statt lebenslanges Lernen	12
2. Falle: Man trifft sich nicht nur einmal im Leben	15
3. Falle: Netzwerke(n) ignorieren	16
4. Falle: Karriere „auf Teufel komm raus“	19
5. Falle: Kein Gefühl für Arbeits- und Lebensbalance	21
Fallen zu Beginn des Arbeitsverhältnisses und in der Probezeit	23
6. Falle: Erster Tag und erste Woche	23
7. Falle: Du oder Sie?	26
8. Falle: Die ersten 100 Tage	27
9. Falle: Beim alten Job war alles besser (oder schlechter)	29
10. Falle: Vorschneller Ausstieg während der Probezeit	30
Fallen beim beruflichen Umstieg	31
11. Falle: Beim nächsten Job wird alles besser	31
12. Falle: Auslandseinsatz	32
13. Falle: Unstrategische Ungeduld	34
Fallen bei Aufstieg und Ausstieg	36
14. Falle: Vom Kollegen zum Vorgesetzten	36
15. Falle: Junger Boss und „alte Hasen“	38
16. Falle: Nach mir die Sintflut	39
Fallen in Ihrer Rolle als Mitarbeiter	40
17. Falle: „Falsche“ Unternehmensgröße und -kultur	40
18. Falle: Die Spielregeln nicht kennen	42
19. Falle: Gefährliche Nähe zum Chef	44
20. Falle: Kritik am Chef	46
21. Falle: Sägen am Chefstuhl	47
22. Falle: Nicht das Gespräch suchen	48
23. Falle: Rabattmarken kleben – alles aufstauen	49
24. Falle: Sich zum Knecht machen lassen	50
25. Falle: Heiß kochen und lauwarm essen	51
26. Falle: Misstrauen statt Vertrauen	52
27. Falle: Fehlende Kollegialität beziehungsweise Teamorientierung	53

28. Falle: Gefährliche Nähe zum Kunden	54
Fallen in der Kommunikation	57
29. Falle: Den Empfänger außer Acht lassen	58
30. Falle: Den eigenen Kommunikationsstil nicht (er)kennen	59
31. Falle: Um den heißen Brei herumreden	61
32. Falle: Klatsch und Tratsch	64
33. Falle: Elektronische Kommunikation	66
Fallen in Führungspositionen	67
34. Falle: Führen mit Kontrollieren gleichsetzen	69
35. Falle: Meine Tür steht immer offen	70
36. Falle: Die 80/20-Regel (Pareto-Prinzip)	70
37. Falle: Die Gefühlsebene missachten	71
38. Falle: Fehlende Fehlerkultur	72
Taktische Fallen	74
39. Falle: Viel arbeiten und wenig leisten	75
40. Falle: Schweigende Akzeptanz und spätere Kritik	76
41. Falle: Warten auf Lob	76
42. Falle: „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“	78
43. Falle: Die Gehaltsverhandlung	78
Selbstmarketing (nicht nur für Frauen)	81
44. Falle: Das Gänseblümchenphänomen	82
45. Falle: Das muss mein Vorgesetzter doch merken!	83
46. Falle: Die Salamischeibchentaktik	84
47. Falle: Männerverhalten oder unprofessioneller Charme?	84
48. Falle: Männermacht und Frauensprache	85
49. Falle: Automatische Diskriminierungsfalle?	87
Persönliche Fallen	88
50. Falle: Immer sind die anderen schuld	89
51. Falle: Alles persönlich nehmen	90
52. Falle: Nicht Nein sagen können	91
53. Falle: Wenn der Kragen platzt	93
54. Falle: Selbstinszenierung	94
55. Falle: Nicht auf das Bauchgefühl hören	97
Arbeitsrechtliche Fallen	99
Fallen im Arbeitsvertrag	101
56. Falle: Per Handschlag zum neuen Job	102

57. Falle: Die Details im Vertrag nicht lesen	103
58. Falle: Nur allgemeine Umschreibung der Aufgaben	104
59. Falle: Arbeitsort und Versetzungsvorbehalt	105
60. Falle: Befristetes Probearbeitsverhältnis	106
61. Falle: Unklare Regelungen zur Arbeitszeit	109
62. Falle: Ungünstige Überstundenregelungen	110
63. Falle: Urlaubsanspruch in Werk- statt in Arbeitstagen	111
64. Falle: Wettbewerbsverbot	112
65. Falle: Unerlaubte Nebentätigkeit	114
66. Falle: Befristung des Arbeitsvertrags	116
67. Falle: Teilzeitvertrag	118
68. Falle: Wiedereinstieg von Teilzeit in Vollzeit	120
69. Falle: Anspruch auf Teilzeit während/nach der Elternzeit	121
Fallen im Arbeitsverhältnis	123
70. Falle: (Kein) Lohn ohne Arbeit	125
71. Falle: Sonderzahlungen und betriebliche Übung	126
72. Falle: Fehlende Fürsorge- und Schutzpflicht	127
73. Falle: Ungleichbehandlung	129
74. Falle: Arbeitsverweigerung und Schlechtleistung	130
75. Falle: Rückzahlung von Sonderzahlungen	130
76. Falle: Unbekannte Treuepflicht des Arbeitnehmers	131
77. Falle: Private Nutzung von Internet und E-Mail am Arbeitsplatz	133
78. Falle: Privatnutzung von Arbeitsmaterialien, Diebstahl und Tricksen bei Reisekosten oder Privatpost	135
Fallen bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	136
79. Falle: Mündliche Kündigung	137
80. Falle: Vorschnelles „Ich kündige!“	138
81. Falle: Kündigung per E-Mail oder SMS	139
82. Falle: Randbedingungen der betriebsbedingten Kündigung	139
83. Falle: Es gibt kein Recht auf Abfindung	142
84. Falle: Abfindung und Arbeitslosengeld	145
85. Falle: Außerordentliche Kündigung	146
86. Falle: Aufhebungsvertrag	147
87. Falle: Änderungskündigung	148
Fallen im Arbeitszeugnis	150
88. Falle: Rechtliche Vorgaben nicht einhalten	151
89. Falle: Sie sollen Ihr Arbeitszeugnis selbst schreiben	153
90. Falle: Äußere Mängel	154

91. Falle: Inhaltliche Mängel	156
92. Falle: Geheimcodes und Geheimzeichen	158
93. Falle: Ausweichen auf Nebenschauplätze	159
94. Falle: Einschränkungen und Ausgrenzungen	160
95. Falle: Beredtes Schweigen	161
96. Falle: Fehlende Schlussformel mit Bedauern und Dank	161
97. Falle: Vermeintlich positive Formulierungen	162
98. Falle: Mängel im Zeugnis – was tun?	163
99. Falle: Arbeitgeber stellt kein Zeugnis aus	164
100. Falle: Sie versäumen, sich ein Zeugnis ausstellen zu lassen	165
101. Falle: Zeugnisse zu wichtig nehmen	166
 Anhang: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	 167
 Stichwortverzeichnis	 171

Vorwort

Gerät nicht jeder Mensch tagtäglich in seine ganz individuellen Fallen, selbst oder von anderen gestellt? Und wie ist das im Berufsleben? Der berufliche Alltag zeigt, dass man sich am Arbeitsplatz oft genug in eine Falle locken lässt, aus der man häufig nur mit fremder Hilfe herauskommt.

Die Fallen im Berufsleben sind das Thema dieses Buchs, das sich an alle im Berufsleben Stehenden – ob Fach- oder Führungskräfte – richtet.

Die in diesem Buch beschriebenen 101 Fallen stammen aus der alltäglichen beruflichen und rechtlichen Praxis und aus vielen eigenen und fremden beruflichen Erlebnissen und Erfahrungen.

Ihre individuelle berufliche Entwicklung vollzieht sich nicht immer in Geraden, sondern in Schleifen und mit Wendungen. Der erste Teil dieses Buches bietet Ihnen einen Überblick über die wichtigsten psychologischen Fallen im beruflichen Alltag.

Gerade die komplexen Rechtsfragen rund um den Arbeitsvertrag, das Arbeitsverhältnis und die Beendigung desselben werden in zahlreichen Urteilen immer wieder neu und unter geänderten Vorzeichen beantwortet. Damit befasst sich der zweite Teil dieses Ratgebers, in dem Sie die wichtigsten grundsätzlichen Fallen arbeitsrechtlicher Natur beschreiben finden.

Mithilfe dieses Buches sollen Ihnen all diese Fallstricke bewusst werden, sodass Sie entweder gar nicht erst in die genannten Fallen hineintappen oder – falls es doch einmal geschieht – aus eigener Kraft den Weg wieder hinaus finden.

Frankfurt am Main, März 2007

Helga Krausser-Raether

Berufliche und persönliche Fallen

Strategische Fallen

Strategie bedeutet grundsätzlich ein längerfristig ausgerichtetes, planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage oder eines Ziels. Im beruflichen Kontext gehen Sie strategisch vor, wenn Sie Ihr Handeln auf Ihren individuellen Plan, den Sie für Ihre berufliche Entwicklung im Sinn haben, ausrichten. Sie haben Ihre eigenen Vorstellungen über Ihr Berufsleben, über Ihre Fähigkeiten und auch über Ihre Rolle, die Sie darin spielen möchten.

Diese Vorstellungen verändern sich mit zunehmender Erfahrung und auch mit zunehmendem Lebensalter. Mit Ende 30 befindet man sich häufig in einer Phase der dauerhaften Beschäftigung und fühlt sich in seinem Arbeitsbereich sicher. Die Lern- und Konsolidierungsphasen sind abgeschlossen. In diesen ersten Phasen des Berufslebens wiederum hat man viele Erkenntnisse gewonnen: über den Beruf und die Unternehmenswelt sowie über sich selbst als jemanden, der im Berufsleben steht und darin bestimmten informellen und formalen Regeln unterworfen ist. Dieser Lernprozess in den ersten Jahren der beruflichen Laufbahn beziehungsweise Karriere ist nicht immer mit positiven Erfahrungen verbunden.

Phasen des
Berufslebens

Manchmal müssen Sie Ihre ursprünglichen Pläne und Einstellungen ändern, da sie der Arbeitswelt und auch den anderen wirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen nicht standhalten. Erst nach langen Jahren der eigenen Karriere entdecken Sie, dass Sie be-

stimmte Entscheidungen mit dem Wissen von heute anders getroffen hätten. Sie sind unbewusst und ungeplant in Fallen geraten, aus denen Sie sich heute (fast) nicht befreien können. Sie haben versucht, persönliche, berufliche und familiäre Bedürfnisse miteinander in Einklang zu bringen. Nicht immer haben Sie dabei aus heutiger individueller Sicht richtig entschieden, sondern sich vielmehr den Bedürfnissen anderer angepasst.

In diesem Kapitel finden Sie wichtige strategischen Fallen, die Ihnen als Denkanstöße dienen sollen.

1. Falle: Lebensjob statt lebenslanges Lernen



PRAXIS-BEISPIEL

Kündigung nach 30 Jahren Betriebszugehörigkeit

Herr Broder ist bereits seit fast 30 Jahren in einem kleinen Handwerksbetrieb beschäftigt. Nun eröffnet ihm sein Chef, dass der Betrieb aufgrund der schlechten Auftragslage schließen muss und er Herrn Broder daher leider kündigen muss. Hat Broder als fast Fünfzigjähriger nun überhaupt noch eine Chance auf einen Arbeitsplatz?

Schritt halten Gerade in den letzten zehn Jahren haben die Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern zugenommen. Sie leisten angeblich nicht mehr so viel wie jüngere Mitarbeiter und seien gegenüber innovativen Prozessen und Methoden nicht aufgeschlossen. Hinzu kommt die weltwirtschaftliche und technologische Entwicklung, die Unternehmen und in der Konsequenz auch die Mitarbeiter zwingt, sich den globalen Geschwindigkeiten anzupassen. Unternehmen verändern ihre Strukturen und Pro-

zesse, sie müssen schließen, sie betreiben Downsizing, Outsourcing oder sie fusionieren, um nur einige Schlagworte zu nennen. Die Mitarbeiter müssen Schritt halten.

Noch vor 20 Jahren war mit dem Eintritt in das Berufsleben die Ausbildung beendet. Das erlernte Wissen und die in den ersten Berufsjahren erworbenen beruflichen Fähigkeiten genügen heute allerdings nicht mehr, um eine 30 bis 40 Jahre lange konsequente Berufslaufbahn in demselben Unternehmen zu durchlaufen. Die Realitäten sind andere: häufigere Jobwechsel zu unterschiedlichen Branchen, ständige Veränderung und viele neue Situationen, denen man sich dann stellen muss.

Das heißt für Sie: Trennen Sie sich von der Vorstellung, dass Sie sich nur einmal in Ihrem Leben bewerben und bei diesem Arbeitgeber oder in einer bestimmten Branche Ihre gesamte berufliche Entwicklung durchleben oder sogar in dem von Ihnen einmal erlernten Beruf tätig sein können. Die Patchwork-Karrieren nehmen zu. Berufliche Wechsel, kürzere Verweildauern in den Unternehmen und Zeiten der Arbeitssuche sind üblich. Die Anforderungen an Sie ändern sich rasant, selbst Unternehmen mit langer Tradition bieten keine lebenslange Jobgarantie mehr.

Patchwork-
Karrieren

Um mithalten zu können, sind die selbstkritische Reflexion in Bezug auf das Erreichte sowie die Überprüfung und Aktualisierung des eigenen Kompetenzprofils in regelmäßigen Zeitabständen von Vorteil, auch wenn sie mit Energie und Arbeit neben der eigentlichen Arbeitszeit verbunden sind.

**EXPERTEN-TIPP**

Kontinuierlich weiterbilden

Nichts ist hinderlicher für eine sinnvolle berufliche Laufbahn als das Beharren auf einmal erworbenem, aber veraltetem Wissen. Sie müssen sich kontinuierlich fachlich und methodisch in Ihrem Berufsgebiet weiterbilden und diesbezügliche Angebote Ihres Arbeitgebers annehmen.

Sie sollten zudem offen und neugierig sein und sich von gewohnten persönlichen und beruflichen Mustern verabschieden und sich auch in fortgeschrittenem Alter noch als Lernenden sehen.

Und dies ist schwierig genug. Denn die gern zitierten und auch immer wieder in der Realität bestätigten Argumente, dass man ab einem bestimmten Lebensalter ohnehin nicht mehr für Unternehmen interessant sei, sind Ihnen sicherlich bestens bekannt.

Und trotzdem: Erfahrene Mitarbeiter mit aktuellen berufsspezifischen Kompetenzen werden zukünftig gesucht. Sehen Sie also Ihren jetzigen Job nicht als unumstößlich gesichert. Gelegentlich über den Tellerrand zu schauen und gleichzeitig mit unvorhersehbaren Veränderungen auch im Job zu rechnen und dann zu wissen, dass Sie sich auch in einem anderen Umfeld behaupten können, gibt Ihnen die Energie, sich vom Lebensjob leichter verabschieden zu können.

2. Falle: Man trifft sich nicht nur einmal im Leben

PRAXIS-BEISPIEL



Alte Kollegen – neue Geschäftspartner

Kurz nachdem Frau Kelling ihre Arbeitsstelle gewechselt hat, trifft sie bei ihrem neuen Arbeitgeber auf einen alten Kollegen, mit dem sie vor zehn Jahren zusammengearbeitet und mit dem sie sich nicht besonders gut verstanden hat. Sie erfährt, dass dieser Kollege ein wichtiger Kooperationspartner ihres neuen Arbeitgebers ist ...

Ist Ihnen das auch schon passiert? Im Verlauf Ihres Berufslebens treffen Sie auf Bekannte aus früheren Zeiten, zum Teil auch auf Personen, mit denen Sie damals im Streit auseinandergegangen sind. Heute müssen Sie mit ihnen zusammenarbeiten.

In den Anfangsjahren der beruflichen Entwicklung kann es vorkommen, dass man Dinge tut, die einem später peinlich sind. Das betrifft beispielsweise Anrufe von Personalberatern, die man abwiegelt, ohne daran zu denken, dass das nützliche Kontakte sein könnten. Oder beim Ausstieg aus einem Unternehmen beachtet man formale und auch informelle Regeln des Miteinanders nicht und verhält sich in eigener Sache strategisch wenig sinnvoll. Beispielsweise geht man im Unfrieden und lädt zur Abschiedsfeier nur bestimmte Kollegen ein, andere nicht. Man ist glücklich, das Unternehmen zu verlassen, und denkt, dass man die alten Kollegen ohnehin nie wieder sehen werde.

Peinliches
Handeln
vermeiden

Die Realität holt Sie schneller ein, als Ihnen lieb ist. Gerade falls Sie sich in Ihrer Karriere innerhalb einer spezifischen Branche bewegen, werden Sie in den Unternehmen bei Kollegen oder Vorgesetzten, bei Kunden,

bei Lieferanten, auf Fachtagungen oder Kongressen immer wieder auf dieselben Personen treffen und im Einzelfall mit ihnen zusammenarbeiten. Was tun Sie, wenn Sie diese Personen vor den Kopf gestoßen haben und Ihnen dies unangenehm oder peinlich ist? In der Regel heilt bekanntlich die Zeit alle Wunden. Besser ist es, Emotionen – insbesondere negative – in Schach zu halten und immer im Blick zu haben, dass man sich wieder über den beruflichen Weg laufen kann. Und dann möchte man sich auch noch in die Augen schauen können. Oder?



EXPERTEN-TIPP

Langfristig denken

Im Beruf ist es immer sinnvoll, erst nachzudenken und dann zu handeln. Unüberlegte Reaktionen, die sich auf emotionale und nicht auf sachliche Beweggründe stützen, können in späteren Jahren zu negativen Begleiterscheinungen in der Kooperation mit den ehemaligen Kollegen führen.

3. Falle: Netzwerke(n) ignorieren



PRAXIS-BEISPIEL

Kontakt aus früheren Zeiten

Herr Voss leitet ein internationales Anlagenbau-Projekt. Nun kündigt einer seiner wichtigsten Fachleute. Voss besinnt sich auf sein Netzwerk und erinnert sich an seinen früheren Kollegen Carlson, dessen Visitenkarte er noch besitzt. Er schickt ihm eine Mail. Das Glück will es, dass Carlson zurzeit in einem Projekt als Freelancer arbeitet, das er wenig spannend findet. Einen Monat später steht er Voss als neuer Fachmann zur Verfügung.

In früheren Zeiten sprach man im Zusammenhang mit Netzwerken gerne von „alten Seilschaften“ oder „Vitamin B“ (B = Beziehungen), ohne die man nicht weiterkommt. Die Aussage „Man kennt sich, man hilft sich“ wurde immer mit einem negativen Unterton ausgesprochen und manch einem wurde von vornherein unterstellt, dass er ohne Beziehungen seinen Job nie bekommen hätte.

Beziehungen
nutzen

Negative Beurteilungen des Netzwerkens sind nicht angebracht. Im Gegenteil. Warum sollte man nicht gezielt Kontakt zu früheren Kollegen und Vorgesetzten, Kunden und Lieferanten pflegen? In den Zeiten der globalen Vernetzung kann es interessant und hilfreich sein, mit anderen Menschen aus dem eigenen beruflichen oder themenbezogenen Umfeld zu kommunizieren und sich auch über Fachthemen auszutauschen. Vielleicht findet man sogar wie im Praxisbeispiel in einer problematischen beruflichen Situation einen Ausweg. Nach einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung („Der Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften und sozialen Ressourcen auf die Arbeitslosigkeitsdauer“, DIW, Berlin 2004) erleichtern Netzwerke auch den Ausstieg aus der längerfristigen Arbeitslosigkeit. Das Ergebnis der vierjährigen Untersuchung zeigt: Je größer und heterogener die Netzwerke von Personen sind, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie den Ausstieg aus der Arbeitslosigkeit schaffen. Denn diese Personen unterhalten aktive Kontakte zu Bekannten, Nachbarn oder anderen Personen, von denen sie sich vorstellen können, dass sie ihnen helfen können.

Selbst wenn das sehr vereinfachend klingt, Netzwerken funktioniert auf vielen Plattformen. Das können Nachbarn oder der Sportverein, in dem Sie Mitglied sind, sein. Das persönliche Netzwerken lässt sich aber auch über die gewachsenen Kontakte zu Kollegen, Freunden und Geschäftspartnern gestalten.

Fach- und themenbezogene Netzwerke Fach- oder themenbezogene Netzwerke finden Sie auch über berufsspezifische Verbände und Netzwerke, beispielsweise Verband deutscher Ingenieure/VDI, Gesellschaft Deutscher Chemiker/GDCh oder fachübergreifende Organisationen wie Netzwerke für Frauen, zum Beispiel European Management Development Network e. V./EWMD, Business and Professional Women e. V./BPW.



EXPERTEN-TIPP

Ohne Scheu alte Kontakte wieder aufleben lassen

Werfen Sie niemals Visitenkarten weg. Und überwinden Sie Ihre Scheu, Ihr direktes Umfeld sowie Kollegen und Kundenkontakte von früher anzurufen und um fachlichen oder persönlichen Rat zu bitten. Denken Sie nicht: „Das kann man doch nicht machen!“ Doch, Sie können. Mehr als Nein zu Ihren Fragen wird niemand sagen.

Virtuelle Netzwerke Nutzen Sie außerdem virtuelle Netzwerke beziehungsweise Communities wie Xing (früher OpenBC) und recherchieren Sie alte Kollegen und Kontakte in früheren Unternehmen oder engagieren Sie sich in Foren zu bestimmten Fragestellungen. Auch Alumni-Netzwerke Ihrer Hochschulen können hilfreiche Kontakte bieten. Unternehmen gehen zunehmend dazu über, Kandidaten auch über solche Plattformen zu recherchieren und anzusprechen.

Nutzen stiften und bringen Um Missverständnissen vorzubeugen: Netzwerken bedeutet nicht, jemanden auszunutzen. Netzwerken bedeutet, sich auszutauschen, andere zu unterstützen und Hilfe anzubieten, wenn notwendig. Netzwerken bedeutet auch, Kontakte über die beruflichen Stationen hinweg zu pflegen. Es bedeutet, nützlich zu sein und Nutzen zu stiften.

Netzwerken wird immer von mindestens zwei Personen aktiv gestaltet. Was Sie geben, nimmt der andere. Was Sie nehmen, gibt der andere. Gewinnen werden beide Parteien.

4. Falle: Karriere „auf Teufel komm raus“

In den ersten Phasen Ihrer beruflichen Laufbahn gehen Sie mit Engagement und Enthusiasmus in den Beruf, Sie wollen etwas leisten und erreichen. Sie tun alles für das Unternehmen und stecken in Ihrem Enthusiasmus 50 bis 60 Stunden pro Woche in Ihre Arbeit. Ob Hochschulabsolvent oder Auszubildender – Sie wollen etwas erreichen und sich beruflich entwickeln. Sie machen Karriere in der gängigen Interpretation des Begriffs: Sie steigen in der Hierarchie höher und erhalten für Ihre Leistung ein adäquates Gehalt. Sie wissen, dass es immer wieder Phasen im Beruf gibt, in denen Sie sich in hohem Maße engagieren. Sie schaffen es, Ihre berufliche Waage in einem Gleichgewicht von Erfolg und Misserfolg zu halten. Schön, wenn dies bis zum endgültigen Ausstieg so weitergeht. Aber nicht immer ist dies der Fall.

Nach Jahren beruflichen Engagements kann es auch passieren, dass Sie an einen Punkt kommen, an dem nichts mehr geht. Sie ziehen Ihre berufliche Laufbahn und das Erreichte in Zweifel. Sie leiden an Erschöpfung oder permanentem Energieverlust. Erst dann tritt ein Prozess des Umdenkens in Kraft, in dem Sie neben der Arbeit auch noch andere Themen für Ihr Wohlbefinden identifizieren wie Ihre Familie, Ihre Hobbys, Entspannung. Oder Sie leiden im schlimmeren Fall an einem Burnout-Syndrom. Die Symptome sind vielfältiger Natur, sie können sich in ganz individuellen psychischen wie auch physischen Beschwerden ausdrücken. Faktisch wird der Beruf zum hauptsächlichen Lebensinhalt und die Distanz zum Job fehlt völlig. Die Gründe dafür können permanente Verfügbarkeit über E-Mail, SMS, Mobiltelefone und Lap-

Burnout-
Syndrom

tops, die globale Vernetzung auf allen Ebenen oder Erpressbarkeit durch einen Aufstieg sein. In den ersten Jahren ignorieren Sie aus nachvollziehbaren Gründen solche Themen und denken auch gar nicht daran, dass Ihnen das jemals passieren könnte. Und doch möchte ich Ihr Augenmerk darauf lenken, dass Sie sich auch hier in eine strategische Falle begeben können.

Karriere: Eine erfolgreiche Karriere ist nicht unbedingt eine Frage des geradlinigen Lebenslaufs, sondern ein (Berufs-)Leben im Einklang mit Ihren Zielen und Wünschen. Die besten Erfolgsfaktoren für eine interessante und gute berufliche Entwicklung sind immer noch einerseits Begeisterungsfähigkeit und die innere Überzeugung, den richtigen Weg gewählt zu haben, und andererseits regelmäßige Reflexion der beruflichen Themen und die Überlegung, ob der gewählte Weg unter den eventuell veränderten Rahmenbedingungen noch zu Ihnen passt.

Gesunde Distanz zum Unternehmen: Bedenken Sie auch: Man ist (leider) immer ersetzbar, sobald man das Unternehmen verlässt. Dies ist keine zynische, sondern eine eher pragmatische Sichtweise und möglicherweise haben Sie genau diese Erfahrung auch schon gemacht. Die Konsequenz daraus kann nur heißen, Arbeit in einem ausgewogenen Maß zu leisten, zu lernen, Nein zu sagen, und eine gesunde Distanz zum Unternehmen zu pflegen. Eine Möglichkeit kann auch sein, Auszeiten in Ihre berufliche und private Agenda einzubauen und neben Zeiten der hohen Arbeitsbelastung auch Zeiten der Entspannung bewusst zu planen, in denen Sie pünktlich Ihren Arbeitsplatz verlassen und Ihr Handy ausschalten. Das ist dann Ihre Politik der kleinen Schritte.

Karriere ist das, was Sie ganz individuell daraus machen. Auch Zeiten der Kündigung und Arbeitssuche, Erziehung von Kindern, freiwilliges Engagement, berufliche Auszeiten (Sabbatical) und Zeiten, in denen es

beruflich gar nicht rund für Sie läuft, bringen neue Erfahrungen. Auch diese Lebensphasen gehören zu einer Karriere.

5. Falle: Kein Gefühl für Arbeits- und Lebensbalance

Was bedeutet der in Mode gekommene Begriff „Work-Life-Balance“? In Bezug auf Sie als Arbeitnehmer zunächst den Ausgleich zwischen Privatleben beziehungsweise Familie und Beruf. Work-Life-Balance zielt insbesondere darauf ab, unterschiedlichen Bedürfnissen in einzelnen Lebensphasen gerecht zu werden.

Unter-
schiedlichen
Bedürfnissen
gerecht
werden

Aber auch in den Unternehmen wird das Thema diskutiert. Betriebliche Maßnahmen zum Thema Work-Life-Balance zielen darauf ab, dass Phasen der Qualifizierung, der Familiengründung und des Familienmanagements, auch ehrenamtliches Engagement sowie Auslandsaufenthalte mit einer kontinuierlichen Erwerbsarbeit vereinbar bleiben und sich diese unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen von Arbeits- und Lebenszielen nicht wechselseitig ausschließen. Diese Konzepte beinhalten

- individuell gestaltete Arbeitszeitmodelle,
- eine entsprechende Arbeitsorganisation wie Jobsharing, die die Aufteilung einer Arbeitsstelle auf in der Regel zwei Personen ermöglicht, sowie
- Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes, zum Beispiel Telearbeit.

Leider kommen derzeit noch nicht viele Arbeitnehmer in den Genuss solcher Konzepte. Doch neue Gesetze, etwa zur Elternzeit, wonach Mütter und Väter sich Auszeiten bis zu drei Jahren nach der Geburt ihres Kindes teilen können, erhöhen die persönliche Flexibilität und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – für Frauen wie für Männer. Und auch die demografische Entwicklung, die für die nächsten Jahren einen

Fachkräftemangel prophezeit, wird für qualifizierte Mitarbeiter die Chance auf eine Work-Life-Balance erhöhen.

Persönliche
Schritte zum
Gleichgewicht

Unabhängig davon: Arbeiten Sie ganz persönlich an Ihrem beruflichen und privaten Gleichgewicht. Dazu gehören die Wochenenden, die Sie für den Ausgleich zum Job nutzen, ohne zum Beispiel die E-Mails abzurufen. Dazu gehören auch regelmäßige Arbeitszeiten, die Sie sich auferlegen – wenn das je nach Arbeitsanfall und Job auch nicht immer möglich ist.

Zu dem gedanklichen Prozess gehört aber auch das Nachdenken und Reflektieren über Ihre eigenen Bedürfnisse und den Wunsch, Beruf und Privatleben in ein besseres Gleichgewicht zu bringen. Sie haben dann möglicherweise das Gefühl, dass Sie von Ihrem Job zu sehr beherrscht werden. Lassen Sie solche Bestandsaufnahmen ebenso wie Ideen für andere Job- oder Lebensalternativen zu.

Im Beruf können folgende Fragen relevant sein:

- Will ich so weitermachen?
- Ist meine Entwicklung im Unternehmen befriedigend für mich? Wenn nein, kann ich daran etwas ändern? Oder will ich das weiter ertragen?
- Wie sieht meine Realität aus?
- Welche Bedingungen engen mich ein?

Fragen dazu lassen sich beliebig weiterführen. Wichtig für Sie ist es, eine persönliche Bilanz zu ziehen beziehungsweise die positiven und negativen Elemente Ihres aktuellen Lebens abzuwägen.

Ein weiterer Schritt ist, Ihre eigenen Ziele zu den jeweiligen Lebensbereichen persönlich – beruflich – Finanzen – Familie – Gesellschaft zu entwickeln und einen Abgleich mit Ihrer Bilanz vorzunehmen. Diese Überlegungen bringen Sie auf den Weg zu einer Balance zwischen Beruf und Privatleben.

Fallen zu Beginn des Arbeitsverhältnisses und in der Probezeit

6. Falle: Erster Tag und erste Woche

Der erste Tag im neuen Unternehmen ist immer mit Aufregung und gemischten Gefühlen, zwischen Freude und Angst, verbunden. Sie wissen – auch nach intensiven Vorgesprächen – nicht, wie Ihre neuen Kollegen aussehen und welchen Eindruck sie von Ihnen haben werden. Unsicherheit spielt eine große Rolle, das geht jedem so, ob Fach- oder Führungskraft.

Eigentlich kann Ihnen am ersten Arbeitstag noch nicht viel passieren. Denn in der Regel dient dieser erste Tag dem Warming-up, dem Aufwärmen vor der eigentlichen Arbeit. An diesem Tag werden Sie den Kollegen in Team, Gruppe oder Abteilung vorgestellt, man erklärt Ihnen die Wege zu den wichtigen Orten innerhalb des Unternehmens, die Infrastruktur und die IT-Ausstattung.

„Aufwärmen“
vor der
eigentlichen
Arbeit

In welche Fallen können Sie am ersten Tag hineingeraten? Besonders in die, zu viel auf einmal zu wollen und in innere Hektik zu verfallen. Keiner verlangt von Ihnen an diesem Tag erste Höchstleistungen oder bereits erste Ideen für einen verbesserten Arbeitsablauf.

Nicht alles
persönlich
nehmen

Was tun Sie aber, wenn folgende Situation eintritt? Ihr Arbeitsplatz ist noch nicht eingerichtet, kein Vorgesetzter weit und breit und die neuen Kollegen empfangen Sie eher zurückhaltend. Vermuten Sie bitte dahinter nicht sofort Absicht oder Böswilligkeit. In der Regel hängen solche Dinge eher mit großer Arbeitsbelastung oder Gedankenlosigkeit zusammen. Das ist zwar nicht schön, aber auch nicht dramatisch. Denn es hat meistens überhaupt nichts mit Ihnen zu tun. Stellen Sie sich daher bitte hier keine eigenen Fallen, indem Sie deswegen erbost sind. In einer solchen Situation ist Eigeninitiative gefragt. Stellen Sie mit der Hilfe Ihrer Kollegen eine Liste an notwendigen Dingen zusammen und erkundigen Sie sich nach dem internen Beschaffungsprozess. Stellen Sie sich selbst freundlich Ihrem Team vor, wenn es kein anderer übernimmt. Fragen Sie, ob einer Ihrer Kollegen Ihnen die internen Abläufe erklärt.

Vor allem aber setzen Sie sich am ersten Tag nicht zu sehr unter Druck, alles wissen zu müssen. Wenn Sie zu einem späteren Zeitpunkt des Tages das Gefühl haben, sich gar nicht mehr zurechtzufinden, nehmen Sie sich eine kurze Bedenkzeit an Ihrem Schreibtisch und machen Sie sich erst einmal Notizen zu den Punkten, die Sie in den nächsten Tagen bearbeiten und besprechen wollen.



EXPERTEN-TIPP

Strukturen in das Chaos bringen

Am ersten Tag müssen Sie noch nichts beweisen. Wenn es zu hektisch wird, gibt es immer noch Ihren Schreibtisch, an den Sie sich zurückziehen können. Bringen Sie Struktur in das eventuell vorhandene Chaos, indem Sie zum Beispiel eine To-do-Liste mit den Themen anlegen, die für Sie wichtig sind, etwa ein Einarbeitungsplan, die Terminierung eines Gesprächs mit dem neuen Vorgesetzten sowie die Definition einer Aufgabenbeschreibung sein.

Es ist schon stressig genug, sich die neuen Arbeitsabläufe und insbesondere die vielen neuen Gesichter und dazugehörigen Namen zu merken. Versetzen Sie sich auch in die Situation Ihrer Kollegen. Auch für diese sind Sie neu und ebenso wie Sie wissen sie nicht, ob und wie Sie sich harmonisch einfügen oder ob Sie – zum Beispiel wenn Sie der oder die neue Vorgesetzte sind – alles verändern wollen.

Welche Fallen können Ihnen insgesamt in der ersten Woche begegnen? Aus meiner Sicht besonders eine: das zu frühe Einlassen auf Vertraulichkeiten. In Unterhaltungen und Diskussionen sollten private Themen und Probleme sowie vorschnelle Lästereien und Beurteilungen anderer Kollegen, die Sie noch gar nicht kennen, keinen Platz haben. Damit lassen Sie sich möglicherweise in einen Konflikt hineinziehen und machen sich so in der Konsequenz keine Freunde.

Nicht gleich zu vertraulich

Jedes Unternehmen hat zudem eine Vielzahl von ungeschriebenen Regeln. Es ist an Ihnen, diese informellen Regeln herauszufinden. Ein gemeinsames Mittagessen oder ein kurzes Gespräch am Kopierer sind deshalb keine verlorene Zeit.

Stellen Sie sich jedoch nicht die Falle, auf eine Aufforderung zum Mittagessen zu warten. Und gehen Sie nicht davon aus, dass Ihre Kollegen Sie absichtlich nicht auffordern. Das sind meist alte Gewohnheiten und Rituale, die sich eingeschliffen haben. Auch hier ist Eigeninitiative gefragt.

Eigeninitiative ist gefragt

Fragen Sie, wann die Kollegen zum Essen gehen und ob Sie sich anschließen können. Wenn Sie sich abkapseln und nur auf Ihren Job konzentrieren, stellen Sie sich eine Falle, aus der Sie nicht so schnell herauskommen. Der erste Eindruck über Sie wird sein: distanziert und arrogant.

7. Falle: Du oder Sie?

Je nach
Unternehmen
und Branche

Immer wieder taucht in diesem Zusammenhang die Problematik auf, ob man sich duzen oder siezen soll. Hier gibt es keine Gesetzmäßigkeiten, sondern nur firmen- und branchenspezifisch sehr individuelle Regelungen. Nach diesen müssen Sie sich – im Einzelfall – richten. In vielen jungen Einzelhandelsketten und Werbeagenturen gehört das Du zur Unternehmenskultur. In diesen Branchen bleibt Ihnen nichts anderes übrig, ob es Ihnen passt oder nicht, alle zu duzen. In anderen Branchen wie etwa Banken und Versicherungen müssen Sie hingegen nicht von einem schnellen Angebot, sich zu duzen, ausgehen.

Eine einheitliche Verhaltensregel gibt es nicht. Wenn der Vorgesetzte Ihnen innerhalb der ersten Tage das Du anbietet, können Sie dies nur schwer ablehnen, auch wenn es Ihrerseits mit einem unguten Gefühl verbunden ist. Wenn in Ihrem Team, in dem Sie als neuer Kollege oder neue Kollegin tätig sind, geduzt wird und man Ihnen das Du anbietet, sollten Sie das ebenfalls annehmen.



EXPERTEN-TIPP

Vorsicht mit dem schnellen Du

Bei Antritt einer neuen Stelle sollten Sie erst einmal beobachten, wie die internen Regeln in Ihrer Gruppe oder der Abteilung sind. Wie halten es die anderen mit dem Du? Wer duzt wen? Gehört das Du zum Kommunikationsstil? Auf jeden Fall sollten Sie selbst zurückhaltend sein und nicht übereilt anbieten, dass man sich doch duzen könne.

Ist das Duzen Teil der von Ihrem Arbeitgeber gewollten Unternehmenskultur, können Sie sich, wenn Sie nicht geduzt werden wollen, kaum auf Ihr in Art. 2 im Grundgesetz verankertes Persönlichkeitsrecht beru-

fen. Denn dem steht in der Regel das Interesse des Arbeitgebers an seinem Unternehmen entgegen. Es gilt: Der Arbeitgeber darf den Betrieb – mit Zustimmung des Betriebsrats in zustimmungspflichtigen Angelegenheiten – nach seinen Vorstellungen organisieren.

8. Falle: Die ersten 100 Tage

Die erste Woche ist erfolgreich ohne größere Fallstricke überstanden. Probezeit
Was folgt in den nächsten Monaten bis zum Ende der Probezeit? In welche Fallen können Sie geraten? In einige, denn nicht umsonst ist die Zahl der Kündigungen innerhalb der Probezeit groß. Wer hat sich da trotz intensiver Personalauswahlverfahren geirrt? Die Antwort ist wie immer auf beiden Seiten zu finden, etwa falsche Erwartungen an die Arbeitsstelle auf Seiten der Bewerber oder falsche Arbeitsplatzbeschreibungen auf Seiten der Unternehmen. Wie können Sie nun Fallen umschiffen, um nicht hineinzugeraten?

Die Probezeit liegt in vielen Unternehmen zwischen drei und sechs Monaten. Das ist genügend Zeit, um sich Schritt für Schritt einzuarbeiten und auf beiden Seiten zu überprüfen, ob man auch dauerhaft zueinander passt. Denn auch für den Arbeitgeber ist dies eine Phase der Prüfung. Folgende Regeln sollten Sie beherzigen:



- Seien Sie pünktlich. Kommen Sie nicht als Letzter und gehen Sie nicht als Erster. Achten Sie auf die Gepflogenheiten in Ihrer Abteilung.
- Definieren Sie gemeinsam mit Ihren Vorgesetzten klare Ziele für die Einarbeitungszeit.
- Vereinbaren Sie regelmäßige Feedbackgespräche mit Ihren Vorgesetzten.

- Fragen, fragen, fragen Sie – und nutzen Sie alle Informationsquellen wie Internet, Archive, Projektordner etc.
- Betreiben Sie ein sachliches Konfliktmanagement in eigener Sache.
- Seien Sie offen im Umgang mit Fehlern.
- Gehen Sie professionell mit Gerüchten um.
- Gehen Sie professionell mit Kritik um.
- Zeigen Sie Interesse auch für die Arbeit und das Wissen der anderen und seien Sie aufmerksam und hilfsbereit.



EXPERTEN-TIPP

Besserwisserei ist unerwünscht

Geben Sie kein ungefragtes Expertenwissen von sich, denn nichts ist schlimmer als Besserwisserei. Bringen Sie dem Status quo und der Leistung der Kollegen Wertschätzung entgegen. Die Abläufe im Unternehmen mögen aus Ihrer Sicht nicht zweckmäßig sein, aber trotzdem steht es Ihnen nicht an, die Kollegen ständig darauf hinzuweisen. Denn Sie geben Ihnen damit zu verstehen, dass das, was sie bisher gemacht haben, schlecht war. Und das möchte keiner gerne hören, schon gar nicht von den Neuen.

Diese Verhaltenstipps bieten zwar keine Garantie dafür, dass Ihr Neubeginn in einem Unternehmen reibungslos verläuft. Aber mit Offenheit und Sachlichkeit können Sie Fallen im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten umgehen.

EXPERTEN-TIPP**Das offene und sachliche Gespräch suchen**

Wenn Sie merken, dass sich die Aufgaben ganz anders darstellen, als im Vorstellungsgespräch skizziert, sollten Sie frühzeitig mit Ihrem Vorgesetzten offen darüber sprechen.

9. Falle: Beim alten Job war alles besser (oder schlechter)

„Bei meinem alten Arbeitgeber haben wir das aber anders gemacht. Da haben wir aber mit einem anderen IT-Programm gearbeitet, sollten wir das hier nicht auch einführen?“ – „Meine frühere Chefin hätte jetzt schon das Gespräch gesucht.“ Kennen Sie solche Äußerungen auch? Das sind die beliebtesten Fallen der Probezeit, in die man – ganz unbewusst – tappen kann.

In der ersten Zeit sagt in der Regel niemand etwas, wenn man von seinem ehemaligen Arbeitgeber spricht. Aber ob positiv oder negativ, irgendwann erreicht man bei den Kollegen eine Grenze ihrer Toleranz. Sie fragen sich dann zu Recht, warum denn die Kollegin überhaupt gewechselt hat, wenn das Unternehmen doch so toll war. Oder sie rätseln, ob der Kollege nicht selbst zu den Umständen, die zur Kündigung geführt haben, sein Teil beigetragen hat. Und wenn der neue Kollege bzw. die neue Kollegin gar ständig über den alten Arbeitgeber schimpft, wirft das die unangenehme Frage auf, ob dieses Schicksal dem neuen Unternehmen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses auch blühen wird.

Bedenken Sie: Sie haben bewusst eine Entscheidung für den neuen Arbeitgeber getroffen. Stehen Sie dazu und lassen Sie Ihre berufliche Vergangenheitbewältigung durch allzu gute oder schlechte Bemerkungen über Ihren ehemaligen Arbeitgeber ruhen.

Stehen Sie zu
Ihrer
Entscheidung

10. Falle: Vorschneller Ausstieg während der Probezeit

Besser ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende. Auch wenn dies eine provokante Aussage ist, trifft sie doch den Kern. Noch einmal zur Erinnerung: Die Probezeit dient der gegenseitigen Erprobung. Und der Traumjob entpuppt sich eben nicht immer als solcher. Der Vorgesetzte lässt Sie nicht nur einmal im Regen stehen, die Kollegen, mit denen Sie im Zimmer sitzen und die bereits seit 25 Jahren im Unternehmen sind, sind nicht bereit, ihr Wissen zu teilen. Das Aufgabengebiet entspricht in keiner Weise den Informationen dazu aus dem Bewerbungsgespräch. Die Stimmung im Team empfinden Sie als sehr deprimierend.

Auch Gespräche zu diesen Themen führen zu keinem greifbaren Ergebnis. Was tun? Wo liegen nun die Fallstricke? Im Gehen oder im Bleiben?

Situation
analysieren

Die Antwort kann je nach Situation unterschiedlich ausfallen. Denn nicht immer ist die überhastete Kündigung nach drei Monaten sinnvoll, genauso wenig wie das Ausharren im Unternehmen und Warten auf bessere Zeiten. In jedem Fall ist eine genaue Analyse der Situation zielführender als rein emotionale und nicht fundierte und durchdachte Entscheidungen. Das bedeutet Klärung der Gründe.

Was läuft nicht und warum nicht? Ist es der Job an sich oder sind es die Kollegen? Diese Fragen sollten Sie zuerst klären und dann das offene Gespräch suchen. Möglicherweise gibt es Gründe für das Verhalten anderer im Unternehmen, die mit Ihrer Person nichts zu tun haben. Erst wenn Sie sicher sind, dass positive Veränderungen auf beiden Seiten nicht durchzusetzen sind, sollten Sie das Unternehmen während der Probezeit verlassen. Wichtig ist, dass Ihre Gründe auch für spätere Be-

werbungsgespräche nachvollziehbar sind und Sie sie gut vertreten können.

EXPERTEN-TIPP**Erst analysieren, dann kommunizieren**

Bei Problemen in der Probezeit analysieren Sie bitte zuerst die Ursachen für diese Probleme und benennen Sie dann die Punkte im Gespräch mit den betreffenden Personen und bieten Sie eine Lösung an. Nur wenn alle Maßnahmen nicht fruchten, sollten Sie eine Kündigung während der Probezeit erwägen.

Fallen beim beruflichen Umstieg

11. Falle: Beim nächsten Job wird alles besser

Sie haben das alte Unternehmen verlassen. Nun freuen Sie sich auf neue Aufgaben und darauf, dass Sie sich beruflich verbessern und im neuen Unternehmen vieles sicherlich besser laufen wird. Das kann ein Trugschluss sein. Frei nach dem Motto, dass das Gras auf der anderen Seite der Straße viel grüner ist, wechseln Sie in regelmäßigen Abständen den Job.

Eine genaue Überprüfung und Analyse der tatsächlichen Thematik empfiehlt sich auch hier. Was sind die Gründe für einen Wechsel? Die eigene Unzufriedenheit oder die fehlenden Alternativen im Unternehmen? Gab es Probleme mit Kollegen oder Vorgesetzten? Warum ist man mit den Aufgaben immer unzufrieden? Ist es das Gehalt, das Sie antreibt? Was treibt Sie überhaupt an?

Die Gründe für den Wechsel hinterfragen

Liegen die Gründe für einen Wechsel in Ihrer Person, wird auch der nächste Job nicht besser, wenn Sie nicht Ihre Verhaltensweisen kritisch betrachten und – wenn möglich – ändern. Auch eine klare und offene Orientierung in Bezug auf Ihre beruflichen Vorstellungen kann im Zusammenhang mit einem beruflichen Wechsel hilfreich sein. Prüfen Sie erst die Alternativen zum jetzigen Job und treffen Sie dann eine Entscheidung. Nur dann ist beim nächsten Job wirklich vieles oder sogar alles besser.

12. Falle: Auslandseinsatz



PRAXIS-BEISPIEL

Houston, Tokyo, Singapur – und dann?

Nach vier Jahren als General Manager East Pacific Rim mit Sitz in Singapur kehrt Herr Romer samt Familie nach Deutschland zurück. Dort kann der Konzern ihm jedoch keine adäquate Position anbieten. Auch das Gehalt reduziert sich deutlich. Nach einem Dreivierteljahr verlässt er das Unternehmen, um als Gruppenleiter in einem anderen Unternehmen neu zu starten.

Sprungbrett für die Karriere? Auslandseinsätze über einen längeren Zeitraum galten früher als Sprungbrett für die Karriere. Heute gilt dies nicht mehr unbedingt. In einigen Konzernen mag das noch so sein, dass ein Aufenthalt in der New Yorker Niederlassung oder die Geschäftsführung einer Ländergesellschaft berechtigte Hoffnungen auf eine Führungsposition im Konzern wecken. Auch viele Hochschulabsolventen träumen davon, einmal längere Zeit im Ausland zu arbeiten. Bereits im Studium gilt ein Auslandsaufenthalt durch Austauschprogramme als unabdingbar. Aber

bringt der Auslandseinsatz für die berufliche Karriere wirklich einen Vorteil oder haben die ins Ausland entsandten Mitarbeiter, die Expatriates, nicht viel eher mit Schwierigkeiten bei der Rückkehr zu rechnen?

Die Zeiten, in denen der Auslandseinsatz automatisch mit großen finanziellen Vorteilen verknüpft war, sind auf jeden Fall vorbei. Lediglich, wenn man in unattraktive Regionen entsandt wird, kann man mit deutlichen Zulagen rechnen. Bevor Sie ernsthaft einen beruflichen Auslandsaufenthalt planen, sollten Sie folgende ökonomische Fragen genau prüfen.


CHECKLISTE


Auslandseinsatz	ja	nein
Ist die Rückkehr zum Stammhaus abgesichert? Wie ist sie abgesichert?	✓	
Kann ich in meiner alten Position wieder einsteigen?		
Kann ich den hohen Lebensstandard des Auslands wieder aufgeben, wenn ich zurückkehre und mein Gehalt wieder nach deutschen Maßstäben berechnet wird?		
Ist ein Auslandsaufenthalt Teil meines Personalentwicklungsplans im Unternehmen? Werden auch andere zukünftige Führungskräfte ins Ausland entsendet?		
Stelle ich mich mit einem Auslandsaufenthalt eher auf ein Abstellgleis?		
Habe ich das richtige Alter oder bin ich nach einer Rückkehr eventuell zu alt für weitere Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen?		

Wer ist in der Zeit des Auslandseinsatzes mein Ansprechpartner im Stammhaus? Wie kümmert er sich um mich?		
Wie halte ich mein Fachwissen im Ausland auf dem neuesten Stand?		

Prüfen Sie äußerst kritisch, wie die Entsendung Ihre beruflichen Perspektiven insgesamt beeinflusst. Grundsätzlich bietet ein erfolgreicher Auslandseinsatz gute Möglichkeiten zur Entwicklung der Persönlichkeit.

Gut abwägen Aber es gibt eben auch eventuelle Schwierigkeiten zu bedenken. Ihre eigene Persönlichkeit spielt eine herausragende Rolle bei der Entscheidungsfindung. Sind Sie wirklich jemand, der bereit ist, sich auf neue und fremde Kulturen und Menschen einzulassen? Sprechen Sie die Sprache des Landes so gut, dass Sie sich integrieren können? Haben Sie Erfahrung mit interkulturellen Themen? Sind Sie bereit, sich auf das Land wirklich einzulassen und es nicht mit deutschen Maßstäben zu beurteilen? Was sagt Ihre Familie dazu? Hat Ihr Partner gute berufliche Chancen in dem betreffenden Land?

Der richtige Mix aus harten und weichen Faktoren entscheidet über den Erfolg eines Auslandseinsatzes. Bevor Sie einen Umzug ins Ausland ernsthaft erwägen, sollten Sie klare Aussagen zu Ihrer beruflichen und finanziellen Perspektive und auch zur Veränderung Ihres persönlichen Umfelds treffen. Nur wenn die Rückkehr nach Deutschland in jeder Hinsicht abgesichert ist, ist ein Wechsel ins Ausland sinnvoll und stellt keine versteckte Falle dar.

13. Falle: Unstrategische Ungeduld

Der Umstieg in eine andere Position in einem anderen Unternehmen erfolgt gelegentlich überhastet und aus einer Unzufriedenheit mit der

Aufgabe, dem Job, den Vorgesetzten und Perspektiven im bisherigen Unternehmen heraus. Man hat anstrengende Monate hinter sich, verschiedene interne Bewerbungsgespräche sind im Sand verlaufen und man hat das Gefühl, äußerst kritisch im Unternehmen beurteilt zu werden.

Was ist nun strategisch sinnvoller: zu wechseln oder zu bleiben? Das hängt vom Einzelfall ab. Sie haben grundsätzlich drei Varianten zur Auswahl: love it, leave it or change it. Oder in einer für berufliche Entscheidungen sinnvolleren Reihenfolge: love it, change it or leave it.

Drei Varianten
zur Auswahl

- „Love it“ heißt: im Unternehmen bleiben und das Beste daraus machen, da man ohnehin sehr zufrieden ist. Geduld oder Ungeduld sind hier unwichtig.
- „Change it“ heißt: Geduld haben und vor einer übereilten Entscheidung im Unternehmen neue Möglichkeiten für die Zukunft identifizieren. Vielleicht werden zurzeit Abteilungen umstrukturiert, so dass aktuell noch keine Job-Alternativen zu sehen sind. Aber Sie können mit den entsprechenden und über das firmeninterne Netzwerk bekannten Abteilungsleitern erste Gespräche führen und Möglichkeiten für einen späteren Zeitraum ausloten. Möglicherweise besetzen noch immer Personalentscheider, die Ihnen nicht wohlgesinnt sind, wichtige Positionen, gehen aber zum Ende des Jahres in Ruhestand.
- „Leave it“ heißt: der Ungeduld Raum geben und das Unternehmen so schnell wie möglich verlassen. Bedenken Sie jedoch dabei, dass Ihre Gesamtsituation im neuen Unternehmen nicht unbedingt besser sein muss.

Zu schnelle Wechsel nach einer kurzen Verweildauer im Unternehmen sind bei späteren Bewerbungen immer Punkte, an denen Ihre Ge-

sprächspartner nachfassen. Sogenannte Jobhopper mit häufigen Wechseln nach anderthalb bis zwei Jahren Verbleib im Unternehmen gelten immer noch als nicht ganz zuverlässig und sprunghaft. Und in der Tat hat man in einem so kurzen Zeitraum wenig Chancen, sich im Unternehmen zu entwickeln und einen eigenen Aufgabenbereich aufzubauen.

Netzwerke
nutzen

Überlegen Sie daher gründlich, bevor Sie eine (sonst übereilte) Entscheidung treffen. Prüfen Sie, ob Sie nicht auch im Unternehmen Alternativen entdecken. Nutzen Sie dazu Ihr internes Netzwerk, etwa ehemalige Kollegen und Vorgesetzte in anderen Abteilungen.

Fallen bei Aufstieg und Ausstieg

14. Falle: Vom Kollegen zum Vorgesetzten

Bis gestern waren Sie noch einer der Kollegen unter Gleichgestellten, heute sind Sie plötzlich Gruppenleiter. Durch diesen Karrieresprung entstehen in der Regel Rollenprobleme. Sie sind nun einerseits in der Pflicht zu führen, also Ihre Mitarbeiter dazu zu bewegen, bestimmte festgelegte Ziele des Unternehmens zu erreichen. Auf der anderen Seite müssen Sie immer zwischen einer (möglicherweise früheren) Nähe und gleichzeitiger Distanz pendeln und eventuell den Widerstand Ihrer ehemaligen Kollegen und jetzigen Mitarbeiter aushalten. Als Führungskraft bewegen Sie sich nun auf einer anderen Ebene zwischen Mitarbeitern, Kollegen und direkten Vorgesetzten. Sie sind in der neuen Position anderen – häufig widersprüchlichen – Erwartungen als früher ausgesetzt: Ansprüche der Mitarbeiter, Zahlendruck von der höheren Managementebene und auch Konkurrenz bei Ihren Kollegen auf gleicher Ebene.

Das ist schwieriger als gedacht und auch Ihre Mitarbeiter haben sich das in der Regel leichter vorgestellt; Sie sind jetzt im schlechteren Fall nicht mehr „einer von uns“, sondern „einer von denen da oben“. Und auch für Sie persönlich ist das schwierig: Sie müssen sich von Ihren bisherigen lieb gewonnenen Aufgaben trennen und Delegieren lernen.

Der Rollenwechsel von der Fach- zur Führungskraft stellt eine große Herausforderung dar. Wie können Sie diesen erfolgreich gestalten, um nicht in eine Falle zu geraten? Der wichtigste Ansatzpunkt liegt in Ihrer persönlichen Haltung. Wer andere führen will, sollte besonders sich selbst und die eigenen Stärken und Schwächen genau kennen und auch dazu stehen – und solche Schwächen und Stärken auch den anderen zugestehen.

Stärken und
Schwächen

Aufgrund des Zahlendrucks, dem Sie in Ihrer neuen Position unterliegen, kann es vorkommen, dass Sie sich gegenüber Ihren Mitarbeitern plötzlich als knallharter Chef entpuppen, von dem man solche Verhaltensweisen nie und nimmer erwartet hätte.

Achten Sie darauf, dass Sie nicht von jetzt auf nachher plötzlich zu einem neuen Menschen werden. Sie müssen niemandem, auch nicht dem Management, durch eine Wandlung Ihrer Persönlichkeit zeigen, dass die Entscheidung für Sie richtig war. In Ihre neue Rolle müssen Sie hineinwachsen und sie erlernen. Klarheit über Ihre Rolle und eine Linie für sich selbst gewinnen Sie im offenen Dialog mit Ihren Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen. Nur wenn Sie wissen, was die Führungsrolle erfordert und Ihnen abverlangt, können Sie Konflikte bei sich und Ihren Mitarbeitern erkennen und widersprüchliche persönliche Gefühle zulassen, ohne handlungsunfähig zu werden.

In die
Führungsrolle
hineinwachsen

Ein ganz wichtiges weiteres Kriterium für einen positiven Rollenwechsel ist auch die Fähigkeit zur Empathie, also dazu, sich in die Situation des

anderen hineinzusetzen. Denn es ist für alle schwer, für Sie und auch für die alten Kollegen. Vergessen Sie nicht Ihre bisherigen Ideen, Wünsche und Kritik; sie können für die Zukunft hilfreich sein. Akzeptanz und Anerkennung brauchen alle, auch Ihre Mitarbeiter.

Klärung der Aufgaben und Erwartungen an Sie und die Mitarbeiter, gemeinsame Definition von Zielen, das Wissen über die eigenen Grenzen und transparente Kommunikation sind hier wichtig.

Weiteres zum Thema finden Sie im Kapitel „Fallen in Führungspositionen“.



EXPERTEN-TIPP

Wertschätzung und klare Linie

Vom Kollegen zum Vorgesetzten zu werden, erfordert ein Umdenken bei allen. Führen heißt immer auch, transparent kommunizieren, wo möglich, Empathie, Wertschätzung und besonders eine klare Linie und Klärung beiderseitiger Erwartungen.

15. Falle: Junger Boss und „alte Hasen“

Da kommen Sie nun als neue (und junge) Führungskraft in ein Unternehmen und stellen fest, dass über die Hälfte Ihrer Mitarbeiter sogenannte „alte Hasen“ sind. Diese beobachten Sie mit Argusaugen – zumindest haben Sie das Gefühl – und warten nur auf einen Fehler von Ihnen. Leicht ist diese Situation nicht, hier gilt es, einige Fallen zu vermeiden – auch solche, die Sie sich selbst stellen.

Viele Vorgesetzte machen sich solche Fallen gar nicht bewusst und merken erst, wenn es zu spät ist, dass die „alten Hasen“ sie regelrecht ausgezählt haben. Ängste und Blockaden tun ihr Übriges zu einer span-

nungsreichen Situation. Eine der Ängste seitens der etablierten Führungskräfte kann zum Beispiel sein, irgendwann zum „alten Eisen“ zu gehören. Eine Blockade kann entstehen, wenn man das Gefühl hat, der junge Neue meine, alles ändern zu müssen, und führe einem ständig vor Augen, dass das alte System wohl nichts wert war. Fettnäpfe dieser Art stehen überall und ganz schnell ist die junge Führungskraft hineingetreten.

Die grundlegendste Voraussetzung, als junger Vorgesetzter mit den anderen Führungskräften klarzukommen, ist daher, zuerst die Wertschätzung der Leistungen, Erfahrungen und Haltungen der älteren Mitarbeiter zu zeigen. Diese verfügen über einen großen beruflichen Erfahrungsschatz und haben in der Regel effektive Strategien zur Bewältigung beruflicher Anforderungen entwickelt. Das gilt es zu berücksichtigen und davon zu profitieren. Auch kann man den älteren Mitarbeitern schon aufgrund ihrer Erfahrung nicht einfach sagen, was sie zu tun und zu lassen haben. Wichtig sind daher eine klare Definition und Vorgabe der Ziele sowie der Randbedingungen und eine klare Aufgabenstellung. Der Mitarbeiter erarbeitet auf dieser Basis Vorschläge, die er gemeinsam mit dem Vorgesetzten abstimmt.

Wertschätzung
zeigen

16. Falle: Nach mir die Sintflut

Die Haltung „Nach mir die Sintflut!“ haben viele Mitarbeiter, wenn sie ihren Arbeitgeber verlassen. Das ist jedoch eine Falle. Denn – wie Sie bereits wissen – man sieht sich immer zweimal im Leben.

Haben Sie auch schon mal Projektordner oder auch Dateien und Vorgänge in der Datenbank von Kollegen gesucht und nicht gefunden? Ganz schnell erhielt das gute Bild des ehemaligen Kollegen kleine Kratzer. Oder ein anderer Fall, in dem sich die Kollegin nicht verabschiedet und grußlos das Unternehmen verlässt. Oder auch der Kollege, der keine

Der letzte
Eindruck bleibt

Planung für die Kommunikation seines Weggangs mit Kunden und Kollegen im Unternehmen abstimmt. Schade, denn das bleibt als letzter Eindruck zurück.

Bevor Sie das Unternehmen verlassen, planen Sie eine strukturierte Projektübergabe an Kollegen, Vorgesetzte oder Nachfolger, erarbeiten Sie einen Plan, wie Ihr Weggang bei Ihren Kunden und anderen Interessensgruppen kommuniziert werden soll, und hinterlassen Sie Ihren Arbeitsplatz so, wie Sie ihn auch gerne vorfinden würden.

Fallen in Ihrer Rolle als Mitarbeiter

17. Falle: „Falsche“ Unternehmensgröße und -kultur

Die meisten
Unternehmen
sind KMU

Mehr als 99 Prozent aller Betriebe gehören in Deutschland und europaweit zu den sogenannten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Diese Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl bis circa 500 erwirtschaften 40 Prozent der steuerpflichtigen Umsätze, beschäftigen circa 70 Prozent der Arbeitnehmer und bilden circa 80 Prozent der Lehrlinge aus.

Trotzdem sind Großunternehmen immer noch interessanter für viele junge und erfahrene Fach- und Führungskräfte als die KMU. In Umfragen zur Attraktivität von Arbeitgebern favorisieren berufliche Ein- oder Umsteiger eher große Unternehmen, weil sie ihnen scheinbar größere Sicherheit versprechen und weil sie aufgrund der Größe der Unternehmen bessere Perspektiven erwarten. Das stimmt aber in vielen Fällen nicht. Und gerade in diesem Punkt lauern Fallen, die für Sie Konsequenzen haben können.

„Unser Auftraggeber ist ein mittelständisches, konzerngebundenes Unternehmen der Maschinentechnik. (...) Wir suchen eine überzeugende Persönlichkeit mit Erfahrung aus dem Mittelstand (...)“ Der Text dieser Anzeige ist eindeutig. Hier wird ein Mittelständler mit Wissen um die Chancen und Risiken in den KMU gesucht und eben kein Mitarbeiter aus einem Großunternehmen, der die spezifischen Regeln innerhalb eines mittelständischen Unternehmens gar nicht kennt und beurteilen kann. Wenn Sie aus einem Großunternehmen stammen, hat eine Bewerbung auf eine solche Stelle kaum Aussicht auf Erfolg.

Beide Unternehmensgrößen sind mit Vor- und Nachteilen verbunden, die jeweils mit der spezifischen Größe und auch Kultur zusammenhängen. Und besonders die Spielregeln sind jeweils andere. Nicht umsonst suchen viele Mittelständler – auch in Stellenanzeigen zu lesen – Fachkräfte mit Erfahrung aus dem Mittelstand. Nicht umsonst sind Wechsel vom Mittelstand zu Großunternehmen häufig genug nicht einfach.

Hier gilt es, die eigene Wahrnehmung zu schulen und auch die eigene berufliche Entwicklung zu reflektieren. In welchen Unternehmensgrößen haben Sie sich bisher bewegt? Wo haben Sie Ihre Erfahrungen und Kompetenzen erworben und meist erfolgreich eingesetzt? In welcher Größe und Kultur fühlen Sie sich wohl und können Ihre Fähigkeiten am besten einsetzen?

Welches Unternehmen passt?

In Großunternehmen wird nach anderen Spielregeln agiert als in KMU. Sie weisen andere, in der Regel viel arbeitsteiligere Organisationsstrukturen auf als KMU, auch Entscheidungswege können in den KMU kürzer sein als in Großunternehmen. Für Großunternehmen sprechen Argumente wie die Perspektiven, sich im Konzern zu entwickeln, ihr Image als attraktive Arbeitgeber und interessante Gehaltsstrukturen.

Doch nicht jeder Arbeitnehmer kann die Anforderungen im Großunternehmen erfüllen, nicht jeder kann Politik in eigener Sache betreiben und Netzwerke aufbauen, wie es in Großunternehmen notwendig ist. Für andere Arbeitnehmer sind inhabergeführte Mittelstandsunternehmen nicht die richtige Plattform, um die eigenen beruflichen Kompetenzen sinnvoll einzusetzen. Bedenken Sie bei Ihrer Entscheidung auch mangelnde Strukturen und Unterstützung bei zeitaufwendigen alltäglichen Erledigungen des Arbeitsalltags.



EXPERTEN-TIPP

Nicht durch das Image blenden lassen

Achten Sie bei der beruflichen Umorientierung immer auf die eigenen Präferenzen in Bezug auf Unternehmensgröße und -kultur. Bauen Sie Ihre Entscheidungen nie nur auf dem attraktiven Image eines Arbeitgebers auf oder dem Vorurteil, nur in Großunternehmen lasse sich Karriere machen.

18. Falle: Die Spielregeln nicht kennen



PRAXIS-BEISPIEL

Wer hat die Karten in der Hand?

Frau Frick leitet ein Projekt und benötigt die Zuarbeit eines Mitarbeiters. Der jedoch erhält die erforderliche Zustimmung seines Vorgesetzten Schütz nicht. Daraufhin spricht Frau Frick Herrn Ammon, einen übergeordneten Kollegen von Herrn Schütz, auf das Problem an. Kurze Zeit später steht ihr der benötigte Mitarbeiter zur Verfügung. Frau Frick hat den richtigen Weg zum Sieg erkannt und das Spiel gewonnen.

Alle reden davon – und doch ist es gelegentlich sehr schwer, die Spielregeln in den Organisationseinheiten der Unternehmen zu durchschauen. Es hört sich doch sehr einfach an: Wenn Sie das Spiel beherrschen wollen, müssen Sie die Spielregeln kennen – ob als Frau in einem traditionell männlich geprägten Unternehmen, ob als Neueinsteiger in einem Unternehmen, ob als Führungskraft. Und es gilt, nicht nur die Regeln, sondern auch die Mitspieler zu beachten.

Wie ist das Unternehmen organisiert?

Grundsätzlich definieren Spielregeln Teilnehmerzahl, Voraussetzungen und Ablauf von Spielen. Oft liegen sie in gedruckter Form vor oder aber sie werden mündlich überliefert oder von den Spielführern festgelegt. Wie verhält sich dies in der Arbeitswelt? Wer sind die Spielführer hier, wer die Teilnehmer, welche Voraussetzungen sind notwendig und wer überliefert die Spielregeln und wie? Am Wissen zu diesen Punkten kommen Sie nicht vorbei, wenn Sie erfolgreich in einem Unternehmen agieren möchten. Wer spielt mit wem oder gegen wen? Wer kommt weiter oder landet auf Stopp? Wie sehen die informellen Wege aus, um etwas durchzusetzen?

Es gibt zwei Ebenen der Spielregeln, die formalen und die informellen.

Formale Spielregeln betreffen die internen Prozesse, die durch Aufbau- und Ablauforganisation hinreichend beschrieben werden. Dazu kommen die sogenannten Gepflogenheiten zu den Themen Dresscode, Kommunikationsstil, Arbeitszeiten, Mittagessen. Sie selbst stellen sich meist auch Regeln für Ihren Arbeitsplatz auf: Was brauche ich? Wo kriege ich das her? Wer entscheidet darüber, ob ich es kriege?

Formale Spielregeln

Als Neuling haben Sie sich zunächst nach den formalen Spielregeln zu richten. Sie müssen die Spielführer, die Teilnehmer und die Voraussetzungen identifizieren, um überhaupt die Möglichkeit zu erhalten zu spielen und im besten Fall zu gewinnen.

Informelle Spielregeln Informelle, über lange Jahre gewachsene Regeln erkennen Sie nicht unbedingt in den ersten Wochen, sondern im Laufe der Zeit auf den vielen Plattformen im Unternehmen: Mittagessen, Meetings, der regelmäßige, persönliche Kontakt mit anderen Kollegen. Das muss wachsen und erfordert Geduld.

19. Falle: Gefährliche Nähe zum Chef



PRAXIS-BEISPIEL

Auf Sauftour mit dem Chef

Herr Perry tritt eine neue Stelle an. Sein Chef ist Alkoholiker und ein komplizierter, launischer Typ. Um sein Vertrauen zu gewinnen und den eigenen Job zu sichern, lässt sich Perry in den Mittagspausen und Nachschichten auf alkoholreiche Touren mit dem Chef ein. Die Geschäftsleitung erfährt davon, schickt den Chef auf Entziehung und mahnt den Perry ab.

Eventuell kommt Ihnen dieses Beispiel extrem vor und Sie denken, in eine ähnliche Situation können Sie nicht geraten. Aber solche Fälle können in anderer, abgemilderter Form letztendlich auf dasselbe hinauslaufen. Sie nehmen grundsätzlich positiv zu den Äußerungen Ihres Chefs Stellung. Alles, was er sagt, ist richtig und Sie richten sich danach. Das sichert Ihnen zwar konfliktfreie Beziehungen zu dem Vorgesetzten, aber möglicherweise nicht zu den Kollegen. Auch diese sind Teil Ihres Beziehungsnetzes, das Sie berücksichtigen sollten. Es kann schnell geschehen: Ihr Chef hält sehr viel von Ihnen. Das zeigt er auch nach außen, in Meetings werden Ihre Vorschläge immer positiv bewertet und regelmäßig vertraut er Ihnen interessante Projekte an. Obwohl

Ihr Chef sonst eher reserviert ist, hat er Ihnen kürzlich im privaten Rahmen das Du angeboten.

Wie verhalten Sie sich nun? Klar, Sie können sich nur im Unternehmen entwickeln, wenn Ihr Vorgesetzter dies auch zulässt. Doch die Kollegen werden es eher kritisch sehen und Ihnen gegenüber Vorbehalte haben. Eine Gratwanderung ist es immer, eine professionelle ausgewogene Beziehung zum Vorgesetzten zu pflegen. Manche schätzen es durchaus, wenn man ihnen nach dem Mund redet und weder kritisch denkt noch agiert. Folgende Probleme können daraus entstehen:

- Wenn Ihr Chef nicht beliebt ist, sind Sie es (leider) auch nicht. Sie werden von den Kollegen argwöhnisch beobachtet, man unterstellt Ihnen, dass Sie ein Opportunist seien und die anderen nur bespitzeln.
- Ihr Chef wird versetzt, geht in den Ruhestand oder wird gekündigt. Und dann? Sie als eben noch Vertrauter stehen allein da.
- Zudem kann Ihr Chef selbst die Situation zu Ihren Ungunsten verändern. Denn wer hoch steigt, kann leider auch tief fallen.

Was können Sie tun, um nicht in diese Nähe-Falle zu geraten? Hauptsächlich zwei Dinge: Ihre Kontakte weiter pflegen wie bisher und sachlich-neutral auch in Diskussionen hinter dem Rücken Ihres Chefs bleiben. Nutzen Sie den guten Draht zum Chef im Sinne eines guten Teamgefühls, indem Sie auch Ihre Kollegen und deren Leistungen in Diskussionen einbeziehen und sich kollegial zeigen.

Zeigen Sie sich kollegial

Eine gesunde Distanz zu Ihrem Vorgesetzten gefährdet Ihre Entwicklung im Unternehmen in der Regel nicht. Lassen Sie sich nicht missbrauchen, um Themen durchzusetzen, für die Sie dann geradestehen müssen und sich unbeliebt machen.

Gesunde Distanz zum Chef

20. Falle: Kritik am Chef

Stellen Sie sich folgende Situation vor: In einem großen Meeting mit allen bundesweiten Repräsentanten trägt Ihre Vorgesetzte ihre Ideen für die Verkaufsstrategie eines Produkts vor. Sie nehmen dazu Stellung und äußern Ihre Skepsis. Wie wird sich Ihre Chefin verhalten? Und welche Konsequenzen hat es für Sie?

Sicherlich wird Ihre Vorgesetzte Ihnen nicht sehr dankbar sein. Taktisch ist dies ein großer Fehler, zumal Sie Ihre Skepsis vor versammelter Mannschaft geäußert haben. Denn Sie sagen mit wohlgesetzten Worten, dass Ihre Chefin nicht kompetent sei. Das ist die Botschaft, die sie hinter Ihrer sachlichen Aussage hören wird. Weder für Ihre Zusammenarbeit noch für Ihre Entwicklung im Unternehmen kann das förderlich sein. Ist Kritik an Ihren Vorgesetzten überhaupt angebracht? Ja, auf jeden Fall, aber in angemessener Form und nur unter vier Augen. Dafür gelten die gleichen Regeln wie für den umgekehrten Fall.

Regeln für
Kritik

- Die Kritik sollte immer in zeitlicher Nähe zum kritisierten Ereignis unter vier Augen erfolgen.
- Die Kritik sollte Ihren Vorgesetzten nie als Person in Zweifel ziehen, das heißt, suggerieren Sie ihm nicht, dass Sie ihn für einen Trottel halten. Sie dürfen ihn nicht als Person angreifen nach dem Motto: „Sie haben das und das gemacht und das hatte fatale Auswirkungen“.
- Die Kritik sollte in der Form Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch beschrieben werden. Ihre persönliche Wahrnehmung eines Sachverhalts ist wie folgt, der Sachverhalt hatte aus Ihrer Sicht heraus folgende Wirkung, Sie haben folgenden Wunsch an Ihren Vorgesetzten und bieten ihm einen Lösungsvorschlag an beziehungsweise erarbeiten ihn gemeinsam mit ihm.

EXPERTEN-TIPP**Wertschätzung und Wunsch nach Lösung**

In manchen Fällen ist Chefkritik angebracht. Sie treten damit nicht in einen Loyalitätskonflikt. Aber die Kritik muss Regeln unterliegen, die mit Wertschätzung und dem Wunsch nach Lösung einhergehen.

Fazit: Chefkritik in richtiger Form ist auch eine Form der Loyalität. Denn es gibt keine größeren Fallen, als Kritik am Vorgesetzten hinter seinem Rücken anstatt sachlich und professionell vor seiner Nase zu üben. Dieser Bumerang kommt irgendwann zurück und trifft dann Sie.

21. Falle: Sägen am Chefstuhl

Ihr Chef gehört nicht zu den Besten des Unternehmens. Das bestätigen bei den täglichen Lästerrunden auch die Kollegen aus der eigenen und anderen Abteilungen, die mit ihm zu tun haben. Komischerweise sind seine Beurteilungen seiner Vorgesetzten ganz gut und keine Blessuren haften an ihm. Was machen Sie mit diesen Informationen? An seinem Stuhl sägen?

Das bringt nichts. Denn damit schaden Sie sich erstens meistens langfristig eher selbst. Zweitens gibt es interne, über Jahre gewachsene Verbindungen zu anderen Kollegen des Vorgesetzten, mit denen er gemeinsame „Leichen im Keller“ hat. Drittens hat Ihr Chef 30 Jahre Betriebszugehörigkeit auf dem Buckel und damit auch etliche Verdienste. Viertens wäre die Abfindung zu teuer. Fünftens geht er ohnehin in zwei Jahren in den Ruhestand. Sechstens hat er einfach die besseren Beziehungen und Vernetzungen als Sie. Da helfen nur Geduld und diplomatisches Geschick im Umgang mit Ihrem Chef. Nichts anderes.

Geduld und
diplomatisches
Geschick

22. Falle: Nicht das Gespräch suchen

Sie arbeiten und arbeiten und haben das Gefühl, keiner bemerkt, wie hart Sie arbeiten und wie viel Stress Sie gleichzeitig für das Unternehmen auf sich nehmen.

Oder Sie haben ein Problem in Ihrem Projekt und stecken fest. Anstatt dies mit Ihrem Vorgesetzten zu besprechen, versuchen Sie, das Problem auszuspitzen, und bei einem Projektreporting bekommen Sie vor allen Kollegen harsche Kritik von Ihrem Vorgesetzten zu hören. Die Konsequenzen für das Projekt sind dramatisch, Ihr Unternehmen muss Vertragsstrafen zahlen.

Warum haben Sie nicht mit dem Vorgesetzten gesprochen, der möglicherweise mit Ihnen gemeinsam eine Lösung entwickelt hätte? Das kann vielerlei Gründe haben, aber strategisch klug agieren Sie damit – auch in Ihrem eigenen Interesse – nicht.

Der Vorgesetzte ist kein Hellseher

Ihr Vorgesetzter ist kein Hellseher und weiß daher nicht automatisch, was seine Mitarbeiter tun, bei welchen Projekten Sie nicht weiterkommen und wie es ihnen geht. Es wäre natürlich erstrebenswert, wenn dem so wäre, die Realitäten in der Arbeitswelt sprechen aber dagegen.

Wenn Sie also ein Problem haben, gibt es eigentlich nur zwei Alternativen: Sie lösen das Problem selbst oder mithilfe Ihrer Kollegen oder Sie sprechen mit Ihrem Vorgesetzten und weihen ihn in die Thematik ein. Nicht bei jeder Führungskraft fällt dies leicht. Aber Sie stellen sich selbst eine Falle, wenn Sie nicht den Versuch wagen, fachliche oder persönliche Themen anzusprechen, die Sie in der Ausführung Ihrer Aufgaben behindern.

23. Falle: Rabattmarken kleben – alles aufstauen

Immer wiederkehrende Kränkungen von Seiten des Vorgesetzten sind meist nicht gezielte Angriffe auf die Person des Mitarbeiters, sondern eher auf Nachlässigkeit oder Überlastung des Vorgesetzten zurückzuführen.

Wie gehen Sie damit um? Am besten nicht mit einzelnen Vorwürfen oder anhaltend schlechter Laune, die Ihre Situation auch nicht verbessert, sondern damit, sich erst mal hinzusetzen und auch die Situation Ihres Vorgesetzten zu reflektieren. Das kann Wunder bewirken.

In die Lage des Vorgesetzten versetzen

Das gilt für alle möglichen firmeninternen Situationen. Auch der Vorgesetzte unterliegt einem System, in dem er an eine andere Unternehmensebene berichten muss. Er muss für den Bereich, die Abteilung, die Gruppe, das Projekt geradestehen und hat Fehler aus seinem Bereich gegenüber seinen Vorgesetzten zu verantworten. Und auch er ist ein Mensch mit Gefühlen.

„Rabattmarken kleben“ im Sinne von jede Kränkung, Bevormundung, Demütigung am Arbeitsplatz in ein „inneres Heft“ zu kleben und dann irgendwann einzulösen, ist menschlich, aber wenig sinnvoll in der Beziehung zu Vorgesetzten und auch Kollegen.

Situationen im Unternehmen, die Ihnen missfallen, die Sie als kränkend empfinden, in denen Sie sich nicht genügend wertgeschätzt fühlen, kann es viele geben. Das dem Vorgesetzten unüberlegt und aus einem Impuls heraus zurückzugeben ist wenig zielführend in eigener Sache. Sprechen Sie mit Kollegen darüber, ob sie den gleichen Eindruck vom Vorgesetzten haben wie Sie. Wenn ja, ist es sinnvoll, einen Termin mit ihm zu vereinbaren, an dem Sie ihm Ihre Wahrnehmung sachlich schildern. Überlegen Sie sich vorher, ob es aus Ihrer Sicht fachliche Themen gibt, bei denen Sie mit Kritik an Ihrer Arbeit rechnen. Manchmal lassen

Gespräch suchen

sich „Rabattmarken“ ganz schnell in Luft auflösen, wenn man das Gespräch sucht.

24. Falle: Sich zum Knecht machen lassen

Sie sind seit einem halben Jahr im neuen Unternehmen. Nach diesem halben Jahr überspringen Sie in der Unternehmenshierarchie eine Stufe und werden mit vielen Vorschusslorbeeren zum Abteilungsleiter befördert. Sie legen mit hoher Motivation los und stürzen sich in die Arbeit. Was Sie zu diesem Zeitpunkt nicht wissen und merken, ist, dass Ihr Chef Sie gezielt als Wasserträger benutzt. Also als jemanden, der die unangenehmen Aufgaben für ihn erledigt. Sie müssen zum Beispiel einer Sekretärin kündigen, die Ihrem Chef schon länger ein Dorn im Auge ist. Diese Kündigung dauert aufgrund der langen Betriebszugehörigkeit der Dame über ein Jahr. Im Verlauf dieses Jahres sorgt die Sekretärin dafür, dass Sie an den Pranger gestellt werden, nicht Ihr Chef.

Der schlechte Fokus richtet sich im Lauf der Zeit auf Sie, der gute auf Ihren Chef. Sie lösen das Problem, aber der Gute ist Ihr Chef. Geschickt gemacht: Ihr Chef geht in Vorleistung und sichert Ihnen seine Unterstützung zu, gleichzeitig erwartet er von Ihnen ein Payback in Form der Ausführung seiner Wünsche. Erst nach längerer Zeit merken Sie: Sie haben sich von ihm zum Knecht (oder zur Magd) machen lassen.

Nicht abhängig machen
Gehen Sie nicht einfach davon aus, dass Ihr Chef Sie mag und immer das tun wird, was für Sie gut ist. Bevor Sie sich von Ihrem Vorgesetzten abhängig machen, sollten Sie sicher sein, dass Sie einen Job auch allein stemmen können. Sie müssen erst Kompetenzen erwerben, sodass Sie hundertprozentig auf eigenen Beinen stehen. Andernfalls machen Sie sich schnell zum Erfüllungsgehilfen Ihres Chefs.

25. Falle: Heiß kochen und lauwarm essen

Kennen Sie Situationen wie die folgende? Sie sind Juniorberaterin in einem Projekt. Ihr Vorgesetzter stürmt nach einem Telefonat mit dem Kunden in Ihr Büro und lässt geballte Kritik über den Projektstatus an Ihnen ab. Angeblich sei der Kunde unzufrieden und drohe, das Mandat zu entziehen. Wie reagieren Sie?

Am Anfang der beruflichen Laufbahn zuckt man zusammen, versucht, sich zu verteidigen, und lässt sich völlig auf den emotionalen Ausbruch des Vorgesetzten mit dem Tenor „Was haben Sie denn da wieder gemacht?“ ein. Man ist schuldbewusst, obwohl man sich gar keiner Schuld bewusst ist und sachlich nachvollziehbare Argumente für Störungen im Projekt hat.

Lassen Sie Ihren Chef zunächst schimpfen und gehen Sie auf keinen Fall in eine Verteidigungsposition. Je mehr Sie sich verteidigen, desto größere Angriffsflächen bieten Sie, da er sich noch mehr bestätigt fühlt. Sie sind in dem Fall der Blitzableiter für Ihren Chef, der seine im Kundengespräch verletzten Gefühle an Ihnen auslässt.

Am besten funktioniert aus eigener Erfahrung Folgendes: ruhig bleiben (auch wenn es schwerfällt) und dem Vorgesetzten in sachlichem Ton die Bearbeitung des Problems zusichern, um ihn erst mal zu beruhigen. Der nächste Schritt heißt, mit dem Kunden zu sprechen und die Situation zu klären, Fakten zusammenzustellen, eine Lösung vorzubereiten und diese direkt mit dem Kunden diskutieren.

Ruhig und
sachlich
bleiben

In der Regel stellen sich aber die Probleme immer als nicht so dramatisch, wie zuerst angenommen, und als lösbar heraus. Denn nichts wird so heiß gegessen, wie es kocht wird.

26. Falle: Misstrauen statt Vertrauen

In Bezug auf die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten geht es immer wieder um Vertrauen oder Misstrauen. Vertrauen aufzubauen ist langwierig, Misstrauen ist ganz schnell da.

Vertrauens-
faktoren Vertrauen ist dabei eine Mischung aus folgenden Faktoren:

- Kompetenz,
- Konstanz als wiederholtes und langfristiges Zeigen des gleichen vertrauenerweckenden Verhaltens,
- Fürsorge als Mitgefühl, Empathie und aktives Einsetzen für den anderen,
- Aufrichtigkeit als ehrliches, offenes Auftreten sowie als Kritikfähigkeit einschließlich der damit verbundenen Verhaltensweisen und zum Schluss
- Kongruenz als Authentizität im Sinne von „mit sich selbst im Einklang sein“.

Wenn nur einer dieser Faktoren fehlt, kann Vertrauen sehr leicht in Misstrauen umkippen.

Misstrauen beruht dabei leider auch oft auf Fehlinformationen oder Fehleinschätzungen. Solche Fehleinschätzungen können gefährlich werden. Vor allem in der Beziehung zu Vorgesetzten ist Misstrauen daher nicht immer ein richtiger Ratgeber. Manchmal tragen viele kleine Details dazu bei, dass man über einen längeren Zeitraum hinweg dem Chef gegenüber misstrauisch wird und nicht das Gefühl von Wertschätzung und Empathie hat. Oft hat dies aber gar nichts mit Ihnen persönlich, sondern mit Ihrem Vorgesetzten zu tun. Oder dieser sieht selbst, dass Sie sehr belastet sind und die Qualität Ihrer Arbeit leidet. Gelegentlich ertappt er sich dabei, wütend auf Sie zu sein, da er sich etwas anderes

erwartet hat. Er weiß aber selbst nicht, wie er das, ohne Sie zu kränken, kommunizieren soll. So entsteht eine Spirale von Missverständnissen, die schnell zu Misstrauen führen und zu einer für alle unangenehmen und in dieser Form nicht gewollten Reaktion.

Und wenn es noch so schwierig ist – ein besserer und gangbarer Weg ist immer der, das Misstrauen zu überwinden, sich eine Lösung für das eigene Problem zu überlegen und es gemeinsam mit dem Chef zu lösen. Die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter sollte im Idealfall von gegenseitigem Vertrauen geprägt sein. Das ist sie aber nicht von selbst, denn auch hierzu gehören immer zwei. Sprechen darüber hilft – meistens.

Reden hilft

27. Falle: Fehlende Kollegialität beziehungsweise Teamorientierung

Ein Team ist eine in einem Unternehmen für einen bestimmten Zweck aus einer bestimmten Anzahl von Mitarbeitern auf Zeit zusammengesetzte Arbeitsgruppe. Und genau hier liegt häufig das Problem. Denn nicht immer passen die Personen eines Teams auch wirklich zusammen.

Teamfähigkeit gehört heute zu den Standardanforderungen an jeden Bewerber – ob mit oder ohne Berufserfahrung. Teamfähig zu sein bedeutet, sich mit anderen austauschen zu wollen (nicht nur zu müssen) sowie effektiv und in guter Arbeitsatmosphäre zusammenzuarbeiten. Dagegen steht dann die Theorie, dass man im Unternehmen nur weiterkommt, wenn man die eigenen Leistungen entsprechend darstellt und vermarktet. Ist dies in einem Team möglich, ohne dass man eine zu mächtige Rolle einnimmt? Ja und nein. Ja, wenn Kollegialität dazu kommt. Kollegialität heißt hier, auch die Kollegen und ihre Bedürfnisse nicht aus dem Blick zu verlieren. Es heißt, Interesse für die Gefühle der Kollegen zu zeigen und wahrzunehmen, wenn man diese verletzt hat,

Teamfähigkeit
und
Kollegialität

oder den Kollegen zu helfen, wenn sie in einem Projekt nicht weiterkommen.

In Zeiten des Projektmanagements und der Matrixstrukturen gibt es nur noch wenige Einzelkämpferpositionen. Teamorientierung heißt auch, sich nicht auf Kosten der anderen Teammitglieder zu profilieren, sich auf andere einstellen zu können, Erfahrungen der anderen mit in die eigene Arbeit einfließen zu lassen, Erfahrungen an die anderen weiterzugeben, andere ins Team zu integrieren.

Mit Einzelkämpferhaltung kommen Sie heute im Unternehmen nicht mehr weiter. Sie stellen sich damit selbst eine Falle, wenn Sie wichtige Informationen zurückhalten, auf Ihrem eigenen Standpunkt bestehen und Einwände oder Argumente Ihrer Mitstreiter ignorieren oder aber auch sich nicht bezüglich der Urlaubsplanung oder Vertretung absprechen oder insgesamt wenig Kooperationsbereitschaft zeigen. Das (Er-)Leben kollegialer Unterstützung kann im Team über manchen Konflikt hinweghelfen und das Ergebnis und somit die Stellung des Teams in der Abteilung verbessern.

28. Falle: Gefährliche Nähe zum Kunden

Der launige und lustige E-Mail-Verkehr mit einem besonders netten Kunden verleitet dazu, Aufträge und Terminangelegenheiten nicht mehr ganz so eng zu sehen. Hier ist die Gefahr groß, nachlässig zu werden und sich Ärger einzuhandeln.

„Der Kunde ist König“, in Zeiten von Kundenbindungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM) ist das noch immer gültig. Aber er muss auch Kunde bleiben. Und in dieser Beziehung ist professionelle Distanz immer angebracht. Denn ganz schnell können die

Beziehungen zu eng werden und – wie im Fall der Nähe zum Chef – riskant werden.

Dies trifft auch Gefälligkeiten wie Geschenke von Geschäftspartnern nach dem Motto „Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft“ zu. Wann werden solche Geschenke bedenklich? Grundsätzlich gilt: Je wertvoller und teurer die Geschenke des Kunden, desto gefährlicher und folgenreicher kann dies für den Mitarbeiter werden. Denn dann unterliegen Sie dem Verdacht der Bestechlichkeit. Kleine Geschenke wie Kalender, Kugelschreiber, Mousepads im Wert von 10 bis 50 Euro sind in der Regel unproblematisch. Vorsichtshalber sollten Sie sich jedoch bei Ihrem Arbeitgeber erkundigen, wie die Akzeptanz von Geschenken von Lieferanten und Kunden gehandhabt wird und wann ein geldwerter Vorteil entsteht. Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes können Ihnen unter Umständen die Annahme von jeglichen Geschenken untersagen.

Verdacht der
Bestechlichkeit

„Mitarbeiter dürfen ihre dienstliche Stellung nicht dazu benutzen, Vorteile zu fordern, anzunehmen, sich zu verschaffen oder zusagen zu lassen. Hierzu gehört nicht die Annahme von Gelegenheitsgeschenken von geringem Wert; andere Geschenke sind abzulehnen und gegebenenfalls zurückzugeben.“ So lautet der Text in einem Arbeitsvertrag und der entsprechenden Arbeitsordnung. Im Strafgesetzbuch (StGB) sind Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr in §§ 299 wie folgt geregelt:

- (1) Wer als Angestellter oder Beauftragter eines geschäftlichen Betriebes im geschäftlichen Verkehr einen Vorteil für sich oder einen Dritten als Gegenleistung dafür fordert, sich versprechen lässt oder annimmt, dass er einen anderen bei dem Bezug von Waren oder gewerblichen Leistungen im Wettbewerb in unlauterer Weise bevorzuge, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

- (2) Ebenso wird bestraft, wer im geschäftlichen Verkehr zu Zwecken des Wettbewerbs einem Angestellten oder Beauftragten eines geschäftlichen Betriebes einen Vorteil für diesen oder einen Dritten als Gegenleistung dafür anbietet, verspricht oder gewährt, dass er ihn oder einen anderen bei dem Bezug von Waren oder gewerblichen Leistungen in unlauterer Weise bevorzugen.
- (3) Die Absätze 1 und 2 gelten auch für Handlungen im ausländischen Wettbewerb.

Auf den Wert
kommt es an

Was sind nun diese Waren und gewerblichen Leistungen? Das können zum Beispiel großzügige Präsentkörbe oder Werbemittel von höherem Wert sein oder auch verbilligte oder kostenlose Freundschaftsdienste von Auftragnehmern in Garten und Haus.

Bei der Annahme oder Nichtannahme von Geschenken handelt es sich letztendlich um eine Gratwanderung. Denn beispielsweise kleine Weihnachtspräsente von Lieferanten sind im Geschäftsverkehr durchaus üblich. In der Regel sind sie als Dankeschön für die gute Zusammenarbeit zu bewerten und somit unproblematisch.

Fazit: Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft. Ja. Aber wenn es darüber hinausgeht, sollten Sie immer Vorsicht walten lassen. Da können sogar Einladungen zu Weihnachtsfeiern von Kunden und Lieferanten kritisch werden, ebenso Einladungen in die VIP-Lounges von großen Tennis-, Fußball-, Eishockey- und Formel-1-Veranstaltungen.

Fallen in der Kommunikation

Kommunikation zwischen Menschen findet über Worte, Stimme, Stimmungen, Berührung und Gesten – verbal und nonverbal – statt. Durch sie werden Beziehungen aufgebaut, stabilisiert und beendet. Im Arbeitsleben ist Kommunikation genauso wie im privaten Leben das verbindende Element zwischen den beteiligten Interessengruppen – und genauso schwierig. Kommunikation ist nach Friedemann Schulz von Thun („Miteinander reden“ Band 1, 44. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag Hamburg 2006) ein zunächst einfacher Vorgang: Ein Sender verschlüsselt sein Anliegen in erkennbare Zeichen, die Nachricht. Der Empfänger muss diese Nachricht entschlüsseln. Doch wirklich einfach ist dies letztendlich nicht.

Denn die Nachricht des Senders besteht ja nicht nur aus Worten, sondern auch aus versteckten Botschaften.

Offene und
versteckte
Botschaften

- Zum einen geht es um den Sachinhalt, also darum, worüber man informieren möchte.
- Zum Zweiten geht es um die Selbstoffenbarung des Senders bezüglich sich und seiner Gefühlslage.
- Auch die Beziehung zwischen Sender und Empfänger beziehungsweise die Information darüber, was der Sender vom Empfänger hält, steckt in der Nachricht.
- Und schließlich ist eine Aufforderung darin enthalten, das heißt die Information darüber, was der Sender vom Empfänger eigentlich möchte.

Beim Empfänger geschieht etwas Vergleichbares. Er hört die Nachricht mit „vier Ohren“: „Vier Ohren“

- mit dem Sachohr, die Sachbotschaft betreffend,
- mit dem Beziehungsohr, das das Wie bewertet und sehr empfindlich reagieren kann,
- mit dem Selbstmitteilungsohr, das eine Nachricht unter dem Aspekt „Was sagt sie mir über den Sender?“ hört, und
- mit dem Aufforderungsohr.

Es geht also bei Kommunikation nie nur um die reine Informationsübertragung, sondern auch um das Drumherum als Mix aus eigenen Haltungen, Prägungen, Gefühlen, Stimmungen, nonverbalen Signalen wie Gesichtsausdruck und Gestik, die die eigentliche Nachricht des Senders und die Interpretation beim Empfänger mitbestimmen.

Genau das macht Kommunikation auch so schwierig. Denn die Sachbotschaft der Nachricht verschwindet häufig genug hinter vielen atmosphärischen Randbedingungen. Diese Randbedingungen entscheiden (fast) immer, ob die Nachricht richtig entschlüsselt wird oder nicht. Kommunikationskompetenz ist daher etwas, was mehr erfassen sollte als die Fähigkeit, Sachverhalte zu vermitteln. Es sollten auch immer zusätzliche Fähigkeiten wie das Verständnis über die eigene Gesprächshaltung und das Verständnis für den anderen und seine Situation vorhanden sein.

29. Falle: Den Empfänger außer Acht lassen

Sinn der
Nachricht
entsteht beim
Empfänger

Der Sinn einer Nachricht entsteht eben nicht beim Sender, sondern durch deren Entschlüsselung durch den Empfänger. Wenn Sie zum Beispiel sehr viele Fachbegriffe oder Fremdwörter verwenden, dürfen Sie nicht davon ausgehen, dass Ihr Gegenüber Sie versteht. Im Gegenteil. Das, was der Empfänger in die Botschaft hineininterpretiert, kann etwas völlig anderes sein. Der Empfänger kann sich zum Beispiel abgewertet

fühlen, da er die Fremdwörter nicht versteht (das Beziehungsohr sagt ihm, dass Sie ihm überlegen sind). Und das Selbstoffenbarungsohr sagt ihm, dass er anscheinend nicht genügend gebildet für den Job ist.

Kommunikation wird dadurch beeinflusst, auf welche Botschaft einer Nachricht die Personen jeweils reagieren. Im Berufsleben spielt dieser Sachverhalt eine ganz wichtige Rolle. Es gibt nie die hundertprozentige Sachinformation, sondern immer auch die Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appellebene der Information. Und da kann vieles den Verlauf eines Gesprächs in ganz andere Richtungen als geplant lenken.

Nicht jeder muss den anderen verstehen. Denn der Empfänger nimmt möglicherweise Ihre Nachricht völlig anders wahr, als von Ihnen geplant, und interpretiert sie je nach seiner Tagesform, Laune und seines Standpunkts bezüglich des betreffenden Themas. Mit der eigentlichen Information hat das dann meist nichts mehr zu tun. Der Empfänger hört das, was er hören will oder kann, und nicht das, was er hören soll.

30. Falle: Den eigenen Kommunikationsstil nicht (er)kennen

PRAXIS-BEISPIEL



Den falschen Ton getroffen

Ein Teamleiter fragt seinen Mitarbeiter: „Stefan, was ist da passiert? Warum sind die Ventile nicht geliefert worden? Warum hast du den Termin, den wir gemeinsam besprochen hatten, nicht eingehalten?“ Der Teamleiter möchte einfach nur eine Information, aber der Mitarbeiter fühlt sich indirekt kritisiert.

Kommunikation ist ein Prozess, der zwischen mindestens zwei Gesprächspartnern stattfindet. Jeder Gesprächspartner hat dabei eine ganz

individuelle Art zu reagieren und mit dem anderen in Beziehung zu treten. Diese individuelle Art hängt zum einen vom Selbstwertgefühl, von inneren Haltungen, Gefühlen, Entwicklungen und Prägungen ab. Zum anderen spielen die jeweilige Gesprächssituation, Beziehungen, Gefühle für den jeweiligen Gesprächspartner, Tagesform und Absichten eine bedeutende Rolle.

Vielleicht merken Sie schon längere Zeit, dass die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern nicht klappt. Sie haben immer das Gefühl, dass die Mitarbeiter Sie bei Problemen nie fragen, sondern sie eher aussitzen, bis gar nichts mehr geht. Sie spüren immer mehr Widerstand bei Ihren Mitarbeitern. Wie können Sie sich aus dieser Falle befreien?

Wie kommt Ihr
Kommunikationsstil an?

Es kann zum Beispiel an Ihrem Kommunikationsstil liegen. Ihre ganz persönliche Art zu sprechen, Fragen zu stellen, zu antworten und zu bewerten, kommt immer in einer bestimmten Art bei Ihrem Gegenüber an und löst bei ihm oder ihr eine bestimmte Reaktion aus. Es kann zum Beispiel daran liegen, dass Sie inquisitorische Fragen stellen wie diese: „Wie kommen Sie denn darauf?“, „Wer hat das denn behauptet?“ „Wann soll das gewesen sein?“. Damit fühlt sich Ihr Gesprächspartner immer in die Ecke gedrängt und reagiert entsprechend.

Dies ist nur ein kleiner Baustein, der über Ihren individuellen Gesprächsstil entscheidet. Aus dieser Stil-Falle können Sie herauskommen, wenn Sie sich selbst folgende Fragen stellen, wie sie Schulz von Thun (vgl. S. 57) zusammengefasst hat:

- Welchen Kommunikationsstil habe ich in welchen Situationen? Wie stelle ich Fragen?
- Welche Wirkung hat das auf meine Kollegen, Mitarbeiter bzw. Vorgesetzte? Wie und in welchem Stil reagieren sie?
- Wie kommt das wiederum bei mir an?

- In welche Konflikte gerate ich immer wieder im Gespräch? Gibt es da einen roten Faden?
- Wann werde ich emotional, wenn jemand etwas sagt? Wann flippe ich innerlich aus?
- Welche Reaktionen kann ich gar nicht ausstehen und reagiere dann allergisch?

Kommunikation ist das Bindeglied, das Menschen zusammen- und oft auch auseinanderbringt. Es kann schwer sein, verstanden zu werden, und noch schwerer, den eigenen Kommunikationsstil zu ändern.

31. Falle: Um den heißen Brei herumreden

So schwer es ist, den eigenen Stil zu erkennen und – wenn nötig – zu ändern, so schwer kann es sein, sich im Berufsleben klar und deutlich zu artikulieren und die eigene Meinung kundzutun. Das gilt für die eigenen Interessen und es gilt auch für Gespräche mit den Kollegen, im Team, mit den Mitarbeitern.

Launen und Tagesstimmungen, Stress und Überlastung nehmen wir bei unseren Kollegen deutlich wahr. In Büros mit mehreren Mitarbeitern fallen uns Eigenheiten wie laute Stimmen, Gerüche, permanente Nörgeleien und Störungen besonders auf. Auf engem Raum kann es da schon mal zu Spannungen kommen. Denn alle kriegen alles mit, Privatsphäre hat man in der Regel, außer in einem Einzelbüro, nicht. Man fühlt sich den Eigenheiten der Kollegen ausgeliefert, bekommt zum Beispiel Kopfschmerzen vom aufdringlichen Parfum der Kollegin. Und das nicht nur einmal, sondern über einen längeren Zeitraum hinweg.

Da gerät man schnell in eine Falle, wenn man das Thema nicht anspricht und zunehmend Aggressionen in Richtung der betreffenden Person aufbaut, die sich dann zu einem ganz unpassenden Zeitpunkt und

Fingerspitzengefühl

einem ganz anderen Thema entladen. Solche Themen anzusprechen, mit der gleichzeitigen Angst, den anderen zu verletzen, erfordert sehr viel Fingerspitzengefühl. Tatsächlich sind aber die Dinge, die Sie nerven, Ihren Kollegen manchmal gar nicht bewusst. Und bevor aus einem Gefühl ein massiver Konflikt wird, ist es besser, darüber offen – unter vier Augen – zu sprechen, als um den heißen Brei herumzureden.

Das Gleiche gilt auch für Unzufriedenheiten im Job. Woher sollen Ihre Kollegen beziehungsweise Ihre Vorgesetzten wissen, was Sie eventuell bekümmert und was Sie wirklich wollen, wenn Sie dies nicht kommunizieren?

Ich-Botschaften Versuchen Sie, solche Themen mit Ich-Botschaften anzusprechen. Das sind Äußerungen, die Ihre eigene Meinung und Ihre eigenen Gefühle mitteilen. Sie bestehen aus drei Teilen:

- einer kurzen Beschreibung des Verhaltens, das störend wirkt,
- den Gefühlen, die dadurch ausgelöst werden, und
- der Bedeutung oder den Konsequenzen, die daraus resultieren.

Sie sollten also nicht mitteilen: „Sie sind ein Idiot“, sondern: „Ich ärgere mich, wenn Sie den Termin nicht frühzeitig absagen. Ich habe dann einen Leerlauf, den ich nicht vorher planen und daher auch nicht sinnvoll nutzen kann.“

Ich-Botschaften sind dann angebracht, wenn Sie ein Problem mit dem Verhalten einer anderen Person haben oder wenn Sie aus beruflichen Gründen Forderungen an eine andere Person stellen, Kritik üben oder auch Sanktionen vornehmen müssen.

So geäußerte Gefühlsstimmungen greifen den Gesprächspartner nicht automatisch an, wie es oft bei „Du-Botschaften“ (zum Beispiel „Du bist schuld, dass das Projekt nicht gut läuft!“) der Fall ist. Die Ich-Botschaft

berücksichtigt, dass zuerst derjenige, der das Thema anspricht, ein Problem hat, nicht der Angesprochene. Formulierungen mit „man“ oder „wir“ beziehen dagegen andere ungefragt mit ein und bauen damit ungewollt Blockaden auf.

Überlegen Sie vor einem klärenden Gespräch, was Sie erreichen möchten, nach dem Schema Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch, zum Beispiel: „Dein Parfüm nehme ich persönlich als sehr stark wahr.“ – „Leider bekomme ich davon starke Kopfschmerzen.“ – „Ich möchte mit dir gerne eine Lösung für dieses Problem finden. Hast du vielleicht noch ein anderes Parfüm, das du gerne benutzt und das nicht ganz so intensiv riecht?“ Ein Ziel bezeichnet dabei einen in der Zukunft liegenden, gegenüber der jetzigen Situation veränderten, erstrebenswerten und angestrebten Zustand.

TO DO

Ziele formulieren

Bevor Sie ein klärendes Gespräch führen, kann eine Zielformulierung sinnvoll sein: Was will ich überhaupt erreichen? Was kann ich selbst zu einer Lösung beitragen? Was wünsche ich mir von meinem Gesprächspartner?

Bei beruflichen Themen kann eine Zielformulierung folgendermaßen aussehen:

- Ist-Analyse des Problems, Themas oder Konflikts: Wer sind die Beteiligten? Wie sind die Beziehungen untereinander? Welche Gründe gibt es für die Situation?
- Erwartungen oder Wunsch: Was erwarte ich von mir, von den Kollegen und Vorgesetzten?
- Lösung: Was kann ich zur Lösung beitragen? Was können die anderen Beteiligten dazu beitragen? Welche konkreten Maßnahmen sind zu ergreifen?

Ob Gehaltsverhandlungen, Konflikte, Projektbesprechungen – wenn Sie um den heißen Brei herumreden, weiß niemand, was Sie von ihm wollen. Diese Fallen bauen Sie sich dann selbst.

32. Falle: Klatsch und Tratsch

Zu Kommunikation im Beruf gehören auch die negativen Seiten wie Lästern, Herziehen über andere, die gerade nicht im Raum sind, Ausplaudern privater Details. Klatsch und Tratsch also, etwas völlig Normales. Es sind ja auch gute Mittel, um einfach mal Dampf abzulassen oder spannungsgeladene Situationen zu relativieren. Darüber hinaus dient Klatsch auch der Abwicklung von Macht- und Statusdifferenzen. Die Wertschätzung von beispielsweise Vorgesetzten oder Führungspersonal und Neid auf allzu Ehrgeizige oder Erfolgreiche wird damit abgewickelt, ohne dass die Betroffenen zwangsläufig direkt mit dem Resultat des Klatsches konfrontiert werden müssen.

Klatsch hat noch eine soziale Funktion, die der Gemeinschaftsidentität. Geredet wird über Personen, die zur Organisation gehören, und wer nicht mitredet, gehört nicht dazu. Klatsch ist also auch ein Abgrenzungswerkzeug gegenüber Außenstehenden.

Aber Vorsicht: Klatsch und Lästern können ganz schnell zu einer Falle für Sie selbst werden. Lästern gehört zum Recht der Meinungsfreiheit. Im privaten Rahmen oder auch im Kollegenkreis ist das normal. Zu weit geht Lästern aber in zwei Fällen.

Ärger über
den Chef

Der erste Fall betrifft Sie selbst. Sie haben ein massives Problem mit Ihrem Vorgesetzten und möchten sich bei Ihren Kollegen und auch bei anderen Personen, die ihn kennen, entlasten. Es tut Ihnen gut und bestätigt Sie in Ihrer Einschätzung, dass der Fehler nicht bei Ihnen liegt, da auch die anderen eine schlechte Meinung von ihm haben. Aber Vor-

sicht: Vertrauen Sie nicht darauf, dass Ihr Vorgesetzter das nicht irgendwann mitbekommt. Im Zweifelsfall wird Ihnen das nicht gut bekommen und Ihre Probleme mit ihm nur verstärken. Im schlimmsten Fall nimmt er Ihnen das übel und rächt sich mit seinen Mitteln an Ihnen, indem er zum Beispiel bei Kollegen auf seiner Ebene negativ über Sie spricht. Sie merken das spätestens dann, wenn Sie einen beruflichen internen Wechsel anstreben und bei den betreffenden Kollegen alle Türen verschlossen sind.

Lästern über den Chef macht sich in der Regel nicht bezahlt. Besonders dann nicht, wenn Ihr Chef besser verdrahtet ist als Sie, sollten Sie mit Lästereien und Kritik an ihm sehr vorsichtig sein. Langfristig kann es nur Ihnen schaden.

Der zweite Fall betrifft das Unternehmen generell. Per Arbeitsvertrag unterliegen Sie verschiedenen Pflichten, nach denen Sie über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse Stillschweigen bewahren müssen. Da können Sie schneller Grenzen überschreiten, als Ihnen vielleicht bewusst ist.

Betriebs- und
Geschäfts-
geheimnisse

Als Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse werden laut eines Beschlusses des Bundesverfassungsgerichts vom 14. März 2006 „alle auf ein Unternehmen bezogene Tatsachen, Umstände und Vorgänge verstanden, die nicht offenkundig, sondern nur einem begrenzten Personenkreis zugänglich sind und an deren Nichtverbreitung der Rechtsträger ein berechtigtes Interesse hat. Betriebsgeheimnisse umfassen im Wesentlichen technisches Wissen im weitesten Sinne; Geschäftsgeheimnisse betreffen vornehmlich kaufmännisches Wissen. Zu derartigen Geheimnissen werden etwa Umsätze, Ertragslagen, Geschäftsbücher, Kundenlisten, Bezugsquellen, Konditionen, Marktstrategien, Unterlagen zur Kreditwürdigkeit, Kalkulationsunterlagen, Patentanmeldungen und sonstige Entwicklungs- und Forschungsprojekte gezählt, durch welche die wirtschaftlichen Verhältnisse eines Betriebs maßgeblich bestimmt werden können.“

(www.bundesverfassungsgericht.de/entscheidungen)

Der Grat ist also sehr schmal, auf dem man im Bereich Klatsch und Tratsch wandelt. Meist passiert zwar nichts, aber trotzdem: Vorsicht ist im eigenen Interesse immer geboten.

33. Falle: Elektronische Kommunikation

Über-
wachungs-
software

Was für das Lästern im Kollegenkreis gilt, gilt auch für die elektronische Kommunikation über E-Mails oder Internet. Auch hier gilt: Vorsicht bei Vertraulichkeiten beziehungsweise Lästern oder sehr kritischen Äußerungen über Ihre Vorgesetzten. Sie wissen nie, wer Ihre Mails neben dem eigentlichen Empfänger noch liest und wer davon noch Kenntnis erlangt. Es gibt mittlerweile technisch anspruchsvolle Überwachungssoftwareprogramme, die von Unternehmen immer häufiger genutzt werden (vorausgesetzt, der Betriebsrat stimmt zu).

Natürlich liest Ihr Vorgesetzter nicht alle Ihre Mails, dazu hat er gar nicht die Zeit. Wenn er Sie jedoch loswerden möchte, können E-Mails zur Falle werden. Lästern über Chef, Kollegen oder das Ausplaudern von Interna sollten Sie daher nicht betreiben.

Zwei Gerichtsurteile verdeutlichen dies:

- „Auch kurz vor dem aus anderen Gründen unmittelbar bevorstehenden Ende eines Arbeitsverhältnisses sind grobe Verunglimpfungen aller Beschäftigten einschließlich des Vorstands über das interne E-Mail-System geeignet, eine fristlose Kündigung zu rechtfertigen, wenn der Versand von E-Mails an alle Unternehmensangehörigen ausdrücklich verboten ist. Dies gilt auch dann, wenn die Verunglimpfungen in metaphorisch verschlüsselter Form erfolgen.“ (Arbeitsgericht Wiesbaden, Mai 2001)

- „Eine verhaltensbedingte Kündigung ist gerechtfertigt, wenn ein Arbeitnehmer im Internet unter der Bezeichnung ‚News der Woche‘ wiederholt Nachrichten verbreitet, die seinen Dienstherrn beleidigen und herabsetzen.“ (Landesarbeitsgericht Schleswig-Holstein, November 1998)

Extern gilt das auch für Einträge im Internet. Denn Personalberater nutzen auch das Internet, um Bewerber zu recherchieren, und nicht nur über die einschlägigen Jobbörsen wie Monster, Jobpilot oder Stepstone. Es ist zum Beispiel einfach, Ihren Namen bei Google einzugeben und Ihre Einträge zu prüfen. Wenn Sie dann in Beiträgen genannt werden, die Ihnen unangenehm sind, könnten Sie als potenzieller Mitarbeiter ganz schnell doch nicht infrage kommen. Blogs als Meinungsplattformen oder auch Websites mit Privatfotos sind in dieser Richtung kritisch zu sehen.

Daten im
Internet

In Zeiten des Web 2.0 ist zu erwarten, dass zukünftig noch mehr Informationen, auch und besonders über Sie selbst, von jedem Anwender immer und überall recherchierbar und abrufbar sein werden.

Fallen in Führungspositionen

Menschen zu führen ist anspruchsvoll und schwierig zugleich. Wer hört nicht tagtäglich Kritik an den Vorgesetzten, an ihrer fehlenden Motivationsfähigkeit, an ihrer Unfähigkeit zu delegieren, zu loben, zu führen. Führen heißt grundsätzlich, die Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie bestimmte aus den Unternehmenszielen abgeleitete Ziele erreichen. Der offizielle Auftrag einer Führungskraft ist es also, bei den Mitarbeitern

Was bedeutet
„Führen“?

Leistung zu erzeugen, zu sichern und zu steigern, um dadurch einen Beitrag zum Unternehmensziel zu leisten.

Und genau in dieser Definition stecken die Fallen. Wie beeinflusse ich die Mitarbeiter richtig? Was für Ziele gibt es? Wer gibt sie vor? Lassen sich die Mitarbeiter überhaupt von mir beeinflussen? Was brauche ich dafür?

Nun sind die Mitarbeiter keine Maschinen, bei denen man nur auf den Knopf drückt und schon laufen sie. Im Gegenteil. Sie sind Individuen mit ganz unterschiedlichen Haltungen, Ausbildungen, Gefühlen. Das Verhalten des Vorgesetzten in Bezug auf seine Art, die Ziele zu verdeutlichen, die Aufgaben zu koordinieren, die Mitarbeiter zu informieren, motivieren und die Zielerreichung zu kontrollieren, steht dabei im Zentrum und entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Geprägt wird der Vorgesetzte selbst durch einen Mix aus Persönlichkeit, innerer Haltung gegenüber anderen Menschen, individuellem Führungsstil und den Fähigkeiten, in unterschiedlichen Situationen im Unternehmen unterschiedlich zu reagieren.

Zwei beteiligte
Parteien

Zwei Parteien sind also beteiligt: die, die führen und die, die geführt werden. Beide Parteien haben konkrete Erwartungen aneinander, und genau da liegt häufig der Haken. Erwartungen werden nicht geäußert oder enttäuscht. Persönlichkeiten prallen aufeinander, die sich nicht verstehen. Der Ton macht die Musik, und derselbe stimmt nicht. Die Probleme und Konflikte werden in umfangreicher Fachliteratur genügend bearbeitet und diskutiert. In diesem Buch werden zum Thema Führen nur einige auszugsweise aufgeführt.

34. Falle: Führen mit Kontrollieren gleichsetzen

Führen heißt auch kontrollieren. Aber eben nicht nur. Kontrollieren ist dabei durchaus eine Möglichkeit, notwendige Informationen vom Mitarbeiter zu ermitteln und zu erhalten.

Häufig artet aber diese durchaus notwendige Kontrolle aus: Die Führungskraft schreibt den Mitarbeitern ständig vor, was sie wann und wie zu tun haben, jeder noch so kleine Arbeitsschritt wird anhand von Deadlines kontrolliert. Über alle Vorgänge muss die Führungskraft informiert werden. Das führt zu einer Flut von Reporting, die wiederum die Führungskraft bearbeitet. Die Mitarbeiter haben keinerlei Freiraum in der Erledigung ihrer Aufgaben. Alles ist fest vorgeschrieben.

Diese Art und Weise zu führen ist ein Missverständnis und eine Falle. Denn „führen“ heißt nicht „kontrollieren“. Führen heißt heute, den qualifizierten Mitarbeitern Raum zu lassen, sie zu überzeugen und zu motivieren. Führen heißt zusätzlich den notwendigen Aufgaben auch Authentizität zu geben, Vernetzungsfähigkeit zu zeigen, Vertrauen aufzubauen, kreatives Handeln und Koordination sowie Konflikte managen zu können. Auch in Zeiten höchster Belastung sind diese Eigenschaften gefordert. Kontrolle ist da nur ein kleiner Baustein.

EXPERTEN-TIPP



Führen = Vertrauen aufbauen

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser? Nicht immer. Wo Vertrauen ist, braucht es keine übermäßige Kontrolle. Vertrauen erwirbt sich die Führungskraft nicht einfach durch die Position, sondern durch Kompetenz, klare Linien und Ansagen, Ehrlichkeit und Offenheit und durch wiederholte Konstanz in den Handlungen.

Information und Transparenz Der wichtigste Baustein ist aber bei allem die Kommunikation im Sinne von Information und Transparenz. Und auch hier liegt eine Falle. Denn angesichts hohen Termindrucks ist Zeit für ein Gespräch schon fast ein Luxus, den sich aber Führungskräfte trotzdem leisten sollten.

35. Falle: Meine Tür steht immer offen

„Meine Tür steht für Sie immer offen!“ Vielleicht ist Ihnen als Führungskraft dieser Satz selbst schon über die Lippen gekommen und im Nachgang mussten Sie einsehen, dass die vielen Störungen durch Ihre Mitarbeiter nerven und Sie von Ihrem eigentlichen Geschäft abhalten.

Wenn Sie dann nicht Wort halten, geht allmählich das Vertrauen verloren. Denn was fehlt, sind klare Linien und Ansagen, Ehrlichkeit und Offenheit und besonders die Konstanz in den Handlungen. Und wo das Vertrauen fehlt, werden auch Klima und Leistungen der Gruppe nicht besser.

Vertrauen aufbauen Führen funktioniert auch über Vertrauensaufbau, Vertrauen hat wiederum viel mit Offenheit zu tun. Hier sind nicht unüberlegte Versprechungen angesagt, die Sie am Ende nicht halten können, sondern klare und transparente Informationen und Aussagen. Das gilt für viele mitarbeiterbezogene Themenbereiche wie zum Beispiel Feedback- und Beurteilungsgespräche, Projektbesprechungen oder Konfliktgespräche. Das gilt auch für die Abstimmung mit den höheren Führungsebenen. Umgehen Sie diese Falle nach dem Motto „Vertrauen ist keine Einbahnstraße“.

36. Falle: Die 80/20-Regel (Pareto-Prinzip)

Führen statt Sachaufgaben Laut Umfragen verbringen die meisten Führungskräfte fast 80 Prozent mit Sachaufgaben; die restlichen 20 Prozent füllen sie mit Steuerungs- und Führungsaufgaben. Dabei sollte das Verhältnis umgekehrt sein. Als

Faustregel für den Führungserfolg gilt: Führungskräfte sollten höchstens 20 Prozent ihrer Zeit für Sachaufgaben verwenden. Denn: Sie werden nicht für das Erfüllen von Sachaufgaben bezahlt, sondern fürs Führen.

In diesem Zusammenhang ist das 80/20-Prinzip des italienischen Ökonomen Pareto zu erwähnen. Es besagt, dass in einer Menge eine kleine Anzahl von bewerteten Elementen sehr viel zum Gesamtwert der Menge beitragen kann, während der überwiegende Teil der Elemente nur sehr wenig zum Gesamtwert beiträgt.

Auch im Arbeits- und Zeitmanagement kann dieses Prinzip angewendet werden. Denn auch dort stehen Aufwand und Ergebnis oft in einem nicht linearen Verhältnis zueinander: Mit 20 Prozent Aufwand erzielen Sie 80 Prozent des Ergebnisses. Die restlichen 20 Prozent des Ergebnisses erfordern dagegen 80 Prozent Aufwand, das heißt viermal so viel. Perfektion ist also anstrengend und teuer.

20 % Aufwand
= 80 %
Ergebnis

Diese Regel erfordert ein Umdenken und eine genaue Analyse des eigenen Aufgabenbereichs. Ziel muss sein, mehr zeitliche Kapazitäten für Führungsaufgaben herauszuarbeiten. Denn Mitarbeiter brauchen besonders eines von der Führungskraft: Zeit.

Nutzen Sie die Erkenntnisse dieser Regel und delegieren Sie Sachaufgaben. Verwenden Sie die so gewonnene Zeit für Ihre eigentliche Arbeit, das Führen.

37. Falle: Die Gefühlsebene missachten

Im Kapitel „Fallen in der Kommunikation“ haben Sie bereits die vier Komponenten einer Nachricht kennengelernt. Der reine Sachinhalt ist eine davon, Beziehungs-, Selbstmitteilungs- und Aufforderungsinhalte sind die weiteren drei. Was heißt das nun? Es heißt, dass, wenn Sie

vermeintlich nur Sachinformationen über ein fachliches Thema geben, auch immer andere Seiten bei Ihnen als Sender und Ihren Gesprächspartnern als Empfängern mitschwingen. Sie kommunizieren nie nur auf der Sachebene, sondern gleichzeitig auch immer auf allen anderen Ebenen. Und die wiederum machen einen großen Teil Ihres Erfolgs oder Misserfolgs als Führungskraft aus.

Das ist in sich zunächst ein Widerspruch. Denn einerseits ist innerbetriebliche Kommunikation funktional und zielgerichtet. Sie soll daher effizient sein und sich auf das Sachliche beschränken. Zugleich ist sie hierarchisiert, Personen auf einer höheren Führungsebene bestimmen über das Was und Wieviel an Informationen.

Andererseits wird Kommunikation – wie bereits beschreiben – auch begleitet von Mimik, Gestik, Gefühlen, Stimmungen, Beziehungen zwischen den Gesprächspartnern, inneren Haltungen, Fähigkeiten zu Empathie. Diese lösen bei den Empfängern der vermeintlichen Sachinformation immer Gefühle aus, die je nach Situation sehr unterschiedlich sein und von Akzeptanz bis Widerstand reichen können.

Wenn Ihnen daran gelegen ist, dass Ihre Informationen richtig beim Empfänger landen, müssen Sie diesen Sachverhalt berücksichtigen. Sie erreichen Ihr Gegenüber zum größten Teil auf der Gefühlsebene und nur zu einem kleinen Teil auf der Sachebene. Als Führungskraft sind Sie derjenige, der die Qualität der Kommunikation entscheidend mitbestimmt.

38. Falle: Fehlende Fehlerkultur

„Wer viel arbeitet, macht viele Fehler“ oder: „Wo gehobelt wird, fallen Späne“ oder: „Aus Fehlern lernt man“ – das sind bekannte Weisheiten, sollte man meinen. Werden sie in Unternehmen aber auch als selbstver-

ständig angesehen? Schön wäre es, es ist aber eher fern der Realität. Dabei passieren Fehler in unterschiedlichsten Situationen. Fehler zu vermeiden ist daher fast unmöglich, da Menschen keine Maschinen sind, sondern häufig unter hohem Termindruck Aufgaben erledigen müssen.

Der Umgang mit eigenen Fehlern und den Fehlern anderer entscheidet über eine nachhaltige Fehlervermeidung. Die Fehler-Falle hat zwei Seiten, die Unternehmens- und Ihre persönliche Seite. Denn als Führungskraft leben Sie den Umgang mit Fehlern auch an Ihrer eigenen Person vor. Das ist schwierig genug. Denn in vielen Unternehmen herrscht eher die Angst vor Fehlern, die Angst davor, Fehler zu machen und sie zuzugeben. Die Angst entsteht auch bei Führungskräften, schnell begleitet von Fragen wie: „Kann ich sagen, was wirklich passiert ist, oder muss ich politische Umschreibungen benutzen?“ oder: „Muss ich jemanden suchen, dem ich die Schuld in die Schuhe schieben kann?“. Sich dagegen zu wehren ist nahezu aussichtslos. Und noch aussichtloser ist es, diese Verhaltensweisen nicht nach unten durchzureichen.

Führungskraft
als Vorbild

Die folgenden Fragen dienen als Denkanstöße, um sich die im eigenen Unternehmen bestehende Fehlerkultur zu vergegenwärtigen.



CHECKLISTE



Fehlerkultur im Unternehmen

Wie gehe ich selbst mit meinen Fehlern um? Kann ich offen darüber sprechen oder übe ich mich in Schuldzuweisungen? Wie ist meine eigene Grundhaltung zu Fehlern?

Wie reagiere ich auf die Fehler anderer? Betrachte ich den Schaden und suche den Sündenbock? Oder suche ich gemeinsam mit ihnen die Ursache und dafür eine Lösung?

Ist mir die direkte Beziehung zwischen meinen Reaktionen auf Fehler und der Art, wie die Mitarbeiter damit umgehen, bewusst?	
Wie verläuft meine Fehlerkommunikation zu den Vorgesetzten?	
Wie empfinde ich die Fehlerkultur im Unternehmen?	
Was kann ich tun, um die Fehlerkultur zu verbessern?	

Fehler zu machen bedeutet auch, etwas Neues zu versuchen. Und bei diesem Versuch kann man auch scheitern. Angst vor Fehlern ist völlig kontraproduktiv, denn daraus kann nichts Neues entstehen. Angst ist immer ein schlechter Ratgeber.

Lernen statt
Schuld
zuweisen

Eine gelebte Fehlerkultur im Unternehmen setzt Fehler daher als normal voraus und betrachtet die daraus resultierenden Lerneffekte, anstatt über die Schuldzuweisungen zu diskutieren.

Taktische Fallen

Der Begriff „Taktik“ bezeichnet den Weg und die Maßnahmen, kurzfristige Zwischenziele zu erreichen oder auch kluges, planmäßiges Vorgehen beziehungsweise absichtsvolles Verhalten. Wenn ich an dieser Stelle von „taktischen Fallen“ spreche, meine ich die Fallen, in denen Sie vermeintlich planmäßig, aber nicht klug in eigener Sache vorgehen. Klug gehen Sie dann nicht vor, wenn Sie im konkreten Einzelfall nicht alle für die Situation relevanten Faktoren und Personen berücksichtigen und auch die Folgen Ihres Handelns für Sie selbst in der kurzfristigen Zukunft nicht mit einbeziehen.

39. Falle: Viel arbeiten und wenig leisten

Es ist ein Trugschluss, dass, wer viel arbeitet, auch gleichzeitig viel leistet. In diese Falle gerät man schnell – geprägt auch durch eine weitverbreitete Unternehmenskultur, die den Mitarbeitern viel abverlangt und in der Überstunden als Leistungsfaktor schon fast zum guten Ton gehören. Mit viel Arbeit leisten Sie aber nicht automatisch viel. Viel Arbeit kann auch darauf hinweisen, dass Ihr Zeitmanagement nicht gut funktioniert.

Zeit-
management
überdenken

Am fatalsten ist es aber für Sie, wenn Sie sich freiwillig in eine Zeitfalle hineinbegeben, aus der Sie nur schwer wieder herauskommen. Sie unterliegen in der Regel bei der Bewältigung Ihrer Aufgaben Zeit- und Zielvorgaben. Ihrem Vorgesetzten ist es erst mal wichtig, dass Sie zum festgesetzten Zeitpunkt ein vernünftiges Ergebnis präsentieren können. Andernfalls denkt er, dass Sie unfähig seien, Ihre Arbeit in der vorgegebenen Zeit zu erledigen.

EXPERTEN-TIPP



Masse ungleich Klasse

Anders als viele Mitarbeiter glauben, sind Überstunden weder für das Unternehmen besonders effektiv noch machen sie einen Mitarbeiter unentbehrlich.

Kurz gesagt: Quantität ist nicht gleich Qualität, also nicht die Länge Ihrer Arbeitszeit, sondern die Tatsache, ob und wie Sie Ihre Aufgaben erfüllen, entscheidet über den Wert Ihrer Arbeit.

Und noch eine Langzeitfolge: Wenn Sie in einem Unternehmen neu anfangen und erst mal sehr viel arbeiten, werden Sie Ihre Arbeitszeit spä-

ter nicht ohne Weiteres auf Normalmaß herunterfahren können. Dann hat sich jeder daran gewöhnt, dass Sie immer verfügbar sind.

40. Falle: Schweigende Akzeptanz und spätere Kritik

Sie arbeiten seit einigen Jahren Teilzeit und machen regelmäßig Überstunden, da Sie ansonsten Ihr Pensum nicht schaffen. Die Überstunden machen Sie freiwillig, ohne sich bei Ihrem Vorgesetzten zu beklagen. Sie erhalten als Ausgleich nur einen freien Tag. Einige Jahre später stellen Sie im Rahmen einer Umstellung auf leistungsbezogene Gehaltsstrukturen fest, dass Sie keine Überstunden in diesem Ausmaß machen möchten. Sie gehen zu Ihrem Vorgesetzten und bitten um Erweiterung Ihres Teilzeitvertrags. Er stimmt ihr nicht zu mit der Begründung, dass es doch bisher auch ging. Pech gehabt!

Sie stellen sich selbst eine Falle, wenn Sie Bedingungen, die Ihnen eigentlich nicht passen, stillschweigend hinnehmen, anstatt mit Ihren Vorgesetzten früh das Gespräch zu suchen.

Betriebliche
Übung

Ein weiterer Aspekt ist der der „betrieblichen Übung“. Wenn im Betrieb etwas über drei Jahre lang auf eine bestimmte Weise gehandhabt wird, wenn zum Beispiel nur noch unter Vorbehalt Weihnachtsgeld gezahlt wird, und die Arbeitnehmer das stillschweigend akzeptieren und nicht widersprechen, gilt dies als betriebliche Übung und sie können es später nicht mehr kritisieren.

41. Falle: Warten auf Lob

„Deutschlands Chefs loben zu wenig“ – so lautet die Überschrift eines Beitrags im Internet auf Monster.de. Dabei sind Lob und Anerkennung so wunderbare Motivationstreiber. Sie könnten dazu führen, dass Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert werden.

Schade nur, dass sie so wenig im betrieblichen Umfeld eingesetzt werden. Im Gegenteil, in einer Umfrage der Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.INQA.de) gaben sogar 61 Prozent der befragten Arbeitnehmer an, dass sie selten Anerkennung für ihre Leistungen erfahren.

Immer mehr Aufgaben werden auf immer weniger Schultern verteilt, parallel dazu sind ausbleibende Gehaltserhöhungen und viele Überstunden an der Tagesordnung. Wenn aufgrund des steigenden Drucks Fehler passieren, wird man vom Vorgesetzten schnell kritisiert. Lob ist dagegen eher selten.

Oder ist es bei Ihnen anders? Häufig genug hört man Feedback nur in negativer Form, da wieder einmal etwas schiefgelaufen ist. Scheinbar geht Kritik leichter von den Lippen als Lob. Oder ist nichts zu loben?

Warten auf Lob ist nicht unbedingt der richtige Weg. Im Gegenteil, Sie stellen sich selbst eine Falle, wenn Sie darauf warten und immer frustrierter werden, wenn es nicht kommt.

Kann man sich selbst loben? Ja, das bringt aber eher wenig. Es ist zwar hilfreich, das eigene Kompetenzprofil und auch die eigenen Erfolge im Unternehmen zu kennen. Das macht zumindest sicherer. Wichtig ist aber auch, den Vorgesetzten selbst zu betrachten. Lobt er andere und nur Sie nicht? Das sollte Ihnen schon zu denken geben. Kann er überhaupt loben?

Möglicherweise ist Lob etwas, was der Vorgesetzte grundsätzlich nicht beherrscht, weil er es nicht gelernt oder selbst nie mit einer derartigen „Lobkultur“ groß geworden ist. Da bleibt nur eine Taktik: Nutzen Sie das Mitarbeitergespräch, um ein (positives) Feedback von Ihrem Chef zu erhalten.

Mitarbeiter-
gespräch
nutzen

42. Falle: „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“

Dies ist eine grundsätzliche taktische Falle. Was heißt sie übersetzt? Zum Beispiel: Das eine geht nicht ohne das andere oder: Wenn Sie austeilen, müssen Sie auch einstecken können.

Wenn Sie zum Beispiel als Projektleiter mit knallharten Zeitvorgaben in Form von Deadlines, einem straffen Kontrollsystem und einem sachbezogenen, aggressiv-entwertenden Kommunikationsstil arbeiten, können Sie nicht erwarten, dass Sie von Ihren Mitarbeitern oder Kollegen dafür geliebt werden. Oder ein anderes Beispiel: Wenn Sie Mails mit CC an Ihren Vorgesetzten schicken und sich in dieser Mail über den Geschäftsführer einer Landesgesellschaft kritisch äußern, der mit im CC steht, müssen Sie sich nicht wundern, dass dieser Geschäftsführer Ihnen gegenüber einen unangenehmen Ton anschlägt. Mit Reaktionen auf Ihre eigenen Aktionen dürfen und müssen Sie immer rechnen. Gerade in sehr kritischen Arbeitsphasen sind gereizte Töne und Aussagen durchaus normal. Man sollte mit harten Aussagen vorsichtig sein, denn die Betroffenen könnten mittelfristig unangenehm reagieren.

Die Folgen des
eigenen Tuns
abschätzen

Beherzigen Sie bei allem, was Sie tun oder unterlassen, welche Folgen dies haben könnte. Taktisches Vorgehen heißt auch, planmäßig und klug vorzugehen und die Reaktionen der möglichen Interessengruppen mit einzubeziehen.

43. Falle: Die Gehaltsverhandlung

Auch die Gehaltsverhandlung erfordert gutes taktisches, also kluges und planmäßiges Vorgehen. Und genau da kann man schnell in eine Falle tappen, sei es bei den Verhandlungen um einen neuen Job oder auch bei den alljährlichen Verhandlungen um eine Gehaltserhöhung im Unternehmen.

Auf die Frage, was Sie sich gehaltlich vorstellen, nennen Sie eine Zahl. Der potenzielle Arbeitgeber akzeptiert dies nicht mit Hinweis auf den angeblich im Unternehmen üblichen Gehaltsrahmen und bietet Ihnen ein niedrigeres Gehalt an. Darauf lassen Sie sich sofort ein, obwohl Sie damit bei weitem nicht Ihre eigentlichen Gehaltsvorstellungen realisieren und sich über sich selbst ärgern.

Gehalts-
verhandlung
beim neuen
Job

Taktischer Fehler war hier, nicht von vornherein einen Verhandlungsspielraum in die von Ihnen genannte Zahl einzubauen. Versuchen Sie, bei Ihrer Antwort auf Ihre Gehaltswünsche Ihren Gesprächspartner anzusehen und mit fester Stimme eine Zahl, keinen Gehaltsrahmen, zu nennen. Die Zahl ist das Brutto-Jahreseinkommen, das Sie im Vorfeld (unter Einbeziehung aller bei Ihnen anfallenden Kosten und des Verhandlungsspielraums nach unten!!) recherchiert haben.

Die Gehaltsverhandlung ist ein Spiel, dessen taktische Regeln Sie kennen sollten. Sie sollen zeigen, dass Sie sich auch in der neuen Stelle positionieren und durchsetzen können! Und Sie sollten sich nicht von Aussagen der Gesprächspartner, die schlechte Wirtschaftslage betreffend oder auf den üblichen Gehaltsrahmen verweisend, beeindrucken lassen.

Natürlich freut sich jeder, wenn er eine gute Mitarbeiterin günstig einkaufen kann. Auf die Frage, warum man Ihnen denn das Gehalt, das Sie sich vorstellen, zahlen soll, gibt es nur eine Antwort: Sie – Ihr Kompetenzprofil und Ihre Arbeitskraft, die Sie dem Unternehmen anbieten.

Ziel für Sie muss sein, den Wert Ihrer Arbeitskraft zu kennen und zu wissen, welches Gehalt in Ihrem Beruf mit Ihrer Erfahrung und in Ihrer Region gezahlt wird. Sie bieten Ihre Arbeitsleistung und Ihre Qualifikation an, der Arbeitgeber zahlt Ihnen dafür ein entsprechendes Entgelt.

Den eigenen
Wert kennen

Nicht mehr und nicht weniger. Wenn Sie einmal zu niedrig einsteigen, können Sie das schwer aufholen.

Eine andere taktische Falle ist, sich bei internen Gehaltsverhandlungen mit anderen Kollegen zu vergleichen oder wenig fachliche und aufgabenbezogene, sondern eher private Argumente vorzutragen. Begründungen wie: „Herr Müller hat aber auch eine Gehaltserhöhung bekommen“, sind unklug.

Andere argumentieren, dass sie schon seit zwei Jahren keine Erhöhung mehr bekommen haben. Auch das sind leider keine Argumente für Ihren Vorgesetzten. Der hat in der Regel ein festes Budget für die Gehaltserhöhungen seiner Mitarbeiter zur Verfügung, innerhalb dessen er sich bewegen muss. Meist hat er sich auch vorher schon sehr genau überlegt, ob und wer welche Erhöhung erhält, und zwar abhängig davon, ob der betreffende Mitarbeiter für den Erfolg der Abteilung qualitativ hochwertige Arbeit geleistet hat.

Vor einem Gehaltsgespräch sind folgende Punkte für einen Erfolg versprechenden Gesprächsverlauf wichtig.



CHECKLISTE



Vorbereitung zur Gehaltsverhandlung	ja	nein
Listen anfertigen:	✓	
■ Hauptaufgaben und Projekte, jeweiliger Projektablauf nach Projekt		
■ Konkrete Aktionen und Aufgaben, Lösungsvorschläge		
■ Resultate (quantitativ/qualitativ), Nutzen, Vorteile		

Benennen eventueller zusätzlicher über die Aufgabe hinausgehender Leistungen, die aber auch zu einem Erfolg für das Projekt/das Team/die Abteilung geführt haben		
Benennen der Schwachpunkte mit sachlichen Begründungen		
Formulieren von Ideen für die interne berufliche Entwicklung		

Selbstmarketing (nicht nur für Frauen)

Alle sprechen heutzutage von Selbstmarketing. In früheren Zeiten hieß es noch: „Klappern gehört zum Handwerk“. Und genau das war früher auch verpönt. Die Fachkompetenz zählte, nicht aber das Verkaufen der eigenen Erfolge nach außen. Diejenigen, die das machten, hatten eine Verkäufermentalität. Die Unternehmenswelt sah aber eben auch anders aus, denn die Mitarbeiter wurden aufgrund fachlicher Leistungen und klarer Hierarchien in Führungspositionen gehievt.

Heute sind Strukturen und auch die Konkurrenz zwischen den Mitarbeitern in den Unternehmen härter. In vielen beruflichen Situationen – ob bei Bewerbung, Beurteilungsgesprächen, interner und externer beruflicher Entwicklung – ist es wichtiger denn je, die Spielregeln für gutes Selbstmarketing zu kennen. Denn in Zeiten hoher Geschwindigkeiten in Kommunikation und Unternehmensprozessen sind die Führenden mit einer differenzierten Beurteilung ihrer Leistung überfordert. Da müssen Sie dann selbst ran, denn Ihre Qualifikationen und Erfolge stehen Ihnen nun mal leider nicht auf die Stirn geschrieben.

Das ist mit dem Begriff „Marke“ bei Produkten vergleichbar. Auch da ist Branding im Sinne einer einzigartigen und unverwechselbaren Identität einer Marke und einem profilierten und klar erkennbarem Bild im Kopf

Branding

der Konsumenten gewünscht. Und die Unternehmen stecken viel Energie und Geld in Maßnahmen, um eine Marke unverwechselbar zu machen.

Dresscodes Auch Ihre „Verpackung“ ist wichtig. Dresscodes, die in der jeweiligen Position und Branche gelten, und Auftritt gehören ebenso zu einer guten und professionellen Verpackung wie der Inhalt. Das mögen Sie grundsätzlich ablehnen, aber die Realität spricht für sich. Auch im beruflichen Alltag spielt eine gute Verpackung Ihrer Kompetenzen eine tragende Rolle, bei Frauen und bei Männern. Die folgenden Fallen spiegeln dies wider. Dabei werden in der Hauptsache frauenspezifische Fallen angesprochen. Aber: Auch Männer können in diese Fallen tappen.

44. Falle: Das Gänseblümchenphänomen

Die innere Haltung von Frauen hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten entspricht dem „Gänseblümchenphänomen“: Frauen warten so lange still auf einer Wiese, bis sie gepflückt werden. Nur werden sie manchmal einfach nicht gepflückt. Und dann?

Neuere Untersuchungen wie die der Universität Passau zum Sprachverhalten von Männern und Frauen in Bewerbungsgesprächen (Daniela Wawra, Männer und Frauen im Job-Interview, LIT-Verlag Münster 2004) haben ergeben: Frauen nennen weniger Kompetenzen und wenn, werten sie sie ab. Oder sie äußern ihre Ziele, Wünsche, Pläne, Ideen eher nebulös, anstatt klare sachliche Aussagen, die eigene berufliche Planung betreffend, zu benutzen. Oder sie verwässern die Aussagen durch Begriffe wie „ziemlich“, „vielleicht“ und sprechen im Konjunktiv.

Frauen haben scheinbar nicht gelernt, dass auch Männer ihre berufliche Entwicklung nicht allein der Tatsache verdanken, dass sie Männer sind. Kein Mann kommt weiter, weil er ein Mann ist, sondern weil er eben

nicht gewartet, sondern aktiv etwas für seine berufliche Entwicklung getan hat.

Also raus aus der passiven Gänseblümchenrolle und rein in eine aktive Rolle mit Ideen für die eigene Zukunft, klaren Vorstellungen, klaren Worten, fester Stimme, einem geraden Blick auf Augenhöhe, aber besonders dem Wunsch und Willen, es dann auch durchzuziehen! Und Mut so zu handeln, ist ebenso notwendig. Aktiv werden

45. Falle: Das muss mein Vorgesetzter doch merken!

Haben Sie sich auch schon einmal dabei ertappt, dass Sie sauer waren, dass keiner Ihre Leistungen gewürdigt hat? Nichts passiert, kein Lob für gute Arbeit, nichts. Alle Höchstleistung bringt nichts. Sie machen Überstunden – und wofür? „Das bringt ja doch nichts!“ Denn er (der Vorgesetzte) merkt ja doch nicht, wie gut Sie sind. Schade, denn mit dieser Haltung werden Sie auch nicht glücklicher. Auch hier ist ein Wechsel der Perspektive sinnvoll. Ihr Vorgesetzter hat einfach noch andere Themen auf seinem Schreibtisch als nur ihre. Auch denkt er nicht tagtäglich über Ihre Leistungen nach. So ist das nun einmal. Also: Werfen Sie Ihren eigenen Stolz und auch die Angst über Bord und übernehmen Sie Verantwortung für sich selbst!

Akzeptieren Sie, dass Führungskräfte – egal bei welchen Themen oder Personen – Informationen benötigen. Wenn Sie überhaupt erst einmal ins Spiel kommen wollen, müssen Sie diese Informationen selbst liefern. Und das tun Sie am besten durch Reden. Wenn Sie etwas von Ihrem Vorgesetzten wollen, sei es Lob, mehr Gehalt, Förderung, müssen Sie als Entscheidungsgrundlage für ihn auch die notwendigen Informationen liefern. Dann merkt er es auch. Informationen selbst liefern

46. Falle: Die Salamischeibchentaktik

Themen wie Schwangerschaft und Elternzeit sprechen Mitarbeiterinnen oft nur scheibchenweise, also in kleinen Portionen in zeitlichen Abständen, an.

Unternehmen benötigen Planungssicherheit und damit auch glasklare Informationen von Ihnen. Das sind Informationen, die nicht nur die aktuellen Aufgaben betreffen, sondern auch die Planungen in Bezug auf die eigene Entwicklung im Unternehmen oder auch die Rückkehr nach Elternzeit, Auszeit oder anderen privaten Themen. Eine klare und handhabbare Ansage im offenen und zeitnahen Dialog mit den Vorgesetzten ist da allemal die bessere Strategie als in Salamischeibchen zu kommunizieren.

Beklagen Sie sich nicht darüber, dass Sie keine Chancen im Unternehmen haben, wenn Sie nur in Salamischeibchen argumentieren. Was soll Ihr Vorgesetzter damit? Damit kann er erstens nichts anfangen und zweitens bringt es ihm Probleme. Und damit stellen Sie sich selbst eine Falle, denn Problemlöser, nicht Problemverursacher sind im Unternehmen gefragt.

47. Falle: Männerverhalten oder unprofessioneller Charme?

Von typisch männlichem Verhalten, das (fast) immer zum Erfolg führt, auszugehen ist auch eine Falle, aber eher eine gedankliche Vorurteilsfalle. Vielleicht haben Sie schon von der Glasdecke, die Frauen im Unternehmen erreichen, um dann nicht mehr weitergelassen zu werden, gehört sowie von den Diskussionen über die Männer, die Frauen den Weg zur Karriere versperren, und von der angeblich notwendigen Anpassung von Frauen, die Karriere machen wollen, an typisches Männer-

verhalten. Dies alles hat wiederum umgekehrt mit den typisch weiblichen Verhaltensweisen zu tun.

Eine häufige Vorurteilsfalle ist die, dass Charme der Karriere nicht förderlich ist und eine Frau sich auch typisch männliche Verhaltensmuster wie Ellenbogenmanieren aneignen muss, um weiterzukommen. Dabei wird häufig Charme mit Nettigkeit oder Freundlichkeit verwechselt. Charme ist aber etwas ganz anderes, nämlich gewinnendes Auftreten und Verhalten. Das muss nicht zwangsläufig unmännlich sein oder mit dem beruflichen Aufstieg kollidieren. Im Gegenteil.

Charme
hindert die
Karriere nicht

Die Falle stellen Sie sich eher selbst, wenn Sie versuchen, nur noch vermeintlich „männlich-cool“ zu sein. Cool im Sinne von professionell, tough, hart, kämpferisch. Damit sind Sie aber nicht automatisch kompetent. Ebenso wenig, wie wenn Sie sich in positivem Understatement der eigenen Leistungen üben. Auch das wird im beruflichen Umfeld wenig honoriert.

Honoriert wird in der Regel aber eine gute Mischung aus fester Stimme, offener Körpersprache, Wirkung von Kompetenz, Klarheit in der Sprache, Authentizität und Informationsgehalt. Sie werden dann von Ihrer (männlich geprägten) Umwelt gehört, wenn Sie sich über Ihre persönliche Art aufzutreten im Klaren sind, Ihre Außenwirkung gut kennen und im Zweifelsfall ändern.

Offenheit und
Authentizität

Sie werden auch bemerkt, wenn Sie sich nicht künstlich klein machen, sondern Ihre Themen kompetent und zielstrebig vertreten und dabei durchaus charmant sind. Denn: Charme öffnet Türen.

48. Falle: Männermacht und Frauensprache

54 Prozent aller deutschen Arbeitnehmer sind Frauen (Statistisches Bundesamt Wiesbaden 2006). Tatsächlich sind sie aber eher nicht auf

Führungsebenen zu finden, sondern in Positionen, in denen sie die Regeln nicht mitgestalten können. Die sogenannten Männerregeln sind in vielen Diskussionen Stein des Anstoßes für Frauen im Berufsleben.

Männerregeln Einige dieser stereotypen Regeln lauten: Zwei Kollegen streiten sich und danach gehen sie gemeinsam in die Kneipe und verstehen sich bestens. Sie trennen klar zwischen Geschäft und Privatem. Männer scheuen eine verbale Konfrontation nicht. Männer sehen Macht positiv. Männer interessieren sich für Lösungen und nicht für eine gute Arbeitsatmosphäre. Männer brauchen die Konkurrenz untereinander. Männer stellen sich nicht ständig selbst in Frage. Männer sagen und fordern klar, was sie wollen, ob bei Gehalt, Aufstieg oder Aufgabe. Männer trommeln lauter und klappern besser in puncto Selbstmarketing. Und schließlich: Männer streben ein Ziel an, planen die Erreichung dieses Ziels und setzen ihren Plan dann auch in die Realität um.

Macht Machtausübung, um vorwärts zu kommen und sich durchzusetzen, ist so eine typische Männerregel. Was bedeutet Macht eigentlich? Macht ist die Fähigkeit von Menschen oder Gruppen, eigene Potenziale zu verwirklichen und damit das Verhalten und Denken von anderen Individuen oder Gruppen in ihrem Sinne zu bestimmen. Oder einfach ausgedrückt: die Fähigkeit einer Person, jemand anderen zu veranlassen, etwas zu tun, was dieser ansonsten nicht täte.

Nach dieser Definition ist Macht an sich nichts Schlechtes, aber meist wird sie mit etwas Negativem assoziiert. Vor allem Frauen haben einen ambivalenten Bezug zu Macht. Dabei kann Macht auch Freude und Lust am eigenen Vermögen bedeuten und sie kann auch andere Menschen mächtig machen. Frauen stellen sich häufig in Bezug auf Macht selbst eine Falle, da sie Macht grundsätzlich negativ bewerten und gleichzeitig einen Frauenbonus für sich beanspruchen. Die Regeln gelten allerdings für alle, für Männer und Frauen.

Zudem gilt es, die Sprache der Frauen ins Blickfeld zu rücken. Das Sprachverhalten vieler Frauen ist eher durch Unsicherheit und Abwertung der eigenen Kompetenzen geprägt. Diese typischen Punkte äußern sich zum Beispiel in folgenden Sprachmustern:

Sprache
überdenken

- Konjunktive, angedeutete Wünsche und Erwartungen („Ich fände es schön, wenn ..., „Vielleicht könnte man ja ...“)
- Indirekte und schwammige Ausdrucksweise („Wahrscheinlich wäre es ganz gut, Begriffe wie „ziemlich“, „vielleicht“, „eigentlich“)
- Fragen statt Feststellungen („Hätten wir nicht bessere Möglichkeiten, ...“)
- Angehängte Fragen („... verstehen Sie, was ich meine?“)
- Entschuldigung für die eigenen Aussagen („Falls ich das richtig sehe, ...“)
- Der häufige Gebrauch von „Ich glaube, dass ich das schaffe ...“ oder „Ich denke, dass ..., aber ...“ oder „Ich bin mir jetzt nicht so sicher ...“
- „Man“ benutzen statt „ich“

Wie reagieren Sie bei solchen Gesprächspartnern, wenn Sie schnell eine klare Lösung für ein Problem benötigen? Ungeduldig? Ist nicht die typische Männerregel, klar und deutlich Forderungen zu platzieren und Wünsche zu äußern, diesbezüglich die bessere Alternative?

49. Falle: Automatische Diskriminierungsfalle?

Von einem Mythos sollte frau sich verabschieden: dass nur, weil sie eine Frau ist, sie automatisch diskriminiert wird. Es gibt in der Tat typische männliche Verhaltensweisen, und es gibt auch Männer, die Frauen für das schwächere Geschlecht halten. Es wird Sie nicht weiterbringen,

darüber zu lamentieren. Die typisch männlichen Verhaltensweisen kann frau aushalten (lernen), ohne sich verbiegen zu müssen. Das heißt:

- Lernen, nicht alles persönlich zu nehmen. Kritik richtet sich oft gar nicht gegen Sie als Person.
- Aushalten, nicht gemocht zu werden.
- Kritikfähigkeit zeigen. Die Regel lautet: Je mehr man kritisiert wird, um so mehr Macht hat man. Unwichtige Leute werden nicht kritisiert.
- Kritik kann wehtun – Frauen wie Männern.
- Sich ein dickes Fell zulegen: Männerwitze aushalten und – wenn Sie wollen – selbst mal einen erzählen.
- Standhaft bleiben. Zum Beispiel, wenn die Herren einen Kaffee wollen und die einzige Frau in der Runde auffordernd anschauen, ob sie nicht einen macht. Was tun Sie? Verhalten Sie sich in solchen Situationen bitte nicht so, dass Sie eine Grundsatzdiskussion daraus konstruieren und zum Beispiel sagen: „Ich sehe gar nicht ein, dass ich als Frau ...“

Persönliche Fallen

Persönliche Eigenschaften, individuelle Charakterzüge und Verhaltensweisen lassen sich nur schwer ändern. Man stolpert daher immer mal wieder über die eigenen Füße. Vor allem im Berufsleben, in dem man über einen längeren Zeitraum mit Menschen, denen man zunächst nur offiziell auf der Ebene der Aufgabenerledigung begegnet, eng zusammenarbeiten muss. Hier sind Regeln für einen vernünftigen Umgang

miteinander gefragt. Aber die eigene Persönlichkeit spielt einem häufig einen Streich.

50. Falle: Immer sind die anderen schuld

In Ihrem beruflichen Umfeld sind Ihnen sicherlich einige Personen bekannt, die so agieren. Bei kritischen Diskussionen sind sie Meister im Abwiegen und im Zweifelsfall sind sie es sowieso nicht gewesen.

Welche Gedanken stecken dahinter? Zum Beispiel die: „Mein Chef lässt mich in diesem Jahr bei der Gehaltserhöhung mal wieder leer ausgehen!“, „Wegen meiner Kollegen habe ich aktuell ganz schöne Probleme“, „Mein Gruppenleiter ist schuld, dass ich mich schlecht fühle“, „Weil die Kollegen gepennt haben, habe ich mein Ziel wieder nicht erreicht.“

Es ist allemal leichter, die Schuld von sich auf andere zu schieben, als über die eigenen Fehler oder Unzulänglichkeiten nachzudenken. Und man richtet sich in der Opferrolle besser ein als in der Täterrolle. Man wird von den Kollegen oder Freunden bedauert, und das tut zunächst dem Ego gut. Erreicht in Bezug auf die Lösung des Problems hat man allerdings dadurch nichts.

Soziale Unabhängigkeit ist eine der wichtigen Schlüsselqualifikationen im Beruf. Gemeint ist die Fähigkeit, sich ein Urteil über Sachverhalte zu bilden, ohne sich von der Meinung der Mehrheit zunächst beeinflussen zu lassen. Dabei informiert man sich von unterschiedlichen Seiten und sucht das Gespräch mit Personen, die eine andere Meinung vertreten.

Soziale Unabhängigkeit

Das sollte auch für das Thema Schuldzuweisung im Beruf gelten. Bilden Sie sich auch in Bezug auf Ihre Probleme eine Meinung, nachdem Sie alle möglichen Seiten des Problems abgeprüft und mit anderen darüber gesprochen haben. Möglicherweise bekommen Sie ein anderes Bild von

sich selbst und kommen in der Folge zu der Erkenntnis, dass Sie auch Ihren Teil zu manchen Problemen beigetragen haben. Denn die simple Weisheit gilt immer: „Es gehören immer zwei zu einer Beziehung.“

51. Falle: Alles persönlich nehmen

Das ist nicht professionell, kann aber passieren: Ihr Chef, zu dem Sie ansonsten ein recht gutes Verhältnis haben, läuft verschiedentlich großlos und mit merkwürdigem Blick an Ihnen vorbei. Nicht so wichtig, sagen Sie, oder machen Sie sich doch Gedanken, ob dieses Verhalten mit Ihnen zusammenhängt?

Alles auf sich zu beziehen ist auch so eine Falle, die man sich selbst stellt und die berufliche Reife erfordert, um sie loszuwerden. Es sind die kleinen, alltäglichen Situationen, in denen man das Gefühl hat, man sei nur der Prügelknabe des Chefs. Er lässt seine Launen am Mitarbeiter aus, grüßt nicht, setzt einen bei wichtigen Mails nicht auf CC, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Besonders heikel können kleine Anspielungen, Gerüchte oder die Ausgrenzung vom Informationsfluss sein. Wenn dies häufiger passiert, fragt man sich durchaus, ob man sich das einbildet oder wirklich die anderen etwas gegen die eigene Person im Schilde führen. Man reagiert mit Verunsicherung und bezieht alle Aktionen des Umfelds sofort auf sich.

Auch Ihr Chef
steht unter
Druck

Bleiben Sie ruhig! In der Regel können Sie davon ausgehen, dass Ihr Vorgesetzter ohnehin negative Kritik äußert, wenn er nicht zufrieden mit Ihnen ist. Er wird Sie das schon merken lassen. Nicht immer haben seine negativen Reaktionen etwas mit Ihnen persönlich zu tun, sondern mit seiner eigenen Situation. Möglicherweise hat er ein sehr unschönes Kundengespräch geführt oder familiäre Probleme. Bei aller Professionalität, die Sie zu Recht von Ihrem Vorgesetzten erwarten, müssen Sie ihn auch in seinem Umfeld verstehen. Auch er steht unter Druck und ist –

wie Sie selbst – nicht immer in der Lage, den Druck richtig zu filtern, und lässt ihn dann an anderen aus. Daran sollten Sie gelegentlich denken, bevor Sie die Launen Ihres Vorgesetzten oder auch Ihrer Kollegen falsch beurteilen.

52. Falle: Nicht Nein sagen können

Persönliche Grenzen zu setzen und zu verteidigen hat vor allem etwas mit Kommunikation zu tun. Man muss anderen Personen klarmachen, dass es eine Grenze gibt und dass man nicht möchte, dass diese überschritten wird. Das bedeutet vor allem, das Wort „nein“ zu benutzen, auch wenn es manchmal schwer fällt.

Immer nur Ja zu den Bitten oder Wünschen der Kollegen zu sagen und ihnen zu entsprechen, hat auch etwas mit dem eigenen Wunsch nach Anerkennung zu tun. Vielleicht meinen Sie, sich damit Wertschätzung und Akzeptanz zu erwerben. Es ist einfach schwer, Nein zu sagen. Sei es, dass man es nie gelernt hat oder dass man die Reaktionen der anderen fürchtet. Vielleicht möchten Sie niemanden vor den Kopf stoßen, verärgern oder gar verletzen. Gleichzeitig haben Sie Angst davor, nicht (mehr) gemocht zu werden oder in den Augen der anderen egoistisch zu wirken oder auch etwas zu versäumen.

Wunsch nach
Anerkennung

Es führt allerdings kein Weg daran vorbei, es zu lernen. Und das bedeutet, das eigene Verhalten kritisch zu betrachten. Im ersten Schritt sollten Sie man, gerade wenn Sie sich zu der Gruppe derjenigen zählen, die nicht Nein sagen können, überlegen, welche Konsequenzen ein Ja üblicherweise hat: Stress durch noch mehr Arbeit, Ärger über sich selbst (weil man schon wieder Ja gesagt hat), das Gefühl, ausgenutzt zu werden und dafür noch nicht einmal die Anerkennung zu bekommen.

Eigenes
Verhalten
kritisch
betrachten

Im zweiten Schritt sollten Sie auch das Verhalten Ihrer Kollegen und Vorgesetzten analysieren. Wer ist es eigentlich, der immer nur Sie fragt? Was will diese Person von Ihnen und warum? Was passiert da und wie macht sie das, wenn sie Sie fragt? Mit Lobhudeleien oder Mitleidstour? Mit Druck oder Überrumpelung?

Fragen Sie sich auch mal nach dem Nutzen, den die anderen davon haben, Ihnen die Arbeit zuzuschieben. Vor allem im beruflichen Alltag ist es wichtig, auf die eigenen Ressourcen zu achten, ohne die der Kollegen und Vorgesetzten zu missachten. Das kann in der Folge auch bedeuten, anderen gegenüber zu formulieren, was man nicht will, auszudrücken, wozu man nicht bereit ist, abzulehnen, was man nicht tun will, und klarzumachen, was jemand anderes unterlassen soll.

In dem Zusammenhang möchte ich betonen, dass es nicht darum geht, Kollegen bei wichtigen und echten Problemen nicht zu helfen. Genauso relevant sind aber das Gleichgewicht in der eigenen Arbeitsbelastung und die Fähigkeit, sich selbst und die Arbeit zu strukturieren und Grenzen zu ziehen.



EXPERTEN-TIPP

Bieten Sie Lösungen an

Natürlich können Sie nicht einfach kategorisch Nein zu allen Wünschen und Bitten Ihrer Vorgesetzten sagen. Zum Nein als Antwort aus terminlichen Gründen gibt es Alternativen. Zum Beispiel: Machen Sie einen konkreten Vorschlag, wann Sie die Aufgaben erledigen können, und fragen Sie, ob dieser alternative Termin auch in Ordnung ist.

Insgesamt betrachtet ist im Berufsleben neben einem gesunden Egoismus Respekt wichtig. Als Respekt bezeichnet man dabei die Achtung

gegenüber einer anderen Person, aufgrund der Autorität dieser Person, aus Achtung oder Höflichkeit der anderen Person gegenüber oder aus Toleranz gegenüber der anderen Person oder ihrer Handlungen.

Respekt erlangen Sie nicht durch häufiges Ja-Sagen, sondern durch Ihre Fähigkeit, sich abzugrenzen und gleichzeitig die Grenzen der anderen im Unternehmen zu respektieren. Respekt beinhaltet auch partnerschaftliches Arbeiten, gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung. Wenn Sie nie Nein sagen können, stehen Sie sich selbst im Weg.

53. Falle: Wenn der Kragen platzt

Wer schreit, hat recht? Hoffentlich sind Sie nicht dieser Meinung. Natürlich ist es auch nicht so, dass jeder, der schreit, unrecht hat. Aber Schreien ist kein geeignetes Mittel, den eigenen Standpunkt im beruflichen Alltag durchzusetzen. Souveränität und Durchsetzungsfähigkeit hat nichts mit Lautstärke und aggressivem, entwertendem Verhalten zu tun. Auch wenn Sie am liebsten explodieren möchten, halten Sie sich zurück, denn mit einem derartigen Gefühlsausbruch stellen Sie sich selbst ins Unrecht und ins Abseits.

„Ich habe Ihnen doch schon tausendmal gesagt, dass Sie ein wöchentliches Reporting abgeben müssen. Meinen Sie, das mache ich aus Spaß? Was glauben Sie eigentlich, wie häufig ich Ihnen das noch sagen muss?“ Wie wird der Betroffene reagieren? Ziemlich sicher mit einer Verteidigungshaltung und innerem Rückzug. Weder Stimmung noch Leistung werden die besten sein.

Emotionen können im Berufsalltag sehr störend und kontraproduktiv wirken. Negative Emotionen wie Gereiztheit, Überempfindlichkeit, Jähzorn oder Schroffheit schrecken die meisten Menschen ab. Im beruflichen Alltag beeinträchtigen diese Gefühle aber auch die Leistungen des

einzelnen Mitarbeiters und – wenn diese Gefühlsausbrüche häufiger vorkommen – die des ganzen Teams. Des Weiteren stört ein derartiges Verhalten, da es von den Sachaufgaben ablenkt und insgesamt eine unangenehme Arbeitsatmosphäre schafft.

Welche Konsequenzen sind zu ziehen? Stimmen Sie sich zunächst in Gedanken positiv auf die Arbeit ein, denn eine gute Stimmung trägt zu einer guten Arbeit bei. Des Weiteren sollten Sie sich vergegenwärtigen, dass aggressive Gefühlsausbrüche im Berufsalltag nicht als cool gelten. Im Gegenteil. Damit offenbaren Sie eine Schwäche, die Ihr Umfeld negativ aufnehmen wird. Zudem werden Sie in einer solchen wütenden Gemütsverfassung nicht dazu in der Lage sein, die Gefühle anderer wahrzunehmen und adäquat darauf zu reagieren.

Emotionen sind ansteckend

Emotionen sind ansteckend. Und Führungskräfte, die dauerhaft ihrem Ärger freien Lauf lassen oder ihre Gefühle insgesamt nicht im Griff haben, können nicht gleichzeitig eine Gruppe in eine positive Richtung lenken, in der sie dann auch noch sehr gute Leistungen erbringen soll. Wie in der Musik, so sind im Berufsleben die Mitarbeiter die Resonanzkörper für ihre Vorgesetzten. Wenn der Chef authentisch und überzeugend wirkt, fühlen sich die Mitarbeiter besser und schwingen mit der positiven Stimmung mit. Wenn die Führungskraft einen unangenehmen Führungsstil hat, wird sich dies auch (negativ) auf die Stimmung der Gruppe auswirken.

54. Falle: Selbstinszenierung

Authentizität – auch ein gängiger Begriff, der in Mode gekommen ist, aber unter dem jeder etwas anderes versteht. Meist wird Authentizität mit Glaubwürdigkeit, Echtheit, Zuverlässigkeit gleichgesetzt. Als authentisch empfinden wir meist Personen, bei denen rationale und emotionale, verbale und nonverbale, sichtbare und nicht sichtbare Signale

und Informationen übereinstimmen. Einfach ausgedrückt heißt das, dass die betreffende Person sagt, was sie denkt, und so handelt, wie sie es angekündigt hat. Das heißt, sie äußert keine Worthülsen, die sich nur gut anhören, und täuscht nichts vor, sondern identifiziert sich mit dem Gesagten und setzt es auch konsequent um.

Das Gegenteil dazu ist eine Inszenierung oder Schauspielerei. Und die lohnt sich im Berufsleben langfristig nicht. Wenn beispielsweise eine Assistentin in einem Bewerbungsgespräch bezüglich der Besetzung der Position einer Teamleitung in einem Beratungsunternehmen erfolgreich in die Rolle der zukünftigen Vorgesetzten von 14 Assistentinnen schlüpft und im Gespräch Erwartungen zu erfüllen sucht, von denen sie meint, dass der potenzielle neue Arbeitgeber diese fordere, muss sie auch mit Konsequenzen rechnen. Was geschieht, wenn sie damit tatsächlich Erfolg hat? Sie muss die Rolle weiterspielen, im wahrsten Sinne des Wortes schauspielern, um auch im beruflichen Alltag als Teamleiterin erfolgreich zu sein. Da sie nun Vorgesetzte ist, meint sie, distanziert und sachorientiert agieren zu müssen, um sich den Respekt der Mitarbeiterinnen zu sichern und sich gleichzeitig von ihnen abzuheben. Sie ist schließlich keine der Assistentinnen mehr. Und langfristig? Sie wird unzufrieden und gestresst, denn auch ihre Mitarbeiterinnen verhalten sich distanziert.

Solche Beispiele sind in der Realität in den Unternehmen oftmals anzutreffen. Was passiert da? Man meint, die an die eigene Person gerichteten Erwartungen der anderen – Familie, Freunde, Vorgesetzte, Mitarbeiter – erfüllen zu müssen, und tut sich langfristig damit keinen Gefallen.

Authentizität ist, wenn eine Person sich glaubhaft verhält und man den Eindruck hat, dass sie sich mit dem, was sie tut und sagt, auch identifiziert. Im betrieblichen Umfeld ist das ein ebenso wichtiges wie Erfolg

Authentisch
verhalten

versprechendes Kriterium. Vorleben, sich mit den eigenen Aussagen identifizieren, kongruentes Verhalten – das sind noch immer die Eigenschaften, die Vertrauen schaffen.

Jemand, der authentisch ist, hat das, was er gelernt hat, hinterfragt und mit den eigenen Wünschen, Werthaltungen und Zielen abgeglichen. Er kann Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven beobachten, ohne sie auf der Grundlage seiner vorgefassten Meinungen zu bewerten. Er kennt sein Selbstbild gut: Seine Fähigkeiten, Stärken und Schwächen und seine persönlichen Antworten auf die Fragen:

- Was will ich und was will ich nicht (mehr)?
- Auf der Basis welcher Wertvorstellungen lebe ich?
- Wie wohl fühle ich in meiner beruflichen Situation?
- Wann empfinde ich eine Arbeit als Erfolg?
- Welche beruflichen Aktionen kann ich mit mir und meinen Vorstellungen vereinbaren?
- Was für ein Typ bin ich, welche Persönlichkeitsmerkmale habe ich?

Standort-
bestimmung

Üben Sie Authentizität! Dafür gibt es zwar keine Technikseminare. Was Sie aber tun können, ist, eine innere und äußere Standortbestimmung vorzunehmen, das beruflich und persönlich Erreichte kritisch zu reflektieren und Ihr individuelles Bild von sich selbst zu definieren. Und Sie können üben, keine Ihnen fremden Rollen zu spielen, sondern Ihre eigenen Wahrnehmungen, Gefühle und Überzeugungen zuzulassen und danach zu handeln.

55. Falle: Nicht auf das Bauchgefühl hören

Das sogenannte Bauchgefühl oder auch Intuition sind konkret schwer zu umreißen, aber beides sollte man häufiger gezielt in Verbindung mit rationalen Entscheidungen einsetzen.

Kennen Sie das Gefühl, das Sie beschleicht, wenn Sie aus rationalen und wohl abgewogenen Gründen, aber gegen Ihr (unterschwelliges) Bauchgefühl eine Job-Entscheidung getroffen haben? Drei Monate später fühlen Sie sich in Ihrem Gefühl bestätigt. Sie merken, dass Sie besser nicht gegen Ihr Bauchgefühl gehandelt hätten. Denn der tolle Job stellt sich doch nicht als so toll heraus. Was hat es mit diesem Bauchgefühl oder der Intuition auf sich? Wie nimmt man diese wahr? Körperlich möglicherweise als ein Druckgefühl im Bauchbereich oder anderes Unwohlsein und psychisch vielleicht als innere Stimme oder Fantasien, dass irgendetwas nicht stimmt. Bauchgefühl

Mit Intuition meint man die Begabung, auf Anhieb eine (meist) subjektiv richtige Entscheidung zu treffen, ohne die zugrunde liegenden Zusammenhänge explizit zu verstehen – wie eine Art Radar. Man spricht auch von Eingebungen, die man dann gerne bemüht, wenn eine Handlung im Nachhinein richtig war. Intuition fußt auch auf der Gesamtheit früherer Erfahrungen und der inneren Logik der Gegebenheiten. Intuition

Es ist richtig, bei Entscheidungen für einen neuen Job oder Interaktionen im beruflichen Alltag gelegentlich auf das eigene Gefühl zu hören. Das Bauchgefühl weist nicht immer, aber in Kombination mit (Nach-) Denken meist in die richtige Richtung und verhilft manchmal zu einem klareren Blick, ob eine Entscheidung richtig oder falsch ist.

Arbeitsrechtliche Fallen

Mit den Fallen des Arbeitsrechts wird man ab dem Start in das Berufsleben zu bestimmten Zeitpunkten immer wieder konfrontiert. Rechtsprechung und Gesetze bis zur europäischen Ebene machen es dem Arbeitnehmer nicht leicht, die arbeitsrechtlichen Fallstricke immer zu erkennen. Zehn arbeitsrechtliche Sondergesetze, eingebettet in 30 Einzelgesetze, werden flankiert von 10.000 Urteilen bei jährlich 600.000 Arbeitsgerichtsverfahren.

Das Arbeitsrecht dient unter anderem dazu, die Arbeitnehmer vor Beeinträchtigungen ihrer Persönlichkeit, vor wirtschaftlichen Nachteilen und vor anderen, zum Beispiel gesundheitlichen Gefahren zu schützen, die ein abhängiges Arbeitsverhältnis mit sich bringen kann. Es umfasst also den Bereich der abhängigen Arbeit und nicht der selbstständigen, nicht weisungsgebunden Arbeit, wie sie zum Beispiel Ärzte, freie Handelsvertreter und Ähnliche erfüllen. Beamte unterliegen dem öffentlich-rechtlich geregelten Dienstrecht.

Das deutsche Arbeitsrecht regelt die Rechtsbeziehungen zwischen einzelnen Arbeitnehmern und Arbeitgebern (Individualarbeitsrecht) sowie zwischen den Koalitionen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber und zwischen Vertretungsorganen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber (kollektives Arbeitsrecht).

Das Arbeitsrecht ist kein einheitliches Gesetz, sondern wird über Einzelgesetze aus EU-Recht, Grundgesetz (GG), dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB), Tarifvertragsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und anderen sowie Bestimmungen und Vereinbarungen geregelt.

Viele
Einzelgesetze

Im Hinblick auf die große Anzahl der bestehenden Rechtsquellen kann es bei einer arbeitsrechtlichen Fragestellung durchaus zu Überschnei-

dungen kommen, die eine eindeutige Beurteilung erschweren. Grundsätzlich greifen dann drei Prinzipien, nach denen die jeweilige Fragestellung beurteilt wird:

- das Rangprinzip,
- das Günstigkeitsprinzip und
- das Ordnungsprinzip.

Rangprinzip	Die Rechtsgrundlagen im Arbeitsrecht stehen in einer bestimmten Rangfolge. Diese Rangfolge lautet: EU-Recht, Grundgesetz, BGB-Recht und Rechtsverordnungen, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarungen nach Betriebsverfassungsgesetz, Arbeitsvertrag inklusive des Direktionsrechts und betrieblicher Übungen, arbeitsrechtlicher Gleichbehandlungsgrundsatz.
Günstigkeitsprinzip	Das Günstigkeitsprinzip findet Anwendung bei Regelungen, die für den Arbeitnehmer günstiger sind als einseitig zwingende höherrangige Normen. Einseitig zwingende Regelungen verpflichten nur eine Partei, zum Beispiel den Arbeitgeber, sich an diese Regelung zu halten.
Ordnungsprinzip	Das Ordnungsprinzip gilt, wenn Regelungen in Bezug auf einen konkreten arbeitsrechtlichen Fall auf gleicher Stufe konkurrieren. Für die Beurteilung eines individuellen arbeitsrechtlichen Problems müssen daher diese Gesetze nach ihrer Ranghöhe geprüft werden.
Arbeitsvertrag	Wichtig für Sie ist Ihr Arbeitsvertrag. Grundlage für den Arbeitsvertrag ist der im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) unter § 611 BGB definierte Dienstvertrag. Zwei Parteien schließen diesen Vertrag. Eine Partei verpflichtet sich zur Leistung von versprochenen Diensten, die andere Partei gewährt die vereinbarte Vergütung. Für den Arbeitsvertrag gilt auf dieser Grundlage: Sie als Arbeitnehmer sind persönlich abhängig und damit weisungsgebunden und leisten eine bestimmte Arbeit. Der Arbeit-

geber wiederum zahlt Ihnen für diese Arbeit ein Entgelt (Lohn/Gehalt). Der Arbeitsvertrag beinhaltet dazu arbeitsrechtliche Sonderregelungen, die dem Schutz des Arbeitnehmers dienen.

Der in der Praxis gängige Arbeitsvertrag legt die Rechte und Pflichten beider Vertragsparteien fest, wobei Sie bei einem Arbeitsvertrag in Fällen tappen können, die Ihnen im Vorfeld nicht bewusst oder transparent sind.

Fallen im Arbeitsvertrag

Ihr Arbeitsvertrag unterliegt grundsätzlich keinen gesetzlichen Vorschriften in Bezug auf seine Form, er kann mündlich wie auch schriftlich abgeschlossen werden. Allerdings ist der Arbeitgeber nach § 2 Abs. 1 Satz 1 des Nachweisgesetzes (NachwG), das die für ein Arbeitsverhältnis geltenden wesentlichen Bedingungen regelt, verpflichtet, „spätestens einen Monat nach dem vereinbarten Beginn des Arbeitsverhältnisses die wesentlichen Vertragsbedingungen schriftlich niederzulegen, die Niederschrift zu unterzeichnen und dem Arbeitnehmer auszuhändigen“.

Grundsätzlich hat ein Arbeitsvertrag folgende Bestandteile:

- Name und Anschrift der Vertragsparteien,
- Beginn des Arbeitsverhältnisses,
- Tätigkeitsbereich,
- Arbeitsort,
- Arbeitszeit (pro Tag/pro Woche),

Bestandteile
des
Arbeitsvertrags

- Vergütung und Fälligkeit (einschl. Zuschläge, Zulagen, Prämien, Sonderzahlungen),
- Urlaub (pro Jahr),
- Kündigungsfrist,
- Regelung zu Nebenbeschäftigungen,
- Hinweis auf anzuwendende Tarifverträge, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen.

56. Falle: Per Handschlag zum neuen Job

Sie einigen sich mit Ihrem zukünftigen Vorgesetzten über die Modalitäten Ihres Arbeitsvertrags und den Arbeitsbeginn. Er sagt Ihnen zu, dass der Vertrag mit Arbeitsbeginn unterschriftsreif vorliegt. Sie vertrauen ihm. Und erleben am Tag des Arbeitsbeginns eine böse Überraschung: Keiner kann sich an diesen mündlichen Vertrag erinnern.

Sie glauben nicht, dass dies Realität sein kann? Sie haben recht, im Regelfall können Sie davon ausgehen, dass sich potenzielle Arbeitgeber Ihnen gegenüber professionell verhalten. Grundsätzlich gilt für den Arbeitsvertrag auch das, was Sie aus anderen Verträgen kennen: Beide Vertragsparteien geben zu den Inhalten des Arbeitsvertrags eine übereinstimmende Willenserklärung ab (Angebot und Annahme). Gesetzlich ist keine Form dafür vorgesehen, Sie können also theoretisch auch einen mündlichen Vertrag abschließen.

Immer
schriftlich

Wer garantiert Ihnen aber, dass sich beide Parteien an die getroffenen Vereinbarungen halten? Sie werden als Arbeitnehmer immer die Beweislast für das Besprochene tragen müssen. Um dem vorzubeugen, ist daher ein schriftlicher Vertragsschluss für Sie und Ihre rechtliche Situation und entsprechende spätere Ansprüche wichtig. Zum Schutz des

Arbeitnehmers ist daher das Nachweisgesetz (s. o.) erlassen worden. Dieses Gesetz gilt für alle Arbeitnehmer, es sei denn, sie werden nur zur vorübergehenden Aushilfe von höchstens einem Monat eingestellt.

57. Falle: Die Details im Vertrag nicht lesen

Vertrauen ist gut, aber besonders in einem Vertrag, der auf Ihre beruflichen Perspektiven große Auswirkungen haben kann, gilt: Kontrolle ist besser. Mit Ihrer Unterschrift sorgen Sie selbst für die Rechtswirksamkeit Ihres Arbeitsvertrags.

Im Regelfall wird Ihnen ein Arbeitgeber den Vertrag mit der Bitte um genaue Prüfung zusenden. Nutzen Sie die Zeit, um alle Paragraphen zu überprüfen und – wenn Sie unsicher bezüglich der Bedeutung der Inhalte und Klauseln sind – lassen Sie den Vertrag von einem Rechtsanwalt überprüfen. Bitte gehen Sie im Grundsatz davon aus, dass der zukünftige Arbeitgeber ein Interesse daran hat, die Zusammenarbeit mit Ihnen auf eine solide und für beide Seiten vernünftige Basis zu stellen. Sollten in Ihrem Vertrag noch Ungereimtheiten auftauchen oder im Vorfeld besprochene Punkte fehlen, sprechen Sie auf jeden Fall mit dem Arbeitgeber und bitten um Nachbesserung.

Vertrag gut
prüfen

EXPERTEN-TIPP



Prüfen und gegebenenfalls nachbessern lassen

Insbesondere bei Arbeitsverträgen von Fach- und Führungskräften sind die genaue Überprüfung der einzelnen Vertragsinhalte, auch durch einen Rechtsanwalt, und die Bitte um Nachbesserung in den konkreten Punkten sinnvoll.

58. Falle: Nur allgemeine Umschreibung der Aufgaben

Die Bandbreite der Tätigkeit ist immer wieder ein Streitpunkt zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Je genauer Ihre Tätigkeit im Vertrag vereinbart ist, desto eingeschränkter ist das Recht des Arbeitgebers, im Einzelnen die zu leistende Arbeit abzuändern. Sind Sie für eine bestimmte Tätigkeit, etwa Lohnbuchhaltung, die eventuell durch eine zusätzliche Stellenbeschreibung konkretisiert ist, angestellt, ist diese Tätigkeit Inhalt des Arbeitsvertrags. Der Arbeitgeber kann Sie nicht einfach in eine andere Abteilung versetzen und Ihnen nicht adäquate Aufgaben zuteilen.

Ist Ihre Tätigkeit jedoch – wie oft üblich – fachlich umschrieben, müssen Sie alle Tätigkeiten ausführen, die in diesem Berufsbild in der Regel von Angehörigen des Berufs geleistet werden.

Ist die Art Ihrer Arbeitsleistung nur ganz allgemein umschrieben, müssen Sie jede Arbeit übernehmen, die „billigem Ermessen“ entspricht und bei Vertragsschluss vorhersehbar war.

Genaue
Stellen-
beschreibung

Was bedeutet das für Sie? Wenn Sie Wert darauf legen, dass Sie eine bestimmte Tätigkeit ausüben, sollten Sie immer eine klar definierte Positionsbezeichnung oder fachlich umschriebene Tätigkeit, idealerweise jeweils kombiniert mit einer Stellen- beziehungsweise Aufgabenbeschreibung, im Vertrag fixieren lassen. In der Folge kann Ihnen keine unterwertige Beschäftigung zugewiesen werden. Je ungenauer das Berufsbild in Ihrem Vertrag beschrieben ist, zum Beispiel Marketing, desto größer ist in der Regel der Spielraum des Arbeitgebers, sein Weisungsrecht zu nutzen und Ihnen in geeigneten Situationen Aufgaben zuzuweisen, die nichts mehr mit Ihren ursprünglichen Vorstellungen zu tun haben.

59. Falle: Arbeitsort und Versetzungsvorbehalt

Eine häufige Klausel im Arbeitsvertrag lautet: „Wir behalten uns vor, Ihnen auch eine andere, Ihren Fähigkeiten entsprechende Tätigkeit zu übertragen. Dieser Vorbehalt erstreckt sich auch auf einen anderen Einsatz an einem anderen Ort.“

Wenn in Ihrem Vertrag zu Ihrem Arbeitsort nichts explizit angegeben ist, werden Sie in der Regel im Unternehmen beziehungsweise im Betrieb des Arbeitgebers arbeiten. Ihr Arbeitgeber kann Sie aber auf Basis seines Direktions- beziehungsweise Weisungsrechts unter Umständen innerhalb des Betriebs oder auch in andere Filialen versetzen, wenn damit keine besonderen Beschwerden für Sie einhergehen. Ein weiterer Fall ist der, dass ein Arbeitnehmer an mehreren Orten, zum Beispiel als Monteur, eingesetzt werden soll. Dies ist vom Arbeitgeber als wesentliche Vertragsbedingung im Arbeitsvertrag schriftlich niederzulegen.

Achten Sie auf den durchaus in Arbeitsverträgen üblichen Versetzungsvorbehalt. Dieser berechtigt den Arbeitgeber, Sie im Rahmen des Unternehmens auch an einem anderen Ort einzusetzen. Bei einer Betriebsverlegung kann diese Regelung zu Konflikten – nicht nur mit Ihrem Arbeitgeber – führen. Ein Trost: Der Arbeitnehmer muss in der Regel mit solchen Versetzungen einverstanden sein.

Einsatz an
einem anderen
Ort

Grundsätzlich aber gilt: Eine Versetzung innerhalb des Unternehmens (auch bei Filialen am selben Ort) unterliegt dem Weisungsrecht des Arbeitgebers. Eine Versetzung in einen anderen Betrieb am selben Ort ist, sofern dieser Ort für den Arbeitnehmer mit den existierenden Verkehrsverbindungen ohne nennenswerte Schwierigkeiten erreichbar ist, ebenfalls möglich. Eine Versetzung an einen anderen Ort ist nicht zulässig.

Sonderfall: Ein Sonderfall ist die Betriebsverlegung. Bei geringen Entfernungen stellt dies kein Problem dar, wohl aber bei größeren (also solchen, die Betriebs- nicht innerhalb einer für einen normalen Arbeitstag von acht bis neun verlegung Stunden zumutbaren Fahrzeit von zwei bis 2,5 Stunden zu erreichen sind). Hier muss der Arbeitnehmer nicht folgen. Der Arbeitgeber muss in der Folge ordentlich kündigen und bis zum Ende der Kündigungsfrist zahlen.

Auch hier gilt also: Aufpassen und den Vertrag genau überprüfen!

60. Falle: Befristetes Probearbeitsverhältnis

Eine häufige Klausel im Arbeitsvertrag lautet: „Der Vertrag wird auf die Dauer von sechs Monaten zur Probe abgeschlossen und endet mit Ablauf der Probezeit, sofern er nicht zuvor verlängert wird. Innerhalb der Probezeit kann das Arbeitsverhältnis – unbeschadet des Rechts zur fristlosen Kündigung – mit einer Frist von zwei Wochen gekündigt werden.“

Gegenseitige Die gegenseitige Erprobung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer kann Erprobung durch einen befristeten oder unbefristeten Vertrag geschehen. Steht die oben genannte Klausel im Arbeitsvertrag, handelt es sich um ein durchaus zulässiges befristetes Probearbeitsverhältnis. Da dies mit Zeitablauf endet, muss der Arbeitgeber theoretisch keine Kündigung aussprechen. Die Befristung erfolgt auf der Basis eines sachlichen Grunds, nämlich der Erprobung.

EXPERTEN-TIPP**Ungewissheit bis zum Schluss**

Sie müssen sich darüber im Klaren sein, dass ein befristetes Probearbeitsverhältnis den entscheidenden Nachteil hat, dass Sie im schlechtesten Fall bis zum letzten Tag der Probezeit nicht wissen, ob Sie in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen werden. Des Weiteren können Sie auch gegen den Ablauf des Vertrags keine rechtlichen Schritte unternehmen.

Soll ein solches Probearbeitsverhältnis noch einmal befristet verlängert werden, bedarf es eines besonderen Grundes für die Befristung – etwa die Vertretung eines erkrankten Arbeitnehmers –, da der ursprüngliche Grund der Erprobung nicht mehr zutrifft.

Bei unbefristeten Arbeitsverträgen beträgt die Probezeit üblicherweise drei bis maximal sechs Monate. 2005 wurde auf Regierungsebene eine Erhöhung der Probezeit auf zwei Jahre vereinbart. Diese Regelung wurde aber bisher nicht umgesetzt. Während der Probezeit können kürzere als die normalen Kündigungsfristen vereinbart werden, mindestens jedoch eine Kündigungsfrist von zwei Wochen (§ 622 BGB). Nach sechs Monaten greifen die Bestimmungen des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG), allerdings nur bei Betrieben mit mehr als fünf Arbeitnehmern. Grundsätzlich gilt danach, dass das Arbeitsverhältnis eines Arbeitnehmers mit einer Frist von vier Wochen zum 15. oder zum Ende eines Kalendermonats gekündigt werden kann.

Probezeit bei unbefristeten Verträgen

Für eine Kündigung durch den Arbeitgeber sehen die Mindestkündigungsfristen wie folgt aus:

Kündigungsfristen

Wenn das Arbeitsverhältnis in dem Betrieb oder Unternehmen zwei Jahre bestanden hat, einen Monat zum Ende eines Kalendermonats,

- wenn es fünf Jahre bestanden hat, zwei Monate zum Ende eines Kalendermonats,
- wenn es acht Jahre bestanden hat, drei Monate zum Ende eines Kalendermonats,
- wenn es zehn Jahre bestanden hat, vier Monate zum Ende eines Kalendermonats,
- wenn es zwölf Jahre bestanden hat, fünf Monate zum Ende eines Kalendermonats,
- wenn es 15 Jahre bestanden hat, sechs Monate zum Ende eines Kalendermonats,
- wenn es 20 Jahre bestanden hat, sieben Monate zum Ende eines Kalendermonats.

Dabei handelt es sich wie gesagt um Mindestfristen, die aufgrund individueller vertraglicher Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber beziehungsweise per Tarifvertrag auch länger sein können. Die Kündigungsfrist für den Arbeitnehmer darf allerdings nie länger als diejenige für den Arbeitgeber sein.

Günstigkeits-
prinzip

Grundsätzlich gilt das Günstigkeitsprinzip, das heißt, dass die für Sie als Arbeitnehmer günstigere Regelung, also die längere Frist, auch dann gilt, wenn Sie selbst kündigen möchten. Möchten Sie das Unternehmen früher verlassen, müssen Sie mit Ihrem Arbeitgeber eine Aufhebungsvereinbarung Ihres Arbeitsvertrags aushandeln. Achten Sie in Ihrem Arbeitsvertrag daher genau auf die Ausführungen zur Probezeit und zu den Kündigungsfristen. Vergleichen Sie diese immer zuerst mit den gesetzlichen und tariflichen Vorgaben.

61. Falle: Unklare Regelungen zur Arbeitszeit

Als Arbeitnehmer müssen Sie die vereinbarte Arbeitsleistung am richtigen Arbeitsort und zur richtigen Zeit erbringen. Diese Zeit, die Arbeitszeit, ist ein wichtiges rechtlich relevantes Kriterium im Zusammenhang mit einer entsprechenden Lohn- und Gehaltszahlung und der Regelung von Überstunden und Mehrarbeit. Dabei kann es durchaus zu Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kommen, wenn es zum Beispiel um Änderungen der Arbeitszeit im Rahmen von Betriebsvereinbarungen geht.

Grundsätzlich wird die Arbeitszeit durch den Arbeitsvertrag bestimmt. Die Arbeitszeit per definitionem ist die Zeit von Beginn bis Ende der Arbeit ohne Ruhepausen und ohne Einrechnung von Überstunden, für die eine gesonderte Regelung getroffen wird. Achten Sie in diesem Punkt darauf, ob Sie nach Stunden bezahlt werden oder ein Monatsgehalt beziehen.

Stundenlohn
oder
Monatsgehalt?

Im Fall eines Monatsgehalts wird eine wöchentliche Arbeitszeit in Ihrem Vertrag stehen, die Sie auf jeden Fall überprüfen sollten. Wenn Sie zum Beispiel nach Tarif bezahlt werden, gelten die im Tarifvertrag festgelegten Arbeitszeiten, es sei denn, das Unternehmen hat dazu eine eigene Betriebsvereinbarung getroffen.

Der Arbeitgeber muss sich grundsätzlich an die im Arbeitszeitgesetz (ArbZG) fixierten Regelungen halten. Ziel dieses Gesetzes ist es, „die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern sowie den Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung der Arbeitnehmer zu schützen“ (§ 1 ArbZG). Dazu spielen weitere Gesetze mit Arbeitszeitvorschriften wie das Jugendarbeitsschutz-, das Mutterschutz- und das Ladenschlussgesetz eine wichtige Rolle.

Arbeitszeit-
gesetz

Neben der wöchentlichen Arbeitszeit können auch Arbeitsbeginn und Arbeitsende genau festgelegt werden. Dies ist insbesondere bei Arbeit mit Kern- und Gleitzeit der Fall.

Zur Wiederholung: Sie schulden dem Arbeitgeber eine bestimmte Arbeitszeit und die damit verbundene Arbeitsleistung, und nur dafür erhalten Sie ein vereinbartes Gehalt. Achten Sie also darauf, dass Ihre Arbeitszeiten im Arbeitsvertrag geregelt werden.

Die relevanten Vorgaben finden Sie im Internet unter: www.gesetze-im-internet.de/arbzbg/.

62. Falle: Ungünstige Überstundenregelungen

Im Arbeitsvertrag sind üblicherweise die Arbeitszeit wie auch die Ableistung eventueller Überstunden geregelt. Überstunden entstehen, wenn die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit überschritten wird. An dieser Überstundenregelung entzündeten sich viele Konflikte.

Eventuell kennen Sie die Vertrauensarbeitszeit, nach der Ihre Arbeitszeit nicht mehr per Zeiterfassung kontrolliert wird. Tückisch sind immer die Paragraphen in den Verträgen, nach denen etwaige Überstunden durch das Gehalt abgegolten sind. Arbeiten Sie in diesem Fall von sich aus länger, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen, können Sie keine zusätzliche Bezahlung beanspruchen.

Ist in Ihrem Vertrag eine Klausel enthalten, nach der Sie verpflichtet sind, Überstunden zu leisten, sofern dies gesetzlich zulässig ist, müssen Sie diese bei Anordnung durch den Arbeitgeber erbringen. Wenn Ihr Arbeitgeber gezielt Überstunden darüber hinaus anordnet, muss er sie auch bezahlen beziehungsweise Ihnen die Möglichkeit geben, die Überstunden durch Freizeit abzubauen. Die Überstunden sind dann aber gesondert darzulegen.

Überstunden und Mehrarbeit sind im Arbeitszeitgesetz geregelt (im Internet nachzulesen unter www.gesetze-im-internet.de/arbztg/). Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden. Ein Arbeitnehmer kann daher zeitweilig bis zu 60 Stunden pro Woche arbeiten, ohne dass Mehrarbeit überhaupt anfällt. Erst mit der 61. Stunde fiele die erste Stunde Mehrarbeit an, weil dann die gesetzliche Arbeitszeit überschritten würde.

Überstunden
und
Mehrarbeit

Überstunden fallen in bestimmten betrieblichen Situationen immer an. In den meisten Unternehmen gibt es dazu auch Vereinbarungen zwischen den Vertragsparteien – mit Freizeitausgleich oder auch finanziellem Ausgleich bei akutem Überstundenanfall.

Sie sollten trotzdem darauf achten, dass die Regelung dazu in Ihrem Arbeitsvertrag so genau wie möglich fixiert wird.

63. Falle: Urlaubsanspruch in Werk- statt in Arbeitstagen

Jeder Arbeitnehmer hat in jedem Kalenderjahr Anspruch auf bezahlten Erholungsurlaub. Der Urlaub beträgt jährlich mindestens 24 Werktage. Achtung: Als Werktage gelten alle Kalendertage, die nicht Sonn- oder gesetzliche Feiertage sind. Diese Bestimmung finden Sie im Bundesurlaubsgesetz (§ 3 Abs. 2 BUrlG). Wenn also in Ihrem Vertrag tatsächlich keine Regelung – auch nicht tarifvertraglich oder über eine Betriebsvereinbarung geregelt – dazu zu finden ist, gilt dieses Gesetz. Der volle Urlaubsanspruch wird laut BUrlG erst nach sechsmonatigem Bestehen des Arbeitsverhältnisses erworben. In der Regel kann man aber individuelle Absprachen mit dem Arbeitgeber treffen.

Anspruch auf
bezahlten
Urlaub

**EXPERTEN-TIPP****Krank während des Urlaubs**

Erkranken Sie während des Urlaubs, so werden die durch ärztliches Attest nachgewiesenen Tage der Arbeitsunfähigkeit auf den Jahresurlaub nicht angerechnet.

Ein Detail, auf das Sie immer achten sollten, ist aber die Bezeichnung „Werktage“. In diesem Fall gilt auch der Samstag als anzurechnender Urlaubstag, bei 30 Werktagen Urlaubsanspruch können Sie – selbst bei einer Fünftagewoche – nur fünf Wochen Urlaub nehmen. Besser ist für Sie die Formulierung „Arbeitstage“. Achten Sie auf diese semantischen Details und versuchen Sie, die Zahl Ihrer Urlaubstage als Arbeitstage deklarieren zu lassen.

64. Falle: Wettbewerbsverbot

Das Wettbewerbsverbot bietet häufig einen Anlass für Streit zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Dabei existieren zwei Formen:

- Zwei Formen
- das Wettbewerbsverbot als Verpflichtung, keinen Wettbewerb während eines laufenden Arbeitsverhältnisses zu betreiben, und
 - das nachvertragliche Verbot.

Grundsätzlich gilt für jedes Arbeitsverhältnis: Der Arbeitnehmer hat, während er bei dem entsprechenden Arbeitgeber beschäftigt ist, jeden Wettbewerb mit seinem Arbeitgeber zu unterlassen. Er darf ihm also keine Konkurrenz machen. Konkurrenz heißt im Klartext: keine spekulative, mit Gewinnerzielungsabsicht gerichtete Teilnahme am Geschäftsverkehr. Das Wettbewerbsverbot endet im Normalfall – also ohne besondere Regelung – mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Bekanntermaßen wechseln aber auch gerade Fach- und Führungskräfte innerhalb einer Branche zu einem Konkurrenzunternehmen oder gründen selbst ein Unternehmen. Sie nutzen ihr Branchenwissen dann für den neuen Arbeitgeber. Möchte der Arbeitgeber dies einschränken, muss das zwischen beiden Vertragsparteien vereinbart werden. Die Tücken liegen hier im Detail.

„Dem Mitarbeiter ist es während der Dauer des Vertragsverhältnisses und 24 Monate danach untersagt, mit Klienten der Gesellschaft direkte oder indirekte Geschäftsbeziehungen aufzunehmen, die dazu geeignet sind, mit der Gesellschaft in Konkurrenz zu treten. Auch entsprechende Beteiligungen des Mitarbeiters an Gesellschaften zum gleichen Zweck sind untersagt. Ausnahmeregelungen von diesem Klientenschutz/Wettbewerbsverbot bedürfen zu seiner Wirksamkeit der Schriftform. Der Klientenschutz ist nicht auf Deutschland beschränkt.“

Auf den ersten Blick ist dies ein eindeutiges Wettbewerbsverbot, verbunden mit einer Regel zum Klientenschutz. Da es auch für einen Zeitraum von zwei Jahren nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses gelten soll, spricht man hier von einem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot. Das Verbot darf allerdings nicht über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses erstreckt werden. Denn Ihr berufliches Fortkommen würde mit einer noch weiter gehenden Regelung zu sehr erschwert.

Nachvertragliches Wettbewerbsverbot

Das Wettbewerbsverbot gilt nur in Verbindung mit der Zahlung einer monatlichen Entschädigung, der Karenzentschädigung (§ 74 ff. HGB)

Karenzentschädigung

Eine allgemeine Klientenschutzklausel, die Ihnen als Arbeitnehmer die Mitnahme von Klienten wie im obigen Beispiel generell untersagt, ist ohne Vereinbarung einer Karenzentschädigung daher nichtig. Auch ein Abwerbeverbot oder Einstellungsverbot, nach der sich der Arbeitnehmer

verpflichtet, nach seinem Ausscheiden selbst keinen Mitarbeiter des alten Arbeitgebers abzuwerben oder einzustellen, sind ohne Vereinbarung einer Zahlung einer Karenzentschädigung nichtig.

Die Höhe dieser Entschädigung muss mindestens 50 Prozent der zuletzt bezogenen vertragsgemäßen festen und variablen Leistungen (inklusive Tantiemen, Provisionen, Gratifikationen und gewährten Sachbezügen wie etwa der privaten Nutzung eines Dienstwagens) betragen. Beachten Sie jedoch, dass Sie durch ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot in Ihrer beruflichen Entwicklung zunächst sehr beeinträchtigt werden. Daher ist eine höhere Entschädigung immer vorzuziehen.

Schriftliche
Vereinbarung

Beachten Sie auch, dass die Wettbewerbsverabredung schriftlich erfolgen muss. Ein Vertragswerk muss – von beiden Parteien oder wechselseitig – original unterschrieben sein. Daneben ist eine vom Arbeitgeber unterschriebene Urkunde im Original an den Arbeitnehmer zu übergeben. Wenn keine Schriftform vorliegt, ist die Vereinbarung nicht gültig. Der Arbeitnehmer darf sich dann auf die fehlende Schriftform berufen. Zudem ist die Schriftform insgesamt nur gewährt, wenn sich aus dem Vertrag die wesentlichen Bestandteile der Vereinbarung ergeben.

Um Unklarheiten auszuschließen, hat der Arbeitgeber die Aufgabe, den Arbeitnehmer eindeutig und unmissverständlich über die Folgen eines Wettbewerbsverbots aufzuklären. Ansonsten ist im Zweifelsfall die Vereinbarung zugunsten des Arbeitnehmers auszulegen. Lassen Sie sich gerade in diesem Punkt beraten, denn ein späterer Wechsel zu einem Konkurrenzunternehmen kann sich äußerst schwierig gestalten.

65. Falle: Unerlaubte Nebentätigkeit

„Während der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses darf der Mitarbeiter eine entgeltliche Nebenbeschäftigung nur mit Zustimmung der Ge-

sellschaft übernehmen.“ Ohne diese Klausel können Sie theoretisch ohne Rücksprache mit Ihrem Arbeitgeber eine Nebentätigkeit aufnehmen. Mit dieser Klausel darf Ihr Arbeitgeber die Zustimmung zu einer Nebenbeschäftigung nur dann verweigern, wenn Sie Ihre Pflichten im Unternehmen nicht mehr ausüben könnten. Das trifft dann zu, wenn Sie zum Beispiel in Konkurrenz zu Ihrem Arbeitgeber treten oder zeitlich so stark eingebunden sind, dass Sie die gesetzlich vorgeschriebene Höchstarbeitszeit überschreiten.

Ihr Arbeitgeber darf seine Zustimmung – falls diese überhaupt per Vertrag notwendig ist – nur verweigern, wenn Ihre Nebentätigkeit Sie zu stark neben Ihrer Hauptarbeit in Anspruch nimmt und auch, wenn diese in Konkurrenz zum Geschäft Ihres Arbeitgebers steht. Achten Sie aber auch langfristig darauf, ob Sie überhaupt zwei Tätigkeiten nebeneinander auf hohem Niveau leisten können.

Überfordern
Sie sich nicht

Sie müssen Ihre Nebentätigkeit auch, wenn Sie nicht im Arbeitsvertrag dazu verpflichtet sind, angeben, wenn durch diese Tätigkeit berechnete Interessen Ihres Arbeitgebers, wie im vorletzten Absatz geschildert, bedroht sind, also zum Beispiel dann, wenn Sie in der Folge insgesamt länger arbeiten, als das Arbeitszeitgesetz erlaubt. Der Arbeitgeber hat zunächst aber keinen allgemeinen Anspruch darauf, alle Nebentätigkeiten des Arbeitnehmers zu erfahren.

Nebentätigkeit
angeben

Wenn im Arbeitsvertrag eine Klausel zur Mitteilung der Nebentätigkeit enthalten ist, müssen Sie auch danach handeln. Aufgrund der auch im Arbeitsrecht geltenden Vertragsfreiheit ist eine solche Klausel wirksam, da damit kein einschneidender Eingriff in die Privatsphäre des Arbeitnehmers verbunden ist.

66. Falle: Befristung des Arbeitsvertrags

Das Thema „Befristung“ steht auch auf Gesetzgeberseite insbesondere im Hinblick auf ältere Arbeitnehmer (über 52 Jahre) in der Diskussion. Grundsätzlich bildet das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG) die rechtliche Grundlage für Arbeitsverträge mit Befristung auf Basis des § 620 BGB. Ziel dieses Gesetzes ist, Teilzeitarbeit zu fördern, die Voraussetzungen für die Zulässigkeit befristeter Arbeitsverträge festzulegen und die Diskriminierung von teilzeitbeschäftigten und befristet beschäftigten Arbeitnehmern zu verhindern.

Befristet beschäftigt ist ein Arbeitnehmer mit einem auf bestimmte Zeit geschlossenen Arbeitsvertrag.

„Ein auf bestimmte Zeit geschlossener Arbeitsvertrag (befristeter Arbeitsvertrag) liegt vor, wenn seine Dauer kalendermäßig bestimmt ist (kalendermäßig befristeter Arbeitsvertrag mit genauer Angabe von Start- und Enddatum des Arbeitsverhältnisses) oder sich aus Art, Zweck oder Beschaffenheit der Arbeitsleistung ergibt (zweckbefristeter Arbeitsvertrag).“ So lautet der offizielle Gesetzestext in § 3 Abs. 1 TzBfG.

Sachliche Gründe Für ein befristetes Arbeitsverhältnis müssen seitens des Unternehmens sachliche Gründe vorliegen, zum Beispiel Erprobung, Vertretung eines anderen Arbeitnehmers oder vorübergehend erhöhter betrieblicher Bedarf an Arbeitsleistung (§ 14 TzBfG).

Wenn kein sachlicher Grund (Zweck) vorliegt, ist ein befristetes Arbeitsverhältnis (sachgrundlos befristeter Arbeitsvertrag) nur zulässig, wenn eine von den drei folgenden Voraussetzungen greift.

Sonstige Voraussetzungen ■ Es handelt sich um eine Neueinstellung. Die Befristung eines Arbeitsvertrags ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes ist dann bis zur Dauer von zwei Jahren zulässig; bis zu dieser Gesamtdauer kann Ihr Vertrag höchstens dreimal verlängert werden.

- Das Unternehmen als Ihr zukünftiger Arbeitgeber wurde neu gegründet. Dann ist in den ersten vier Jahren nach Gründung die kalendermäßige Befristung eines Arbeitsvertrags ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes bis zur Dauer von vier Jahren zulässig. Bis zu dieser Gesamtdauer ist auch die mehrfache Verlängerung eines kalendermäßig befristeten Arbeitsvertrages zulässig.
- Die Befristung eines Arbeitsvertrags bedarf keines sachlichen Grundes, wenn der Arbeitnehmer bei Beginn des befristeten Arbeitsverhältnisses das 58. Lebensjahr vollendet hat. Die Befristung ist nicht zulässig, wenn zu einem vorhergehenden unbefristeten Arbeitsvertrag mit demselben Arbeitgeber ein enger sachlicher Zusammenhang besteht. Ein solcher enger sachlicher Zusammenhang ist insbesondere anzunehmen, wenn zwischen den Arbeitsverträgen ein Zeitraum von weniger als sechs Monaten liegt.

Liegt keine dieser Voraussetzungen vor, können Sie einen befristeten Arbeitsvertrag nur unter Angabe sachlicher Gründe (Zweckbefristung) abschließen.

Während der Gesamtdauer von zwei Jahren kann das Arbeitsverhältnis insgesamt dreimal verlängert werden, wobei sich die jeweilige Verlängerung unmittelbar anschließen muss. Ein im Anschluss an ein auf der Basis eines Sachgrunds befristetes Arbeitsverhältnis weiteres ohne Sachgrund befristetes Arbeitsverhältnis ist nicht möglich; umgekehrt ist jedoch eine Befristung mit Sachgrund nach einer Befristung ohne Sachgrund zulässig.

In diesem Zusammenhang sind die Kettenarbeitsverhältnisse zu erwähnen. Ein solches liegt vor, wenn mindestens zwei gesonderte befristete Arbeitsverhältnisse hintereinander vereinbart werden, anstatt sie inner-

Kettenarbeits-
verhältnisse

halb der Fristen zu verlängern. Achten Sie bitte sehr genau auf die Varianten in Ihrer Befristung und in einer möglichen Verlängerung.

67. Falle: Teilzeitvertrag

Das Thema Teilzeit steht immer mehr im Vordergrund. Insbesondere Frauen arbeiten in Teilzeit, die Nachfrage nach Teilzeitarbeitsplätzen nimmt stetig zu. Allerdings birgt auch ein Teilzeitvertrag Konfliktstoff.

Grundsätzlich gilt: Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmern, auch in leitenden Positionen, Teilzeitarbeit zu ermöglichen (§ 6 TzBfG). Der Arbeitgeber (Unternehmen mit mehr als 15 Arbeitnehmern) muss einen Arbeitsplatz, den er öffentlich oder innerhalb des Betriebs ausschreibt, auch als Teilzeitarbeitsplatz ausschreiben, wenn sich der Arbeitsplatz dafür eignet. Der Arbeitgeber hat einen Arbeitnehmer, der ihm den Wunsch nach einer Veränderung von Dauer und Lage seiner vertraglich vereinbarten Arbeitszeit angezeigt hat und mindestens sechs Monate im Unternehmen beschäftigt ist, über entsprechende Arbeitsplätze zu informieren, die im Betrieb oder Unternehmen besetzt werden sollen.

Informations-
pflicht

Der Arbeitgeber hat die Arbeitnehmervertretung über Teilzeitarbeit im Unternehmen zu informieren, insbesondere über vorhandene oder geplante Teilzeitarbeitsplätze und über die Umwandlung von Teilzeitarbeitsplätzen in Vollzeitarbeitsplätze oder umgekehrt. Der Arbeitnehmervertretung sind auf Verlangen die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen.

EXPERTEN-TIPP**Minijobs**

Auch Arbeitnehmer, die eine geringfügige Beschäftigung (Minijob bis 400 Euro) ausüben, sind Teilzeitbeschäftigte (nach TzBfG). Die Regelungen des TzBfG gelten somit auch für geringfügig beschäftigte Arbeitnehmer. Dasselbe gilt für Arbeitnehmer in der Gleitzone (Mini-Jobs zwischen 400,01 und 800 Euro).

Teilzeitbeschäftigte unterliegen einem Diskriminierungsverbot und haben im Arbeitsrecht grundsätzlich die gleichen Rechte wie Vollzeitbeschäftigte, insbesondere in Bezug auf Gleichbehandlung, Teilzeitarbeitsvertrag beziehungsweise Bescheinigung über Arbeitsbedingungen, Erholungsurlaub, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, Entgeltfortzahlung bei Arbeitsausfall an Feiertagen, Sonderzahlungen beziehungsweise Gratifikationen sowie Kündigungsschutz.

Diskriminie-
rungsverbot

Ablehnen darf der Arbeitgeber Teilzeit nur, wenn dringende betriebliche Gründe dagegen sprechen, zum Beispiel wenn die Verringerung der Arbeitszeit die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt oder unverhältnismäßige Kosten verursacht. Oder wenn er nachweist, dass er keine zweite Arbeitskraft finden kann, die dem Berufsbild des Arbeitnehmers entspricht, der Teilzeit arbeiten will. Eine grundlose Ablehnung von Teilzeit durch den Arbeitgeber ist daher mit Inkrafttreten des Gesetzes im Januar 2001 nicht mehr möglich.

Ablehnung
nur aus
dringenden
betrieblichen
Gründen

Er muss seine Entscheidung und seine Begründung spätestens einen Monat vor Beginn der gewünschten Teilzeit seinem Arbeitnehmer schriftlich mitteilen. Vergisst er, den ablehnenden Bescheid rechtzeitig abzuschicken, hat der Arbeitnehmer Anspruch auf die von ihm gewünschte Arbeitszeit. Der Arbeitgeber kann die festgelegte Verteilung

der Arbeitszeit jedoch jederzeit wieder ändern, wenn das betriebliche Interesse das Interesse des Arbeitnehmers erheblich überwiegt. Dazu muss der Arbeitgeber die Änderung aber spätestens einen Monat vorher ankündigen.

Anspruch auf Teilzeit haben Arbeitnehmer des privaten und öffentlichen Dienstes, auch leitende Angestellte sowie geringfügig und befristet eingestellte Arbeitnehmer unter folgenden Voraussetzungen:

- Voraussetzungen für Teilzeitananspruch
- Ihr Arbeitgeber muss mehr als 15 Arbeitnehmer beschäftigen und Sie müssen mindestens sechs Monate im Unternehmen beschäftigt sein.
 - Sie müssen drei Monate vor dem gewünschten Termin zum Start der Teilzeitarbeit Ihren Anspruch beim Arbeitgeber beantragen.
 - Der Arbeitgeber muss diesen Antrag mit Ihnen erörtern, er muss dabei versuchen, zu einer gemeinsamen Regelung zu gelangen.
 - Es stehen keine betrieblichen Gründe wie Organisation, Sicherheit im Betrieb, Arbeitsablauf oder zu hohe Kosten Ihrem Wunsch entgegen.

Sie und der Arbeitgeber müssen Fristen genau einhalten. Informationen dazu finden Sie unter www.teilzeit-info.de

68. Falle: Wiedereinstieg von Teilzeit in Vollzeit

Zu diesem Thema gilt laut § 9 TzBfG: Der Arbeitgeber hat einen teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmer, der ihm den Wunsch nach einer Verlängerung seiner vertraglich vereinbarten Arbeitszeit angezeigt hat, bei der Besetzung eines entsprechenden freien Arbeitsplatzes bei gleicher Eignung bevorzugt zu berücksichtigen, es sei denn, dass dringende betrieb-

liche Gründe oder Arbeitszeitwünsche anderer teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer entgegenstehen.

Das heißt, dass Sie als Arbeitnehmer keinen Anspruch auf die Verlängerung Ihrer Arbeitszeit haben. Sie können verhandeln, müssen aber auch mit einer Ablehnung rechnen. Wenn Sie Ihre Arbeitszeit also verringern, denken Sie bitte auch langfristig und strategisch. Denn eine Rückkehr zu längerer Arbeitszeit ist nicht immer möglich.

Kein Anspruch
auf
Verlängerung
der Arbeitszeit

69. Falle: Anspruch auf Teilzeit während/nach der Elternzeit

Während eines bereits länger existierenden Arbeitsverhältnisses gibt es immer wieder Situationen, in denen Sie Ihren Anspruch auf Teilzeit durchsetzen möchten. Eine dieser Situationen ist der Wiedereinstieg nach der Elternzeit.

Das Teilzeitgesetz räumt bei der Rückkehr aus der Elternzeit weitere Ansprüche ein. Jeder Arbeitgeber, der dem Anspruch auf Teilzeitarbeit keine dringenden betrieblichen Gründe entgegensetzen kann, ist inzwischen verpflichtet, der Mutter oder dem Vater bei der Rückkehr aus der Elternzeit auf Verlangen eine Teilzeitstelle einzuräumen. Dabei muss es sich um eine Teilzeit von 15 bis 30 Wochenstunden handeln. Voraussetzungen dafür sind, dass der Arbeitnehmer länger als sechs Monate in der Firma angestellt ist und seine gewünschte Arbeitszeit mindestens acht Wochen vorher angemeldet hat. Dann müssen Arbeitgeber und Arbeitnehmer über die Verringerung der Arbeitszeit sprechen mit dem Ziel, zu einer Vereinbarung zu gelangen, wie sie der Gesetzgeber vorschreibt. In der Begründung seitens des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (<http://www.bmas.bund.de>) zum Gesetz heißt es: „Die Arbeitnehmer sollen die Möglichkeit haben, die Arbeitszeit individuell an ihre Bedürfnisse anzupassen.“

15 bis
30 Wochen-
stunden

Ist aber Ihr Arbeitsplatz bereits von einer anderen Kraft besetzt und im Betrieb findet sich keine gleichwertigen Stelle oder eine Tätigkeit, die für Sie akzeptabel ist, können Sie zwar auf Ihre Rückkehr in das Unternehmen bestehen, müssen aber damit rechnen, in Kürze die Kündigung zu erhalten.

Kündigungs-
schutz endet
mit Ende der
Elternzeit

Der Kündigungsschutz, der sich von der Zeit der Schwangerschaft in die Elternzeit fortsetzt, endet an dem Tag, an dem auch die Elternzeit endet. Dann gilt wieder die vertraglich vereinbarte oder gesetzliche Kündigungsfrist. Sie können dann innerhalb von zwei Wochen gegen Ihre Kündigung Einspruch einlegen. Eventuell gelingt es Ihnen, eine Abfindung zu bekommen, aber der Arbeitsplatz bleibt ihnen leider nicht erhalten.

Klare
Entscheidung
erforderlich

Arbeitnehmer, die sich für ihre dreijährige Elternzeit völlig von ihrer Arbeitspflicht befreien lassen, können später nicht mehr vom Arbeitgeber verlangen, während dieser Phase mit verringerter Arbeitszeit beschäftigt zu werden. Nach der Geburt muss der bei einem Arbeitgeber beschäftigte Elternteil eindeutig äußern, ob er in Teilzeit (oder Vollzeit) weiterarbeiten oder sich vollständig von der Arbeitspflicht befreien lassen will.



PRAXIS-BEISPIEL

Folgeschwere Entscheidung

Ein Fall aus der Rechtsprechung: Eine Arbeitnehmerin war bis zur Geburt ihres Kindes im Unternehmen des beklagten Arbeitgebers als Vollzeithkraft beschäftigt. Kurz nach der Geburt teilte sie dem Arbeitgeber mit, sie wolle im Anschluss an die achtwöchige Mutterschutzfrist bis zum Ende der dreijährigen Elternzeit nicht arbeiten. Etwa ein halbes Jahr später überlegte sie es sich jedoch anders und äußerte den Wunsch, ab sofort für zwei Tage pro Woche beim Beklagten in Teilzeit zu

arbeiten. Der Arbeitgeber lehnte dies ab, da er für die Dauer der Elternzeit der Klägerin bereits eine Ersatzkraft in Vollzeit eingestellt hatte.

Die Klägerin versuchte daraufhin, ihren Teilzeitwunsch auf dem Klageweg durchzusetzen, blieb damit aber vor dem Landesarbeitsgericht ohne Erfolg. Nach Ansicht des Gerichts hatte die Mitarbeiterin keinen Anspruch auf Teilzeit gegen den Arbeitgeber. Ein solcher Anspruch besteht für Arbeitnehmer in Elternzeit zwar grundsätzlich nach dem Bundeserziehungsgeldgesetz (BERzGG), hier habe die Arbeitnehmerin aber ihre Wahl bereits getroffen und sich von der Arbeit vollständig befreien lassen. Der Arbeitgeber hat im Hinblick auf seine Personalplanung reagiert und eine Ersatzkraft für diese Zeit eingestellt. Das muss die Arbeitnehmerin akzeptieren.

Denken Sie immer auch an die Interessen Ihres Arbeitgebers, der eine Vertretung einstellen oder anderweitige Entscheidungen in Bezug auf Personalkapazitätsplanungen treffen muss. Er braucht dafür Planungssicherheit.

Fallen im Arbeitsverhältnis

Das Arbeitsverhältnis ist rein rechtlich gesehen ein Schuldverhältnis. Zwei Vertragsparteien, Sie als Arbeitnehmer und Ihr Arbeitgeber, verpflichten sich nur aufgrund der Gegenleistung der anderen Partei zu einer Leistung. Dabei haben beide Parteien Rechte, aber auch Pflichten, die sich in Haupt- und Nebenpflichten unterteilen.

Schuld-
verhältnis

Die Hauptpflicht für Sie als Arbeitnehmer ist natürlich die Arbeitspflicht nach § 611 BGB in Verbindung mit Ihrem Arbeitsvertrag. Der Arbeitgeber schuldet Ihnen – ebenfalls nach § 611 BGB – für Ihre Arbeitsleis-

Haupt- und
Neben-
pflichten

tung ein entsprechendes Entgelt. Daneben existieren aber auch weitere Verpflichtungen, die Nebenpflichten, für Sie und Ihren Arbeitgeber.

Pflichten des
Arbeitgebers

Die Hauptpflicht des Arbeitgebers ist nach § 611 BGB in Verbindung mit dem Arbeitsvertrag die Lohnzahlungspflicht. Im Zusammenhang mit dem Begriff „Lohn“ spricht man auch von „Entgelt“, „Gehalt“ oder „Vergütung“. Diese Begriffe beziehen sich in der Regel auf das Grundgehalt, das im individuellen Arbeitsvertrag (gegebenenfalls in Verbindung mit Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen) zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber als monatlich zu zahlendes Entgelt vereinbart wurde. Dazu kommen Sonderformen des Gehalts wie Provisionen, Prämien, Gratifikationen (Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld) oder eine betriebliche Altersversorgung.

Neben-
pflichten des
Arbeitgebers

Zu den Nebenpflichten des Arbeitgebers gehören die Beschäftigungspflicht, die Fürsorgepflicht, die Pflicht zur Gleichbehandlung aller Arbeitnehmer, die Pflicht zur Urlaubsgewährung und die Pflicht zur Zeugniserteilung. Probleme mit dem Anspruch zur Beschäftigung ergeben sich meistens dann, wenn einem Arbeitnehmer gekündigt wird.

Pflichten des
Arbeitnehmers

Sie als Arbeitnehmer schulden auf der Basis des Dienstvertrags in Verbindung mit Ihrem Arbeitsvertrag dem Arbeitgeber hauptsächlich weisungsabhängige Dienste beziehungsweise Ihre Arbeitsleistung. Der Arbeitgeber zahlt Ihnen dafür einen entsprechenden Lohn. Für Sie bedeutet das, dass Sie in Bezug auf die Art Ihrer Arbeit, die Arbeitszeit, den Arbeitsort und Ihr Verhalten im Unternehmen den Weisungen Ihres Vorgesetzten Folge leisten müssen. Das ist Ihre Hauptpflicht als Arbeitnehmer.

Neben Ihrer Hauptpflicht, Arbeit zu leisten, gibt es aber auch Nebenpflichten. Die wichtigste Nebenpflicht ist die Treuepflicht als Pendant zur Fürsorgepflicht des Arbeitgebers.

70. Falle: (Kein) Lohn ohne Arbeit

Die Lohnzahlungspflicht gilt nicht nur für die geleistete Arbeit. Die Pflicht gilt auch für die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und an Feiertagen, die im Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall (Entgeltfortzahlungsgesetz – EFZG) geregelt sind. Dieses Gesetz regelt die Zahlung des Arbeitsentgelts an gesetzlichen Feiertagen und die Fortzahlung des Arbeitsentgelts im Krankheitsfall an den Arbeitnehmer sowie die wirtschaftliche Sicherung im Bereich der Heimarbeit für gesetzliche Feiertage und im Krankheitsfall. Auch Urlaub, Mutterschaftsurlaub, eine Betriebsratsstätigkeit oder Wehrübungen unterliegen der Lohnzahlungspflicht. Zusätzlich zum EFZG greifen daher auch andere Gesetze für spezifische Themenbereiche das Thema Lohnfortzahlung auf.

Entgeltfort-
zahlungsgesetz

Des Weiteren stehen Ihre Arbeitspflicht und die Lohnzahlungspflicht des Arbeitgebers nach Dienstvertrag in Verbindung mit Ihrem Arbeitsvertrag in einem Gegenseitigkeitsverhältnis. „Lohn ohne Arbeit“ erhalten Sie bei Krankheit, Urlaub, Feiertagen, persönlichen Verhinderungen (kein Verschulden auf Ihrer Seite) sowie bei Betriebsstörungen im Sinne des Betriebsrisikos.

Lohn ohne
Arbeit

Unter Betriebsrisiko versteht man die Situation, in der es dem Arbeitnehmer wegen einer Störung des Betriebsablaufs unmöglich wird, die Arbeitsleistung zu erbringen. Solche Störungen des Betriebsablaufs, die die Erbringung der Arbeitsleistung unmöglich machen und vom Arbeitgeber nicht absichtlich verursacht wurden, können sein: technisches Versagen, logistische Fehler, Stromausfall. In solchen Fällen ist der Arbeitgeber zur Lohnfortzahlung verpflichtet, auch wenn die Arbeitnehmer ihrerseits keine Leistung erbringen (können).

Betriebsrisiko

71. Falle: Sonderzahlungen und betriebliche Übung

- Ohne Rechtsanspruch? Viele Arbeitgeber gewähren ihren Mitarbeitern freiwillige Sonderlohnzahlungen. Sie kennen das 13. Monatsgehalt, Gratifikationen wie Weihnachtsgeld oder andere Leistungszuschläge. Eine derartige Sonderzahlung kann sich durchaus konkret aus dem Arbeitsvertrag ergeben. Dieser darf dann allerdings keinen Vorbehalt auf Freiwilligkeit und/oder den Zusatz „ohne Rechtsanspruch“ beinhalten.
- Vorbehalt der Freiwilligkeit In der Realität kommt dies jedoch oft vor. Eine entsprechende Klausel könnte wie folgt lauten: „Der Arbeitnehmer erhält eine Gratifikation in Höhe eines Brutto-Monatsgehalts. Die Auszahlung erfolgt mit dem Novembergehalt. Die Auszahlung erfolgt freiwillig und begründet keinen Rechtsanspruch.“
- Ein Anspruch auf die Zahlung entsteht nur bei einer Gesamtzusage des Arbeitgebers, auch für das entsprechende Jahr wieder eine Gratifikation zahlen zu wollen, oder bis zur tatsächlichen Auszahlung. Der erklärte Vorbehalt auf Freiwilligkeit lässt dem Arbeitgeber so die Freiheit, jedes Jahr neu zu entscheiden, ob er eine solche Sonderzahlung leistet oder nicht.
- Betriebliche Übung Wenn diese Klauseln nicht in Ihrem Vertrag auftauchen und Ihr Arbeitgeber dennoch über einen längeren Zeitraum Sonderzahlungen ohne ursprünglich vertraglichen Anspruch leistet, spricht man von „betrieblicher Übung“, einer Art Gewohnheitsrecht. Im Fall von Gratifikationen für Arbeitnehmer besteht eine solche betriebliche Übung bei regelmäßiger und gleichförmiger Wiederholung (mindestens dreimal) der freiwilligen Leistung des Arbeitgebers über einen längeren Zeitraum hinweg. Daraus entsteht dann für Sie als Arbeitnehmer ein fester, vertraglicher Anspruch auf diese Leistung. Die freiwillige Leistung des Arbeitgebers wird für ihn zur Pflicht, der er sich nicht mehr einseitig entziehen kann,

da ein Gewohnheitsrecht entstanden ist. Eine solche betriebliche Übung kann nur noch einvernehmlich oder durch Änderungskündigung wieder beseitigt werden.

Nach Ansicht des Bundesarbeitsgerichts (BAG 1997) gilt aber: Wird über drei Jahre eine vormals unbedingt gewährte Sonderzahlung nur noch unter Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalt gezahlt, kann der Unternehmer danach von diesem Vorbehalt Gebrauch machen, wenn der Arbeitnehmer der geänderten Handhabung jeweils auch dreimal nicht widerspricht. Diese stillschweigende Zustimmung des Arbeitnehmers ist allerdings strittig.

Still-
schweigende
Zustimmung

Eine betriebliche Übung kann auch durch einen Arbeitsvertrag geändert werden. In wirtschaftlich schlechten Zeiten ist es deshalb durchaus möglich, dass sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf einen Verzicht auf Weihnachtsgeld einigen.

Änderung der
betrieblichen
Übung

72. Falle: Fehlende Fürsorge- und Schutzpflicht

Die Fürsorge- und Schutzpflicht ist ebenfalls eine für den Arbeitnehmer wichtige Pflicht. Sie ist das Pendant zur Treuepflicht des Arbeitnehmers (siehe S. 131). Der Arbeitgeber hat die Person, die Menschenwürde und personenbezogene Daten des Arbeitnehmers zu schützen.

Die Fürsorgepflicht ist nicht ausdrücklich gesetzlich geregelt. Grundsätzlich wird sie allerdings aus § 242 BGB hergeleitet: „Der Schuldner ist verpflichtet, die Leistung so zu bewirken, wie Treu und Glauben mit Rücksicht auf die Verkehrssitte es erfordern.“ Die Fürsorgepflicht beginnt mit der Anbahnung des Arbeitsverhältnisses und besteht auch noch nach der Beendigung fort (zum Beispiel beim Thema Ausstellen eines Arbeitszeugnisses). Sie beinhaltet insbesondere drei Pflichten:

Schutz-
maßnahmen
einrichten

- Die Pflicht, Schutzmaßnahmen einzurichten: Der Arbeitgeber hat den Arbeitsplatz so einzurichten, dass der Arbeitnehmer keine Schäden an Gesundheit oder Eigentum erleidet. Räume, Vorrichtungen und Gerätschaften, mit denen der Arbeitnehmer arbeiten muss, müssen vom Arbeitgeber so eingerichtet, geregelt und unterhalten werden, dass das Leben und die Gesundheit der Arbeitnehmer nicht gefährdet sind.

Schutz der
Persönlichkeit

- Die Pflicht des Schutzes der Persönlichkeit: Der Arbeitgeber hat die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und vor Eingriffen zu schützen (zum Beispiel vor Mobbing oder sexueller Belästigung).

Mobbing am Arbeitsplatz ist in Deutschland noch kein Straftatbestand. Einzelne Mobbinghandlungen sind jedoch strafbar und können auch zur Anzeige gebracht werden. Problematisch ist jedoch immer (noch) der konkrete Nachweis, da die Mobber versuchen, ihre Handlungen zu verschleiern. Diese nachteilige rechtliche Lage von Mobbingopfern wird aber durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, insbesondere den § 3 Abs.3 AGG sehr verbessert. Ein Schutz gegen Mobbing kann sich grundsätzlich aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ergeben. Der Arbeitgeber ist aufgrund seiner Fürsorgepflicht gegenüber dem gemobbten Arbeitnehmer verpflichtet, das Mobbing abzustellen und gegen den oder die Täter mit den arbeitsrechtlich zulässigen Mitteln bis hin zur Abmahnung, Versetzung und Kündigung vorzugehen.

Gleich-
behandlung

- Die Gleichbehandlungspflicht: Die Gleichbehandlungspflicht verbietet dem Arbeitgeber willkürliche Schlechter- oder Besserstellung einzelner Arbeitnehmer gegenüber anderen Arbeitnehmern in vergleichbarer Lage. Auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG, s. Anhang) regelt in vielen Punkten einzelne Themen in der Fürsorgepflicht des Arbeitnehmers. In Zweifelsfällen sollten Sie im-

mer mit dem Betriebsrat oder einem Fachanwalt für Arbeitsrecht sprechen, wenn Sie sich von fehlender Fürsorge- oder Schutzpflicht betroffen fühlen.

73. Falle: Ungleichbehandlung

Zu dem in Artikel 3 des Grundgesetzes festgelegten allgemeinen Gleichheitssatz, nach dem alle Menschen vor dem Gesetz gleich sind, tritt im Arbeitsrecht der Gleichbehandlungsgrundsatz. Kein einzelner Arbeitnehmer oder ganze Gruppen von Arbeitnehmern dürfen willkürlich und ohne einen sachlichen Grund vom Arbeitgeber anders beziehungsweise schlechter behandelt werden als andere Arbeitnehmer.

Dieser Grundsatz gilt auch, wenn es um die Auszahlung von Weihnachtsgeldd auch bei Teilzeit und Mutterschutz gratifikationen geht. Der Arbeitgeber darf deshalb keine Arbeitnehmer von der Zahlung aussparen, die zum Beispiel in Teilzeit oder geringfügig beschäftigt sind. Auch für werdende und junge Mütter gilt dies. Während des Mutterschutzes vor und nach der Geburt des Kindes darf der Arbeitgeber das Weihnachtsgeld nicht verweigern.

Nach einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom Oktober 2005 (Pressemitteilung Nr. 65/05 unter <http://juris.bundesarbeitsgericht.de>) dürfen Mitarbeiter mit einem unterschiedlichen Ausbildungs- und Qualifikationsniveau ebenfalls nicht von Sonderzahlungen ausgenommen werden, das heißt, entweder bekommen alle Mitarbeiter die Sonderzahlung oder keiner. Die Praktiken eines Arbeitgebers, seine Mitarbeiter in drei Klassen einzuteilen und ihnen unterschiedliche Vergütungen auszusahlen, sind daher nicht rechters. Aber auch hier gilt: Im Zweifelsfall müssen Sie Ihren Fall rechtlich genauestens überprüfen (lassen).

Dennoch kann der Arbeitgeber Arbeitnehmer von einer Gratifikation ausnehmen, wenn diese einem bestimmten Zweck dient. Wenn er zum

Beispiel die Betriebstreue belohnen und Arbeitnehmer auch für die Zukunft motivieren möchte, kann er einen betriebsbedingt gekündigten Arbeitnehmer im Einzelfall von diesem Anspruch ausschließen.

74. Falle: Arbeitsverweigerung und Schlechtleistung

Negative
Konsequenzen

Wenn Sie Ihre Arbeitspflicht ohne sachliche und rechtlich nachvollziehbare Gründe verweigern oder Schlechtleistung erbringen, verstoßen Sie gegen Ihren Arbeitsvertrag und somit gegen Ihre Hauptpflicht. Die Konsequenzen hieraus sind die Leistung von Schadensersatz bei entstandenen Schäden, Abmahnung oder Kündigung.

Es gibt Arbeitnehmer, die auf Aktionen des Arbeitgebers, die sie als unzumutbar empfinden, mit Schlechtleistung reagieren. Der betreffende Mitarbeiter kommt seiner Arbeitspflicht zwar gerade noch nach, liefert aber eine mit Mängeln behaftete Arbeit ab, zum Beispiel fehlerhafte Bilanzen, oder er verkürzt eigenmächtig seine Arbeitszeit und arbeitet stur nach dem Motto „Dienst nach Vorschrift“. Ein derartiges Verhalten kann als Arbeitsverweigerung ausgelegt werden.

75. Falle: Rückzahlung von Sonderzahlungen

Wie bereits dargelegt, kann der Arbeitgeber freiwillig Sonderzahlungen wie Weihnachtsgratifikationen leisten. Diese Sonderzahlungen kann der Arbeitgeber jedoch unter bestimmten Voraussetzungen von Ihnen wieder zurückverlangen.

Stichtags-
klausel

Häufig verbindet der Arbeitgeber diese freiwillige Zahlung mit einem damit verbundenen Zweck und einer Stichtagsklausel, nach der nur diejenigen Arbeitnehmer die Zahlung erhalten, die zu einem bestimmten Zeitpunkt (meistens dem Auszahlungszeitpunkt) im Unternehmen tätig sind. Dann ist die Zahlung mit dem Zweck verbunden, dem Arbeitneh-

mer nicht nur für die bisherige Leistung zu danken, sondern ihn auch zur zukünftigen Betriebstreue zu motivieren.

Andere Arbeitsverträge enthalten Rückzahlungsklauseln. Hier gelten folgende Regeln:

Rückzahlungs-
klausel

- Gratifikationen bis 100,00 Euro: keine Rückzahlung erforderlich.
- Gratifikationen ab 100,00 Euro bis zur Höhe eines Monatsgehalts: Die Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen bis zum 31. März des Folgejahres ist zulässig. Kündigen Sie für einen Zeitpunkt vor diesem Datum, müssen Sie zurückzahlen, sonst nicht.
- Gratifikationen Höhe eines Monatsgehalts und mehr: Die Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen bis zum 30. Juni des Folgejahres ist zulässig. Auch gestaffelte Rückzahlungen sind möglich und rechtlich zulässig.

Bevor Sie sich auf eine Rückzahlung einlassen, sollten Sie die Zeitpunkte und Umstände der Sonderzahlung genau prüfen.

EXPERTEN-TIPP



Rückzahlungsklausel prüfen

Prüfen Sie immer genau, ob und wie Ihr Arbeitsvertrag in Bezug auf Rückzahlung von Weihnachtsgratifikationen und anderen Sonderzahlungen gestaltet ist. Der Zeitpunkt der Beendigung Ihres Arbeitsverhältnisses entscheidet über Rückzahlung oder nicht.

76. Falle: Unbekannte Treuepflicht des Arbeitnehmers

Treuepflicht gilt als antiquierter Begriff und hat dennoch immer wieder enge Bezüge zum aktuellen Wirtschaftsgeschehen. Die Treuepflicht ha-

ben Sie so zu erfüllen und die im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis stehenden Interessen des Arbeitgebers so zu wahren, wie dies von Ihnen unter Berücksichtigung Ihrer Position im Unternehmen, Ihrer eigenen Interessen und der der anderen Arbeitnehmer im Unternehmen nach Treu und Glauben verlangt werden kann. Die Treuepflicht ist zum Beispiel bei besonderen Arbeitsverhältnissen wie Prokuristen oder leitenden Angestellten größer als bei Aushilfsarbeitnehmern.

Inhalte der
Treuepflicht

Unter die Treuepflicht fallen Regelungen zu Leistungen von Überstunden in Notfällen, das Wettbewerbsverbot, kein Verrat von Betriebsgeheimnissen, keine Verleitung anderer Arbeitnehmer zum Vertragsbruch, keine Annahme von Schmiergeldern, eingeschränkte Meinungsfreiheit im Hinblick auf Rufschädigung des Arbeitgebers, keine Störung des Betriebsfriedens.

Eingeschränkte
Meinungs-
freiheit

Gerade die eingeschränkte Meinungsfreiheit ist eine der maßgeblichen Pflichten. Ärgern darf man sich über Vorgesetzte, den Arbeitgeber, auch sachliche Kritik ist erlaubt, aber unsachliche und „unter die Gürtellinie gehende“ Beleidigungen, zum Beispiel das A-Wort oder Ausdrücke wie „Stasi-Methoden“, können zur Abmahnung, in schlimmen Fällen sogar zur Kündigung wegen Beleidigung führen. In der Regel wird allerdings jeder Fall – abhängig auch von der jeweiligen Branche (Bau oder Bank) und dem Bildungsgrad der betreffenden Arbeitnehmer sowie dem Gesamtbild des Falls – arbeitsrechtlich individuell beurteilt.

Seien Sie auch mit politischen Meinungsäußerungen, die das Arbeitsverhältnis konkret beeinträchtigen und den Betriebsfrieden gefährden, vorsichtig. Politische Äußerungen des Arbeitnehmers, die dem Arbeitgeber missfallen, verstoßen zwar nicht per se gegen die Treuepflicht. Und auch am Arbeitsplatz darf man eine Meinung haben und in vernünftigem Rahmen äußern. Allerdings muss man auf die Belange von Arbeitgeber, Betriebsrat, Kunden und Vertragspartnern in Rücksicht nehmen.

Unzulässig sind zum Beispiel Meinungsäußerungen, die in den Betriebsablauf eingreifen und eine ernste, schwere und nachhaltige Gefährdung des Betriebsfriedens bedeuten. Das können zum Beispiel die Verteilung von Nazi-Propagandamaterial im Betrieb oder Arbeitgeberrankings im Internet mit beleidigenden Äußerungen sein.

Parallel dazu haben Sie als Arbeitnehmer die Ordnung des Betriebs zu wahren, ein Rauch- oder Alkoholverbot einzuhalten, die vorgeschriebene Kleidung zu tragen und Telefon wie auch Internet und Ihren geschäftlichen Mail-Account nur geschäftlich zu nutzen.

Ordnung des
Betriebs
wahren

77. Falle: Private Nutzung von Internet und E-Mail am Arbeitsplatz

Viele Arbeitnehmer, die Zugang zum Internet haben, verbringen – nach aktuelleren Umfragen – während ihrer offiziellen Arbeitszeit mindestens ein bis zwei Stunden pro Woche damit, private E-Mails zu verfassen oder sonst das Internet privat für Online-Banking, Spiele oder Online-Shopping zu nutzen

Verletzung der
Pflicht zur
Arbeitsleistung

Aber: Auch wenn der Arbeitgeber die Privatnutzung nicht ausdrücklich verboten hat, verletzt der Arbeitnehmer mit einer intensiven zeitlichen Nutzung des Internets während der Arbeitszeit zum privaten Surfen seine vertraglichen Pflichten zur Leistung von Arbeit. Private Internetnutzung stellt dann einen Verstoß gegen diese Pflichten dar, wenn der Arbeitgeber zuvor ein eindeutiges Verbot ausgesprochen hatte. Fehlt dieses Verbot oder ist das Verbot nicht eindeutig genug, liegt kein Pflichtenverstoß vor, der eine Kündigung rechtfertigen könnte. Der Arbeitnehmer kann dann berechtigterweise von der Duldung der eingeräumten Internetnutzung auch zu privaten Zwecken in angemessenem Umfang ausgehen – besonders dann, wenn diese nicht einen zu großen Teil seiner Arbeitszeit beansprucht und keine spürbaren Kosten verursacht. Handelt es sich jedoch um ein systematisches Vorgehen über ei-

nen längeren Zeitraum, ist sogar eine Kündigung ohne Abmahnung möglich.

Störungen des
Firmen-
rechners
vermeiden

Da es jedoch noch keine einheitliche rechtliche Regelung gibt, entscheiden die Arbeitsgerichte in jedem individuellen Fall. Drei Kriterien müssen Sie dabei entscheidend beachten, die mit dem privaten Surfen im Internet auf einem Firmenrechner zu erheblichen Störungen führen können:

- der unbefugte Download großer Dateien als E-Mail-Attachments oder direkt aus dem Internet auf betriebliche Datensysteme, der im schlimmsten Fall zum Ausfall von Unternehmensservern führen kann,
- das Sicherheitsrisiko durch Viren und Würmer und
- der Zugriff auf rechtswidrige (pornografische Seiten) oder urheberrechtlich geschützte Inhalte im Internet.

Im Zusammenhang mit der Nutzung des Internets am Arbeitsplatz für private E-Mails und privates Surfen und der Frage, inwieweit der Arbeitgeber die Benutzung überwachen darf, sind arbeitsrechtliche und datenschutzrechtliche Bestimmungen zu beachten. Spezielle gesetzliche Regelungen zu einzelnen Fragen wie diejenigen zur Kontrolle der E-Mail- beziehungsweise Internet-Nutzung, zur Videoüberwachung, zur Erstellung von Persönlichkeitsprofilen und so weiter bestehen derzeit nicht. Über die private Nutzung von E-Mails und Internet kann der Arbeitgeber daher prinzipiell frei entscheiden und bestimmen, ob und in welchem Umfang er seinen Arbeitnehmern dies ermöglicht.

In Bezug auf die Konsequenzen für den Arbeitnehmer besteht in der Rechtsprechung der Arbeitsgerichte Einigkeit, dass grundsätzlich ein Arbeitsverhältnis aus wichtigem Grund fristlos beendet werden kann, wenn der Arbeitnehmer entgegen einem ausdrücklichen Verbot nach

einer einschlägigen Abmahnung das Internet für private Zwecke nutzt. Letztendlich muss immer der Einzelfall geprüft werden.

Liegt eine ausdrückliche Erlaubnis des Arbeitgebers für das Surfen im Internet in kleinem Umfang, zum Beispiel Zugverbindungen zu recherchieren, vor, können Sie dies in der Regel unbedenklich tun.

Surfen in
kleinem
Umfang

78. Falle: Privatnutzung von Arbeitsmaterialien, Diebstahl und Tricksen bei Reisekosten oder Privatpost

Themen wie das arbeitsvertragswidrige und schuldhaftes Kopieren von Firmendaten können ebenso wie der Diebstahl von Sachen eine fristlose Kündigung rechtfertigen. Als Kündigungsgrund genügt bereits die Tatsache, dass ein Mitarbeiter Informationen vom Büro-PC auf eine private CD-ROM überspielt und mit nach Hause nimmt. Daten des Arbeitgebers dürfen nur dann kopiert werden, wenn der Arbeitgeber das ausdrücklich erlaubt. Selbst die Mitnahme völlig unbedeutender und wertloser Informationen reicht also unter Umständen für eine fristlose Kündigung.

Ein Beispiel: Ein Arbeitnehmer macht in seiner Reisekostenabrechnung eine Tagespauschale beim Arbeitgeber geltend, obwohl er an diesem Tag gar nicht geschäftlich unterwegs war. Vorsätzlich falsche Reisekostenabrechnungen können das Vertrauen des Arbeitgebers in Ihre Person erheblich belasten. Im schlimmsten Fall kann auch ein kleiner falsch abgerechneter Betrag bereits zu Ihrer fristlosen Kündigung führen.

Vorsätzlich
falsche
Abrechnungen

Dabei weisen die Arbeitsgerichte häufig genug darauf hin, dass es nicht auf die Höhe des Sachschadens ankomme, sondern allein auf die Tatsache, dass der Arbeitgeber durch falsche Angaben einen Vorteil erschleicht. Dies belastet das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber derart, dass eine Kündigung gerechtfertigt ist. Ferner

Höhe des
Schadens nicht
relevant

begründen die Gerichte die Rechtfertigung einer Kündigung damit, dass sich derartige Verfehlungen jederzeit wiederholen können.

Wichtig: Wichtig hierbei ist, ob der Arbeitnehmer vorsätzlich handelt oder nicht,
Vorsatz denn natürlich wird zunächst vom Arbeitgeber zu prüfen sein, ob es sich um einen unabsichtlichen Fehler handelt, der bei IT-gestützten Abrechnungsformularen vorkommen kann. Insgesamt wird immer zunächst ein systematisches Vorgehen über einen längeren Zeitraum geprüft.

Was bei der Reisekostenabrechnung gilt, trifft auch auf den Versand Ihrer Privatpost auf Firmenkosten zu. Wenn Sie Ihre privaten Briefe immer wieder unfrankiert in den Postausgangskorb in Ihrer Arbeitsstelle legen, kann dies nach einem aktuellen Urteil des Arbeitsgerichts Frankfurt am Main vom Juli 2006 zur fristlosen Kündigung ohne vorherige Abmahnung führen.

Fallen bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses

In der Regel wird ein Arbeitsverhältnis durch Kündigung beendet. Sie kündigen Ihren Arbeitsplatz, weil Sie einen anderen beruflichen und/oder persönlichen Lebensabschnitt beschreiten möchten. Oder der Arbeitgeber kündigt Ihnen aus betriebs-, verhaltens- oder personenbedingten Gründen. Allen Fällen ist gemeinsam, dass der Kündigende dem Empfänger der Kündigung eine einseitige Willenserklärung zukommen lassen muss.

Eine Kündigung kann ordentlich oder unter Umständen außerordentlich, also fristlos erfolgen.

- Die ordentliche Kündigung berücksichtigt gesetzliche oder vereinbarte Kündigungsfristen. Sie als Arbeitnehmer können jederzeit eine ordentliche Kündigung aussprechen. Der Arbeitgeber kann eine rechtswirksame Kündigung nur aussprechen, wenn sie nicht sozial ungerechtfertigt ist beziehungsweise das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) keine Anwendung auf das betreffende Arbeitsverhältnis findet, etwa in den ersten sechs Monaten eines Arbeitsverhältnisses (§ 1 Abs. 1 KSchG). Ordentliche Kündigung

- Eine außerordentliche oder fristlose Kündigung kann nur erfolgen, wenn Tatsachen vorliegen, die so schwerwiegend sind, dass die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses bis zum Ende der ordentlichen Kündigungsfrist unzumutbar ist (§ 626 BGB). Der Arbeitgeber hat hier alle Umstände der Kündigung zu beweisen und genauestens darzulegen. Dasselbe gilt auch für den Arbeitnehmer, zum Beispiel bei grober Beleidigung und Tätlichkeiten durch den Arbeitgeber, bei Nichtzahlung des Gehalts, bei Nichtbeschäftigung des Arbeitnehmers oder bei Mobbing durch den Arbeitgeber. Bei einer fristlosen Kündigung ist das Arbeitsverhältnis mit sofortiger Wirkung beendet. Außerordentliche Kündigung

79. Falle: Mündliche Kündigung

Grundlage aller Kündigungen – ordentlich oder außerordentlich – ist die Schriftform. Dies wird in § 623 BGB geregelt: Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen durch Kündigung oder Auflösungsvertrag bedürfen zu ihrer Rechtswirksamkeit der Schriftform; die elektronische Form ist ausgeschlossen.

Schriftform heißt, dass eine schriftliche Kündigungserklärung mit genauer Erklärung zu Wunsch nach und Art der Kündigung sowie den entsprechenden Fristen dem Empfänger in einem Schreiben mitgeteilt

Schriftform
vorgeschrieben

und/oder ihm zugeschickt wird. Das BAG betont, dass die Beendigung von Arbeitsverhältnissen nur dann wirksam ist, wenn dies schriftlich geschieht. Ein weiteres Detail ist zur schriftlichen Form auch die Unterschrift, die von dem zur Kündigung Berechtigten eigenhändig auf dem Schreiben zu leisten ist. Bei der Abgabe von Kündigungserklärungen stellvertretend für den Berechtigten muss der Stellvertreter sogar darauf achten, dass er seine Funktion etwa durch das Kürzel „i. V.“ (in Vertretung) zum Ausdruck bringt. Der Zusatz „i. A.“ (im Auftrag) ist nach einer Entscheidung des Arbeitsgerichts Hamburg vom Dezember 2006 nicht zulässig.

80. Falle: Vorschnelles „Ich kündige!“

Der Formzwang bei der Kündigung bewahrt auch Sie als Arbeitnehmer vor unbedachten und übereilten Handlungen. Eine derartige unbedachte Handlung kann zum Beispiel sein, dass Sie im Streit Ihrem Vorgesetzten gegenüber die Kündigung aussprechen. Im Nachhinein können Sie sich durchaus auf die Unwirksamkeit Ihrer Worte berufen.

Wenn Sie also wutentbrannt Ihrem Vorgesetzten laut: „Ich kündige!“ zurufen, wird das Arbeitsverhältnis nicht dadurch automatisch beendet. Im Gegenteil, eine solche „Kündigung“ ist nicht wirksam und somit nichtig.

Das gilt auch für einen Arbeitnehmer, der impulsiv und übereilt kündigt, dann aber darüber nachdenkt und sich auf die Nichteinhaltung der Schriftform beruft. Darin wird nach einem Grundsatzurteil des Bundesarbeitsgerichts vom September 2004 grundsätzlich kein Verstoß gegen Treu und Glauben gesehen. Der gesetzlich vorgeschriebene Zwang zur schriftlichen Form mit eigenhändiger Namensunterschrift hat daher zwei Funktionen:

- die Warnfunktion, um die beiden Parteien vor übereilten Beendigungserklärung zu bewahren, und
- eine Klarstellungs- und Beweisfunktion, die der Rechtssicherheit für beide Seiten dient.

81. Falle: Kündigung per E-Mail oder SMS

Ein Fall aus dem 21. Jahrhundert, geschildert in Focus Online im Juni 2003: Per SMS werden die 2.500 Arbeitnehmer des britischen Unternehmens Accident Group aufgefordert, eine bestimmte Telefonnummer anzurufen. Ein speziell geschalteter Anrufbeantworter teilt ihnen dann mit, dass sie mit sofortiger Wirkung gefeuert sind. Ist ein derartiger Vorgang auch in Deutschland möglich?

Wenn Sie von Ihrem Chef die Kündigung per E-Mail oder SMS aufs Handy bekommen, müssen Sie sich zunächst einmal keine Sorgen machen: Kündigungen per E-Mail oder Telegramm sind zwar schriftliche Mitteilungen, aber grundsätzlich unzulässig. Nötig ist immer eine eigenhändige Unterschrift desjenigen, der die Kündigung ausspricht. Alles andere verstößt gegen die Schriftform.

Grundsätzlich
unzulässig

Auch eine Kündigung per Fax kann keine Rechtswirksamkeit erlangen, da aufgrund der Hürde der formalen Anforderungen Arbeitnehmer wie Arbeitgeber vor unbedachten Handlungen bewahrt werden sollen. Hat ein Arbeitgeber dies nicht beachtet, kann er die Kündigung jedoch in der Folge unter Einhaltung der Kündigungsfristen bei einer ordentlichen Kündigung in der erforderlichen Schriftform nachholen.

82. Falle: Randbedingungen der betriebsbedingten Kündigung

Vor allem in den letzten Jahren hat die ordentliche Kündigung aus betriebsbedingten Gründen angesichts regelrechter Entlassungswellen ei-

nen großen Bekanntheitsgrad erreicht. Auch hier können für Sie Fallen im Detail stecken. Im November 2006 hat das Bundesarbeitsgericht (Pressemitteilung Nr. 68/06 unter <http://juris.bundesarbeitsgericht.de>) die Klagemöglichkeiten bei falscher Sozialauswahl eingeschränkt. Im ersten Schritt ist daher eine genaue Erklärung dieser Kündigungsart wichtig.

Voraussetzungen Eine wirksame Kündigung des Arbeitsvertrags aus betriebsbedingten Gründen setzt voraus, dass

- sie durch dringende betriebliche Erfordernisse, die einer Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers im Betrieb entgegenstehen, bedingt ist,
- eine Sozialauswahl vorgenommen wurde und
- dem betreffenden Arbeitnehmer aufgrund dieser Auswahl gekündigt werden kann.

Betriebliche Erfordernisse Solche betriebliche Erfordernisse können zum Beispiel sein:

- Auftragsmangel des Unternehmens,
- Gewinnverfall,
- Rationalisierungsmaßnahmen,
- Outsourcing von Unternehmenseinheiten und
- Organisationsänderungen wie zum Beispiel Betriebsstilllegungen.

Sozialauswahl Diese unternehmerischen Entscheidungen sind nicht überprüfbar. Allerdings muss ein Arbeitgeber bei der betriebsbedingten Kündigung viele andere Kriterien beachten, insbesondere die soziale Rechtfertigung der Auswahl von Arbeitnehmern. Diese wird im Kündigungsschutzgesetz (KSchG) geregelt.

Der Kündigungsschutz greift in Unternehmen, in denen in der Regel mindestens elf Arbeitnehmer beschäftigt sind (Kleinbetriebsklausel, § 23 KSchG). Für die Berechnung der Mitarbeiterzahl werden Teilzeitbeschäftigte wie folgt berücksichtigt:

- bis einschließlich 20 Stunden/Woche: 0,50,
- bis einschließlich 30 Stunden/Woche: 0,75.
- Auszubildende werden nicht berücksichtigt.

Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses gegenüber einem Arbeitnehmer, dessen Arbeitsverhältnis in demselben Betrieb oder Unternehmen ohne Unterbrechung länger als sechs Monate bestanden hat, ist rechtsunwirksam, wenn sie sozial ungerechtfertigt ist (§1 KSchG). Wird Ihnen gegenüber die Kündigung ausgesprochen, lassen Sie sie immer von einem Rechtsanwalt auf ihre Rechtswirksamkeit hin überprüfen.

Wenn Sie also in einem Unternehmen mit zehn oder weniger Mitarbeitern oder weniger als sechs Monate bei Ihrem Arbeitgeber beschäftigt sind, können Sie sich nicht auf das Kündigungsschutzgesetz berufen. Ihr Arbeitgeber kann Ihnen ordentlich, also unter Einhaltung der jeweils geltenden Kündigungsfristen, ohne Angabe von Gründen kündigen.

Ohne
Kündigungs-
schutz

Bei allen anderen Unternehmensgrößen muss geprüft werden, ob der Arbeitgeber bei der Auswahl des zu kündigenden Mitarbeiters soziale Gesichtspunkte ausreichend berücksichtigt hat. Man spricht in diesem Zusammenhang von der richtigen Sozialauswahl. Grundsätzliche Kriterien für eine richtige Sozialauswahl sind

Kriterien der
richtigen
Sozialauswahl

- die Dauer der Betriebszugehörigkeit,
- das Lebensalter und
- Unterhaltspflichten gegenüber Ehepartner und Kindern und

- eine mögliche Schwerbehinderung.

Daher muss der junge, ledige Arbeitnehmer mit kurzer Betriebszugehörigkeit die Kündigung vor dem älteren, verheirateten, unterhaltspflichtigen Arbeitnehmer mit längerer Betriebszugehörigkeit erhalten.

Nach der bisherigen Vorgehensweise galt die „Domino-Theorie“: Der Arbeitgeber vergibt nach den oben genannten Kriterien für jeden Mitarbeiter Sozialpunkte und erstellt so eine Art Rangliste. Wie Dominosteine fielen bei einem Fehler in der Rangliste wegen eines zu Unrecht von der Kündigung Betroffenen in dieser Aufstellung auch die anderen Betroffenen um, ihre Kündigung galt in der Folge als unwirksam. Nach neuester Rechtsprechung des BAG muss der Einzelfall geprüft werden. Wenn auch eine fehlerfreie Einstufung des betreffenden Kollegen den anderen Betroffenen nicht geholfen hätte, heißt es zukünftig nicht, dass alle anderen Kündigungen unwirksam sind.

Klagefristen
einhalten

Wollen Sie gegen einen solchen Verstoß vorgehen, müssen Sie innerhalb von drei Wochen, nachdem Ihnen das Kündigungsschreiben zugegangen ist, Klage beim zuständigen Arbeitsgericht erheben. Versäumen Sie diese Frist, können Sie sich auf die fehlerhafte Sozialauswahl in der Regel nicht mehr berufen.

Sie brauchen als Arbeitnehmer nicht zwingend einen Anwalt, wenn Sie gegen eine Kündigung klagen möchten. Grundsätzlich ist es aber sinnvoller, da die Rechtsprechung zum Thema äußerst diffizil ist. Vor allem in Bezug auf Fristeinhaltung, Zeugniserteilung und eventuell eine Abfindung kann ein Anwalt professioneller verhandeln.

83. Falle: Es gibt kein Recht auf Abfindung

Viele Arbeitnehmer denken: „Wenn ich gekündigt werde, nehme ich auf jeden Fall die Abfindung mit!“ Leider ist diese Einschätzung falsch,

denn eine Vertragsauflösung gegen Geld gibt es nur in Ausnahmefällen. Gesetzlich vorgeschrieben ist die Abfindung überhaupt nur bei betriebsbedingter Kündigung. Rechnen Sie daher nicht mit einer automatischen Zahlung hoher Abfindungen – etwas überspitzt und frei nach dem Motto: „Dann kann ich erst einmal von der Abfindung leben“.

Grundsätzlich besteht kein Anspruch auf Abfindung. Dennoch werden Abfindungen von vielen Unternehmen gezahlt und von der Ausnahme zur Regel.

Die Zahlung einer Abfindung an den Arbeitnehmer erfolgt meist auf Grundlage eines zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber geschlossenen Auflösungs- oder Aufhebungsvertrags beziehungsweise eines gerichtlichen Vergleichs. Viele Arbeitnehmer denken: „Wenn ich gekündigt werde, nehme ich auf jeden Fall die Abfindung mit!“ Leider ist diese Einschätzung falsch, denn eine Vertragsauflösung gegen Geld gibt es nur in Ausnahmefällen. Gesetzlich vorgeschrieben ist die Abfindung nur bei betriebsbedingter Kündigung.

Anspruch auf Abfindung nur in bestimmten Fällen

Nach § 1a KSchG gelten seit 2004 folgende Voraussetzungen für einen Anspruch auf Abfindung:

- Der Arbeitgeber kündigt wegen dringender betrieblicher Erfordernisse.
- In der Kündigung gibt er den Hinweis, dass Abfindung im Fall eines Klageverzichts seitens des Arbeitnehmers gezahlt wird.
- Der Arbeitnehmer erhebt bis zum Ablauf der Frist keine Klage auf Feststellung, dass das Arbeitsverhältnis durch die Kündigung nicht aufgelöst ist.

Der Arbeitnehmer hat dann mit dem Ablauf der Kündigungsfrist Anspruch auf eine Abfindung. Die Höhe der Abfindung beträgt 0,5 Mo-

natsverdienste für jedes Jahr des Bestehens des Arbeitsverhältnisses. Bei der Ermittlung der Dauer des Arbeitsverhältnisses ist ein Zeitraum von mehr als sechs Monaten auf ein volles Jahr aufzurunden.

- | | |
|---------------------------------|--|
| Belastetes Vertrauensverhältnis | In anderen Fällen stellt sich im Kündigungsschutzprozess zum Beispiel heraus, dass die Kündigung mangels richtiger Sozialauswahl rechtlich unzulässig war. In der Konsequenz ist meist das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber so belastet, dass eine künftige sinnvolle Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist. Beide Parteien konzentrieren sich dann in der Regel auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung einer Abfindung. |
| Gerichtlicher Vergleich | Die Abfindung kann dabei durch einen Vergleich oder durch den Richter im Rahmen eines Urteils festgesetzt werden. Die Höhe der Abfindung beläuft sich nach gängiger Übung an den Arbeitsgerichten auf zwischen einem Viertel bis zur Hälfte des Bruttomonatsverdienst pro Jahr Betriebszugehörigkeit. Allerdings ist es beim Aufhebungs- oder Auflösungsvertrag und beim gerichtlichen Vergleich, da es keinen festen Anspruch auf Abfindung gibt, weitestgehend dem Verhandlungsgeschick der Parteien und deren Anwälten überlassen, in welcher Höhe sich die Abfindung tatsächlich befindet. |
| Sozialversicherung | Beiträge zur Sozialversicherung sind auf eine echte Abfindung grundsätzlich nicht zu entrichten. Bei Abfindungen, die für den Verlust des Arbeitsplatzes gezahlt werden, handelt es sich daher nicht um ein Entgelt für die geleistete Arbeit. |
| Steuern | Abfindungen werden seit 1. Januar 2006 nicht mehr steuerlich begünstigt. Für Arbeitsverhältnisse, die nach diesem Datum auf Veranlassung des Arbeitgebers beendet werden, gibt es daher keine steuerlichen Begünstigungen auf die gezahlten Abfindungen mehr. |

84. Falle: Abfindung und Arbeitslosengeld

Eine Abfindung wird im Regelfall nicht auf Ihr Arbeitslosengeld angerechnet. Aber es gibt Ausnahmen, in denen die Zahlung einer Abfindung und entsprechende Kündigungsfristen großen Einfluss auf die Zahlung von Arbeitslosengeld haben. Denken Sie daran, wenn Sie vor einer möglichen Kündigung stehen. Zwei Themen sind dabei ganz entscheidend:

- die Kriterien, nach denen eine Sperrzeit verhängt wird, und
- die Kriterien für die Anrechnung der Abfindung auf das Arbeitslosengeld (unabhängig von der Sperrfrist).

Wenn Sie selbst kündigen, einen Aufhebungsvertrag ohne vorherige Kündigung durch den Arbeitgeber unterzeichnen oder eine Kündigung aus berechtigten verhaltensbedingten Gründen erhalten, müssen Sie mit einer Sperrfrist von zwölf Wochen rechnen, in denen Ihnen kein Arbeitslosengeld gezahlt wird. Die Anrechnung einer eventuell gezahlten Abfindung ist dann in diesen Fällen ohnehin nicht von Belang.

Sperrfristen

Die andere Frage ist, wann und in welcher Höhe Ihre Abfindung auf Ihr Arbeitslosengeld angerechnet wird.

Anrechnung
der Abfindung

Ein Beispiel: Der Arbeitgeber hat Ihnen aus betriebsbedingten Gründen ordentlich gekündigt. Sie erheben eine Kündigungsschutzklage. Im Rahmen des Prozesses einigen sich beide Parteien auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung einer Abfindung. Sie steigen aber nach Absprache mit dem Arbeitgeber eher aus Ihrem Vertrag aus, als es nach Einhaltung der normalen Kündigungsfristen der Fall gewesen wäre. In diesem Fall ruht Ihr Anspruch auf Arbeitslosengeld zunächst für die Zeit, die Ihrer ordentlichen Kündigungsfrist entsprochen hätte. Die Agentur für Arbeit rechnet dann im ersten Schritt aus, wie viel Prozent Ihrer Abfindung – abhängig von Lebensalter und

Unternehmenszugehörigkeit (mindestens 25, maximal 60 Prozent) – auf Ihr Arbeitslosengeld I anzurechnen sind. Im zweiten Schritt wird dann errechnet, wie viele Tage Sie hätten arbeiten müssen, um diesen Betrag zu verdienen. Wenn diese Zahl niedriger ist als die Tageszahl der ursprünglichen normalen Kündigungszeit, wird auch nur diese Zahl als „Ruhezeit“, also zeitliche Verschiebung der Auszahlung des Arbeitslosengeldes, angerechnet.

In diesen und ähnlich gelagerten Fällen kann es daher passieren, dass die Abfindung zum Teil durchaus nach § 143 a Abs. 2 Satz 2 Nr. 1 SGB III auf das Arbeitslosengeld angerechnet wird. Dabei werden Abfindungen auch angerechnet, wenn sie in Teilbeträgen gezahlt werden, insgesamt erst zu einem späteren Zeitpunkt gezahlt werden oder ihrer Höhe nach noch unbestimmt sind.

Prüfen Sie immer individuell, wie in Ihrem Fall die Voraussetzungen sind. Nur bei dem Vorliegen der oben genannten Kriterien wird Ihre Abfindung auch angerechnet. Tabellen dazu finden Sie zum Beispiel auf der Website der Agentur für Arbeit (www.arbeitsagentur.de) unter dem Stichwort „Arbeitslosengeld“ und dann „Entlassungsentschädigung“.

85. Falle: Außerordentliche Kündigung

Das Arbeitsverhältnis kann, wie bereits erwähnt, nicht nur ordentlich, also unter Einhaltung der Fristen gekündigt werden, sondern auch außerordentlich, also fristlos. Dabei müssen allerdings Gründe vorliegen, die so schwerwiegend sind, dass dem Kündigenden eine Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr zugemutet werden kann.

Schwer- Schwerwiegende Gründe können sein:

- wiegende
Gründe
- Straftaten gegen den Arbeitgeber,
 - Einstellungsbetrug,

- dauernde oder anhaltende Arbeitsunfähigkeit,
- beharrliche Arbeitsverweigerung,
- ausländerfeindliche und diskriminierende Äußerungen,
- sexuelle Belästigung,
- grobe Verletzung der Treuepflicht wie zum Beispiel Verletzung von Betriebsgeheimnissen, Verstöße gegen Wettbewerbsverbot, Bestechung oder eigenmächtige Urlaubsnahme.

Allerdings muss der fristlosen Kündigung im Regelfall eine Abmahnung vorausgehen. Eine außerordentliche Kündigung muss innerhalb von zwei Wochen nach dem Zeitpunkt, an dem der Kündigende den Sachverhalt erfährt, erfolgen, und zwar ohne Angabe von Gründen. Abmahnung

Sie als Arbeitnehmer müssen dann innerhalb von drei Wochen nach Zugang der Kündigung eine Klage auf Kündigungsschutz erheben.

86. Falle: Aufhebungsvertrag

Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben neben ordentlicher und außerordentlicher Kündigung auch die Möglichkeit, das Arbeitsverhältnis per Aufhebungsvertrag aufzulösen, wenn beide ihren Beendigungswillen erklären. Das muss zwar auch in schriftlicher Form fixiert werden, allerdings sind in diesem Fall keine Kündigungsfristen und -schutzvorschriften zu beachten. Die Vorteile liegen auf den ersten Blick auf der Hand: Sie als Arbeitnehmer können ohne Einhaltung der Kündigungsfristen das Unternehmen verlassen. Der Arbeitgeber kann sich unter Umgehung von Kündigungsfristen, Sozialauswahl und Betriebsratsanhörungen von einzelnen Mitarbeitern trennen.

In der Regel wird ein Aufhebungsvertrag dann geschlossen, wenn eine betriebsbedingte Kündigung umgangen werden soll. Ein möglicher

Prozess birgt für beide Seiten Chancen, aber auch Risiken, sodass eine Aufhebung des Vertrags oft sinnvoller erscheint.

**Sperrfristen
beim Arbeits-
losengeld** Zunächst sollten Sie als Arbeitnehmer nicht übereilt einen Aufhebungsvertrag unterschreiben. Vor allem in Bezug auf die Auszahlung von Arbeitslosengeld im Anschluss an die Beendigung des Arbeitsverhältnisses und eine mögliche Sperrfrist sollten Sie lieber genau prüfen, welche Folgen ein Aufhebungsvertrag hat. Nach Ansicht des Bundessozialgerichts muss die Agentur für Arbeit aber nicht unbedingt eine Sperrzeit verhängen, wenn der Arbeitnehmer nachweist, dass sein Arbeitgeber, wäre es nicht zum Aufhebungsvertrag gekommen, eine rechtmäßige Kündigung aus betrieblichen Gründen ausgesprochen hätte.

Verhandeln Wichtig ist für Sie als Arbeitnehmer, dass Sie durchaus verhandeln können, unter welchen Bedingungen Sie dem Aufhebungsvertrag zustimmen. Sie können zum Beispiel folgende Dinge klären: Beendigungsart, Zeitpunkt der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, Abfindung, Restzahlungsansprüche (Provisionen, Überstundenausgleich, Reisekosten etc.), Resturlaubsansprüche, die Gestaltung des Zeugnisses, Arbeitspapiere, Widerrufsmöglichkeit. Inhalte und Umfang des Aufhebungsvertrags richten sich nach den individuell ausgehandelten Bedürfnissen. Fixieren Sie alle Vereinbarungen mit Ihrem Arbeitgeber schriftlich im Aufhebungsvertrag.

87. Falle: Änderungskündigung

„Präambel: Aufgrund der aktuellen Umsatzlage der Firma Müller wird zur Vermeidung einer betriebsbedingten Kündigung der Arbeitsvertrag wie folgt geändert.“ So der Wortlaut zu Beginn einer Änderungskündigung. Die Änderungskündigung schützt den Arbeitnehmer in dieser Situation vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Die Änderungskündigung

ist eine regelrechte Kündigung und bedarf daher zur Wirksamkeit der Schriftform gemäß § 623 BGB.

Eine Änderungskündigung liegt laut Kündigungsschutzgesetz vor, wenn das bisherige Arbeitsverhältnis fristlos oder ordentlich – unter Einhaltung der Kündigungsfrist – gekündigt wird und zugleich die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses (bei der ordentlichen Änderungskündigung nach Ablauf der Kündigungsfrist) zu geänderten – in der Regel zu verschlechterten – Bedingungen angeboten wird. Das heißt im Klartext, die Kündigung kann dem Änderungsangebot nachfolgen, nicht aber zeitlich vorausgehen. Eine andere Variante ist die, das Änderungsangebot in das Kündigungsschreiben aufzunehmen. Immer unwirksam ist es, das Änderungsangebot der Kündigung nachfolgen zu lassen.

Fortsetzung
des Arbeits-
verhältnisses
zu geänderten
Bedingungen

In einer solchen Situation haben Sie drei Möglichkeiten:

- Sie nehmen das Angebot an und erhalten einen Arbeitsvertrag zu geänderten Bedingungen. Ihr Risiko: Ihre Arbeitsbedingungen verschlechtern sich.
- Sie können das Änderungsangebot ablehnen und gegen die Änderungskündigung klagen. Wenn Sie allerdings den Prozess verlieren, ist das Arbeitsverhältnis beendet. Wenn Sie gewinnen, haben Sie einen Weiterbeschäftigungsanspruch zu den alten, wahrscheinlich eher besseren Vertragsbedingungen.
- Sie können das Angebot aber auch unter dem Vorbehalt annehmen, dass die Änderung der Arbeitsbedingungen sozial gerechtfertigt ist. Diese Vorgehensweise ist zunächst eher zu empfehlen, da Sie so erst einmal Ihren Arbeitsplatz sichern. Sie müssen Ihrem Arbeitgeber den Vorbehalt innerhalb der Kündigungsfrist, spätestens jedoch innerhalb von drei Wochen nach Zugang der Kündigung erklären. Innerhalb dieser drei Wochen müssen Sie auch

Annahme des
Angebots

Klage

Annahme
unter
Vorbehalt

entscheiden, ob Sie eine Änderungsschutzklage erheben oder nicht. Das Arbeitsgericht wird in diesem Fall die soziale Rechtfertigung prüfen. Fehlt die Begründung für die soziale Rechtfertigung (auch nur für eine einzelne Vertragsänderung und sei es die nebensächlichste), ist die gesamte Änderungskündigung sozial nicht gerechtfertigt. Sie haben dann einen Weiterbeschäftigungsanspruch zu unveränderten Vertragsbedingungen. Ist die Änderungskündigung sozial gerechtfertigt, verlieren Sie also den Prozess, behalten Sie Ihren Arbeitsplatz, wenn auch zu den verschlechterten Bedingungen. Die Erklärung des Vorbehalts reduziert für Sie also das Risiko des Arbeitsplatzverlusts auf null.

Das Bundesarbeitsgericht hat in einem Urteil vom 1. Februar 2007 (Pressemitteilung Nr. 8/07 unter <http://juris.bundesarbeitsgericht.de>) die richtige Einhaltung der Fristen betont. Wenn Sie also das Änderungsangebot ohne oder unter Vorbehalt annehmen wollen, müssen Sie dies nach § 2 Absatz 2 des Kündigungsschutzgesetzes dem Arbeitgeber innerhalb der Kündigungsfrist, spätestens jedoch innerhalb von drei Wochen nach Zugang der Kündigung erklären. Diese drei Wochen gelten auf jeden Fall, selbst wenn der Arbeitgeber von Ihnen eine Antwort in einem kürzeren Zeitrahmen erwartet.

Fallen im Arbeitszeugnis

Beim Thema Arbeitszeugnis entzünden sich immer wieder Diskussionen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, die oft in Zeugnisklagen vor den Arbeitsgerichten münden.

88. Falle: Rechtliche Vorgaben nicht einhalten

Die rechtlichen Grundlagen für die Erstellung eines Arbeitszeugnisses sind zwar eindeutig. Trotzdem beschäftigen pro Jahr annähernd 30.000 Zeugnisstreitigkeiten die deutschen Arbeitsgerichte. Die Weigerung zur Zeugniserstellung seitens des Arbeitgebers ist dabei genauso an der Tagesordnung wie formale und inhaltliche Fehler.

Für Sie ist grundsätzlich folgender Paragraph wichtig: § 630 BGB schreibt die Pflicht zur schriftlichen Zeugniserteilung vor. In § 109 der Gewerbeordnung (GewO) wird noch genauer formuliert, welche Vorgaben zu beachten sind:

- „Der Arbeitnehmer hat bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses Anspruch auf ein schriftliches Zeugnis.
- Das Zeugnis muss mindestens Angaben zu Art und Dauer der Tätigkeit (einfaches Zeugnis) enthalten.
- Der Arbeitnehmer kann verlangen, dass sich die Angaben darüber hinaus auf Leistung und Verhalten im Arbeitsverhältnis (qualifiziertes Zeugnis) erstrecken.
- Das Zeugnis muss klar und verständlich formuliert sein. Es darf keine Merkmale oder Formulierungen enthalten, die den Zweck haben, eine andere als aus der äußeren Form oder aus dem Wortlaut ersichtliche Aussage über den Arbeitnehmer zu treffen.
- Die Erteilung des Zeugnisses in elektronischer Form ist ausgeschlossen.“

Das einfache Arbeitszeugnis enthält lediglich Angaben zu Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses. Einfaches Zeugnis

In Bezug auf den Ausstellungszeitpunkt unterscheidet man zwischen

- Zwischenzeugnis,
- vorläufigem Zeugnis und
- Endzeugnis.

Zwischen- zeugnis	Ein Zwischenzeugnis können Sie dann verlangen, wenn Sie sich nachweislich bewerben möchten oder müssen, etwa bei einer arbeitgeberseitigen Kündigung und bei Insolvenz. Darüber hinaus – beispielsweise bei einem internen Wechsel in eine andere Abteilung oder bei Vorgesetztenwechsel – können Sie nur dann ein Zwischenzeugnis verlangen, wenn bei Ihrem Austritt aus dem Unternehmen in einem späteren Endzeugnis keine zutreffenden Aussagen über Ihre Tätigkeit, Leistung und sein Verhalten bezüglich des betreffenden Zeitraums vor dem Abteilungs- oder Vorgesetztenwechsel getroffen werden können. Liegen jedoch zum Beispiel schriftliche Beurteilungen über diesen Zeitraum in Ihrer Personalakte vor, kann davon ausgegangen werden, dass zu einem späteren Zeitpunkt ein aussagekräftiges, wahrheitsgemäßes Endzeugnis ausgestellt werden kann. Dies gilt auch für längere Tätigkeitsunterbrechungen wie Sabbatical, Elternzeit, Wehrdienst oder längere Fortbildung. Bei Betriebsübergängen kann ein Anspruch auf ein Zwischenzeugnis entstehen.
Vorläufiges Zeugnis	Ein vorläufiges Zeugnis wird dann erstellt, wenn der Arbeitnehmer bereits während der Kündigungsfrist Bewerbungen verschicken möchte.
Endzeugnis	Das Endzeugnis muss spätestens mit Ablauf der Kündigungsfrist erstellt werden.
Qualifiziertes Zeugnis	Da ein qualifiziertes Zeugnis immer Angaben zu Art und Dauer der Leistung, Führung (im Sinne von fachlicher und sozialer Kompetenz, Führung, Kommunikation und Kooperation etc.) und Leistungsbeurteilung enthält und somit ein genaueres Bild des Arbeitnehmers erlaubt, wird im Folgenden nur das qualifizierte Zeugnis im Mittelpunkt stehen.

Grundsätzlich muss ein Zeugnis dem beruflichen Fortkommen des Arbeitnehmers dienen und der Arbeitgeber darf dieses nicht mutwillig behindern. Maßgeblich ist dabei immer die Gesamtdauer des Arbeitsverhältnisses. Das Zeugnis soll ein Gesamtbild der Leistung des Arbeitnehmers bieten und nicht auf einen einmaligen (im Zweifel negativen) Vorfall Bezug nehmen, der für den Arbeitnehmer nicht charakteristisch ist.

Gesamtbild der
Leistung

Ein Zeugnis muss der Wahrheit entsprechen. Schwierig wird es besonders dann, wenn es um negative Beurteilungen geht. Hier muss der Arbeitgeber wohlwollend formulieren und gleichzeitig ein wahrheitsgemäßes Bild des Arbeitnehmers vermitteln.

Der Wortlaut, die sogenannte „Zeugnissprache“, muss so gewählt werden, dass die Gepflogenheiten im Geschäftsverkehr gewahrt bleiben. Das heißt, im Regelfall sollten Doppeldeutigkeiten, missverständliche Wortwahl oder Satzstellung sowie das Auslassen von Bewertungen, die erwartet werden, vermieden werden. Genau diese Zeugnissprache, umgangssprachlich auch als „Geheimcode“ bezeichnet, bietet allerdings häufig Anlass zur Auseinandersetzung.

Zeugnissprache

89. Falle: Sie sollen Ihr Arbeitszeugnis selbst schreiben

Kennen Sie das? Sie fragen nach einem Zeugnis und Ihr Vorgesetzter bittet Sie, es selbst zu schreiben?

Das Erstellen eines qualifizierten Arbeitszeugnisses, das allen arbeitsrechtlichen Ansprüchen genügt, ist nicht einfach. Von daher sollten Sie einer solchen Bitte nicht voreilig nachkommen. Außerdem ist Ihr Arbeitgeber nicht verpflichtet, Ihren Entwürfen zu folgen. Sie dürfen also nicht davon ausgehen, dass er Ihren Vorschlag eins zu eins übernimmt.

Im Übrigen hat Ihr Arbeitgeber kein Recht, einen Zeugnisentwurf von Ihnen einzufordern. Nach § 630 BGB muss er Ihr Zeugnis ausstellen.

Beschreibung
Ihrer
Entwicklung
und Projekte

In einem Punkt allerdings können Sie Ihren Arbeitgeber unbedenklich unterstützen: Geben Sie ihm eine detaillierte Beschreibung Ihrer Entwicklung und von Projekten und Erfolgen aus Ihrer Sicht im Unternehmen, falls keine ausführlichen Gespräche dazu stattgefunden haben.

Aber angesichts der aktuelleren Rechtsprechung zu vielen Details in den Arbeitszeugnissen ist es sinnvoller, wenn der Arbeitgeber das jeweilige Zeugnis schreibt, da er die (äußeren, inhaltlichen) Gepflogenheiten gut kennt und die Personalabteilung im Normalfall bereits standardisierte Zeugnis-IT-Bausteine nutzen kann.

90. Falle: Äußere Mängel

Das Zeugnis muss nicht nur inhaltlich strengen Kriterien genügen, auch die äußere Form muss stimmen. Dazu das Beispiel eines Falles, der bis vor das Bundesarbeitsgericht (BAG; Pressemitteilung Nr. 39/05 unter <http://juris.bundesarbeitsgericht.de>) ging.



PRAXIS-BEISPIEL

Rechtschreibfehler im Zeugnis

Eine Arbeitnehmerin erhält ein Zeugnis mit Rechtschreibfehlern und einer falschen Angabe ihres Geburtsortes. Sie schickt das Zeugnis dem Arbeitgeber mit der Bitte um Korrektur zurück. Das zunächst als „stets einwandfrei“ bezeichnete Verhalten der Klägerin beurteilt der Arbeitgeber in dem berichtigten Zeugnis nunmehr nur als „einwandfrei“. Das nimmt die Klägerin nicht hin. Ihre Klage hat vor Arbeitsgericht und dem Landesarbeitsgericht Erfolg.

Auf folgende Kriterien sollten Sie daher immer genau achten, wenn Sie Ihr Zeugnis in der Hand halten.



CHECKLISTE



Zeugnis: Formale Kriterien	ja	nein
Das Zeugnis muss auf Geschäftspapier geschrieben sein, wenn der Arbeitgeber Geschäftsbögen besitzt und im Geschäftsverkehr verwendet (Format in der Regel DIN A4).	✓	
Als Überschrift ist zu verwenden: „Zwischenzeugnis“ oder „Zeugnis“.		
Das Anschriftenfeld wird freigelassen, Telefon und Durchwahl, Geschäfts- oder Aktenzeichen werden weggelassen.		
Das Zeugnis muss in einheitlicher Maschinen- beziehungsweise PC-Schrift ohne handschriftliche Zusätze, Streichungen usw. geschrieben sein und Ort und Datum der Ausstellung enthalten.		
Unzulässig sind Ausrufungs- oder Fragezeichen, Gänsefüßchen, Unterstreichungen oder teilweise Hervorhebungen durch Fettdruck. Auch äußere Mängel wie Flecken, Knicke, Risse, Flecken oder Ähnliches darf ein Zeugnis nicht aufweisen.		
Es ist vom Arbeitgeber, mindestens aber von einem Vorgesetzten des Arbeitnehmers eigenhändig zu unterschreiben (§ 126 BGB). Der Unterzeichner muss aus Sicht eines Dritten geeignet sein, die Verantwortung für die fachliche Beurteilung des Arbeitnehmers zu übernehmen. Bei leitenden Mitarbeitern unterzeichnet in der Regel die Geschäfts- oder Behördenleitung, sonst die Personalabteilung allein oder zusammen mit dem Fachvorgesetzten. Das Vertretungsverhältnis (zum Beispiel ppa. oder i. V.) und die Funktion müssen klar erkennbar sein. Unter die Unterschrift sollte der Name des Unterzeichners in Maschienschrift aufgeführt werden, damit für jeden erkennbar ist, wer das Zeugnis ausgestellt hat.		

Ein Zeugnisaussteller darf das Zeugnis zweimal falten und in einen üblichen Briefumschlag stecken. Voraussetzung ist, dass das Originalzeugnis kopierfähig ist und die Knicke im Zeugnisbogen sich nicht auf den Kopien abzeichnen, z. B. durch Schwärzungen (BAG).		
---	--	--

Entspricht Ihr Zeugnis nicht diesen Kriterien, können Sie die Ausstellung eines neuen und berichtigten Zeugnisses unter Einhaltung der Fristen verlangen.

91. Falle: Inhaltliche Mängel

Besonders die inhaltlichen Mängel geben häufig den Ausschlag für Diskussionen. Dabei ist im ersten Schritt der inhaltliche Aufbau eines qualifizierten Zeugnisses zu betrachten. Folgende Kriterien sollten immer enthalten sein:



CHECKLISTE



Zeugnis: Inhaltlicher Aufbau	ja	nein
Überschrift (Zeugnis/Zwischenzeugnis/Ausbildungszeugnis)	✓	
Einleitung (Name des Arbeitnehmers, Geburtsdatum, zeitliche Dauer des Arbeitsverhältnisses, Position)		
Tätigkeitsbeschreibung		
Kompetenzen und Verantwortung, Vollmachten		

Leistungsbeurteilung:		
■ Arbeitsbereitschaft, Motivation		
■ Arbeitsfähigkeit (Auffassungsgabe und Problemlösungsfähigkeit, Denk- und Urteilsvermögen, Belastbarkeit,		
■ Arbeitsweise (Zielstrebigkeit, Zuverlässigkeit)		
■ Arbeitserfolg (Arbeitsmenge, herausragende Erfolge)		
Fachwissen und Weiterbildung		
Führungsfähigkeit, Mitarbeiterführung		
Zusammenfassende Leistungsbeurteilung		
Persönliche Führung, Sozialkompetenz intern gegenüber Vorgesetzten und Kollegen sowie extern gegenüber Kunden und Geschäftspartnern		
Schlussformulierung mit Beendigungsgrund		
Unterschrift		

Diese Kriterien werden in unterschiedlicher Gewichtung – immer abhängig von der Position des Arbeitnehmers im Unternehmen – bewertet. Wenn Sie beispielsweise keine Führungsverantwortung innehaben, wird diese natürlich auch nicht bewertet. Die Position des Arbeitnehmers unterliegt individuellen Rahmenbedingungen mit konkreten Anforderungen an den Arbeitsplatz und spezifischen Leistungsmerkmalen. Dazu gibt es Stellenbeschreibungen oder Bewertungsbögen nach fachlichen, sozialen, methodischen und persönlichen Kriterien, die der Aussteller als Basis für die Bewertung nehmen kann. In der Regel können viele dieser Leistungskriterien mit Standardformulierungen im Zeugnis bewertet werden, individuelle Ergänzungen sind parallel dazu einzubauen.

Unterschiedliche Rahmenbedingungen

Wohlwollend und wahrheitsgemäß

Das Hauptaugenmerk muss aber darauf liegen, dass die relevanten Kriterien wohlwollend und zugleich wahrheitsgemäß bewertet werden. Das ist für beide Parteien (leider) häufig ein Spagat. Denn Weglassen berufsspezifischer Kriterien wie Kreativität bei Berufsbildern wie Werbefachleuten, vermeintlich positive Bewertungen (97. Falle) und auch fehlende Schlussformeln (96. Falle) führen immer zu einer Abwertung der Beurteilung.

92. Falle: Geheimcodes und Geheimzeichen

Die Zeugnissprache ist für den Laien häufig genug schwer durchschaubar, immer wieder liest man von Geheimcodes oder verschlüsselten Formulierungen in Arbeitszeugnissen, die man negativ interpretieren kann. Nach § 109 der Gewerbeordnung (GewO) darf aber der Arbeitgeber keine Merkmale oder Formulierungen in das Zeugnis einbauen, die den Zweck haben, eine andere als aus der äußeren Form oder aus dem Wortlaut ersichtliche Aussage über den Arbeitnehmer zu treffen. Das heißt im Klartext, dass die folgenden Themen nicht ins Zeugnis gehören, auch nicht in verklausulierter Form:

- Abmahnungen
- Alkoholkonsum
- Arbeitslosigkeit
- Behinderung
- Betriebsratstätigkeit und Freistellungen
- Einkommen
- Fristlose Kündigung
- Geheimzeichen wie Punkte, Häkchen oder Striche in der Nähe der Unterschrift
- Gesundheitszustand
- Krankheiten und damit verbundene Fehlzeiten
- Details aus dem Privatleben (etwa Homosexualität)
- Straftaten

Zur Verdeutlichung sei ein Beispiel genannt: „Durch ihre Geselligkeit trug Frau Schneider entscheidend zur Verbesserung des Betriebsklimas bei.“ Frei übersetzt heißt das, dass Frau Schneider zu übertriebenem Alkoholgenuss neigte. Oder: „Herr Wiesmüller bewies für die Belange der Belegschaft immer umfassendes Verständnis.“ Das wiederum verweist auf homosexuelle Aktivitäten des Mitarbeiters im Unternehmen. Gegen entsprechende Aussagen können Sie sich wehren, sie müssen aus dem Zeugnis gestrichen werden.

Auch Geheimzeichen sind nicht erlaubt, also etwa Punkte, Häkchen oder Striche in der Nähe der Unterschrift oder Ausrufe- oder Anführungszeichen. Die erstgenannten Zeichen lassen auf Mitgliedschaft bei einer Gewerkschaft oder einer verfassungsfeindlichen Organisation schließen. Durch Ausrufe- oder Anführungszeichen werden vermeintlich positive Aussagen ins negative Gegenteil umgewandelt. Auch diese Zeichen sind nicht erlaubt.

Geheimzeichen

Verschlüsselte Aussagen und Formulierungen können auch in anderer Form im Zeugnis auftauchen, etwa durch Bewertung irrelevanter Kriterien, durch Einschränkung und/oder Ausgrenzung und durch das „beredte Schweigen“.

93 Falle: Ausweichen auf Nebenschauplätze

Von einem Ausweichen auf Nebenschauplätze spricht man, wenn für den individuellen Arbeitsplatz nicht relevante Kriterien bewertet werden, relevante aber nicht. Unwichtiges und Selbstverständliches wird gegenüber den wirklich wichtigen Aussagen und Beurteilungen zu Ihrer Tätigkeitsbeschreibung hervorgehoben. Diese Vorgehensweise wird von den Personalfachleuten als Überforderung des Arbeitnehmers mit den tatsächlichen Aufgabenbereichen interpretiert.

Relevante
Kriterien
werden nicht
bewertet

Ein Beispiel: „Frau Kraus-Meyer war wegen ihrer Ehrlichkeit und Pünktlichkeit auch ihren Mitarbeitern stets ein gutes Vorbild.“ Wenn man daran denkt, dass Frau Kraus-Meyer eine Führungskraft in einer Bank ist, dann wirkt eine derartige nebensächliche Aussage, die mit ihrer eigentlichen Aufgabe wenig zu tun hat, eher lächerlich. Ehrlichkeit und Pünktlichkeit sind nicht die Kriterien, die die Kompetenzen einer Führungskraft bewerten.

Vergleichen Sie in diesem Zusammenhang auch immer die bewerteten Kriterien mit früheren Mitarbeiterbeurteilungen beziehungsweise den Anforderungen, die für die Erfüllung Ihrer Aufgaben wichtig waren.

94. Falle: Einschränkungen und Ausgrenzungen

Ein Beispiel für diese Falle: „Außerhalb unseres Hauses erwarb der Mitarbeiter sich den Ruf eines Fachmanns.“ Aber eben nur außerhalb des Hauses, nicht im Unternehmen selbst. Das bedeutet, dass er im Unternehmen nicht wirklich als Fachmann eingeschätzt wurde, denn dieser Bereich wird gar nicht erst erwähnt. In diesem Fall bezieht sich der Aussteller des Zeugnisses bei der Bewertung nur auf bestimmte Bereiche und grenzt andere aus.

Oder: „Daneben war Herr Fabius für die Umstellung des internen ITX-Programms auf die aktuellste Version verantwortlich. In diesem Projekt hatte er große Erfolge zu verzeichnen.“ Leider aber in anderen Projekten nicht. So ist diese Formulierung zu verstehen.

Auch Einschränkungen durch die Verwendung von passiven Tätigkeitsbeschreibungen statt aktiven („... wurde eingesetzt“ oder „hatte ... zu bearbeiten“ anstelle von „verantwortete“ oder „bearbeitete“) sind ungünstig für eine gute Beurteilung. Fallen Sie daher keinesfalls auf solche

auf den ersten Blick positiven Formulierungen herein, sondern hinterfragen Sie solche Eingrenzungen.

95. Falle: Beredtes Schweigen

In einem Arbeitszeugnis steht zu lesen: „Sein Verhalten gegenüber den Kollegen war stets einwandfrei.“ Und das Verhalten gegenüber den Vorgesetzten?

Auch das Weglassen von kritischen Bewertungen kann für sich sprechen. „Leerstellentechnik“ oder auch „beredtes Schweigen“ nennt man die Vorgehensweise, bei der eine zu erwartende Aussage gar nicht erst im Zeugnis erscheint. Bei einer Fachkraft für Buchhaltung werden zum Beispiel als Grundvoraussetzungen Zuverlässigkeit, Sorgfalt und große Genauigkeit gefordert. Wenn eine Bewertung dieser Kriterien im Zeugnis nicht auftaucht, ist Vorsicht geboten.

„Leerstellen-
technik“

Werden für Ihre Position und Ihren Aufgabenbereich wichtige Punkte nicht in Ihrem Zeugnis erwähnt, weist der Aussteller Ihres Zeugnisses damit auf einen Mangel in Leistung oder persönlichem Verhalten hin. Achten Sie daher genau auf fehlende Beurteilungen, denn eine fehlende Beurteilung kann auch eine schlechte Beurteilung bedeuten.

Exkurs: Wenn Sie als Arbeitnehmer allerdings tatsächlich arbeitsvertragswidrig gehandelt haben und das Vertrauensverhältnis zwischen Ihnen und dem Arbeitgeber nachhaltig gestört ist, kann dieser dies durch „beredtes Schweigen“ über Ihre Führung gegenüber dem Vorgesetzten zum Ausdruck bringen.

96. Falle: Fehlende Schlussformel mit Bedauern und Dank

Der Arbeitnehmer erhält sein Zeugnis mit einer insgesamt guten Beurteilung und erlebt eine böse Überraschung: Es fehlt eine Schlussformel,

in der ihm für die geleistete Arbeit gedankt, der Weggang bedauert wird und Wünsche für eine weitere erfolgreiche berufliche und private Zukunft eingefügt werden.

Kein gesetzlicher Anspruch Diese Formel hat sich in der Praxis zwar durchgesetzt. Nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) ist aber das Fehlen einer derartigen Schlussformel kein verbotenes geheimes Zeichen. Laut eines Urteils des BAG aus dem Jahr 2001 (BAG AZR 44/00, NZA 2001) ist der Arbeitgeber gesetzlich nicht verpflichtet, das Arbeitszeugnis mit Formulierungen abzuschließen, in denen er dem Arbeitnehmer für die gute Zusammenarbeit dankt und ihm für die Zukunft alles Gute wünscht. Die Begründung des BAG lautet: Die Schlussformel betrifft weder Führung noch Leistung des Arbeitnehmers und gehört daher nicht zum gesetzlich vorgeschriebenen Mindestinhalt eines Zeugnisses. Sie haben daher keinen gesetzlichen Anspruch auf diese Schlussformel.

Wenn allerdings eine Schlussformel verwendet wird, muss sie mit der Leistungs- und Führungsbewertung des Arbeitnehmers übereinstimmen. Zuvor unterlassene negative Werturteile dürfen nicht versteckt mit einer knappen, „lieblosen“ Schlussformel nachgeholt werden.

97. Falle: Vermeintlich positive Formulierungen

„Auch unter starker Belastung behielt er die Übersicht, handelte überlegt und bewältigte die wesentlichen Aufgaben in engagierter und zufriedenstellender Weise.“ Mit einem solchen Wortlaut wird Ihnen eine glatte Vier ausgestellt – obwohl die Aussage auf den ersten Blick gut klingt. Es fehlen Worte wie „stets“, „jederzeit“, „gut“ oder „alle Aufgaben“ anstelle der „wesentlichen Aufgaben“. Eine Zwei würde so klingen: „Auch unter starker Belastung behielt er stets die Übersicht, handelte immer überlegt und bewältigte alle Aufgaben in guter Weise.“

Wenn Ihr Arbeitgeber Ihnen fristgerecht ein qualifiziertes Zeugnis ausstellt, könnte für Sie zunächst alles in Ordnung sein. Nach genauer Prüfung entdecken Sie aber in der Beurteilung Ihrer Leistungen Ungereimtheiten, die mit früheren Ergebnissen aus Mitarbeiterbeurteilungen nicht übereinstimmen. Was tun?

Ungereimtheiten in der Beurteilung

Grundsätzlich entscheidet laut Bundesarbeitsgericht (BAG) der Arbeitgeber, ob und welche Formulierungen er im Einzelnen verwendet. Es steht ihm auch frei, welches Beurteilungsverfahren er heranzieht. Der Zeugnisleser darf nur nicht im Unklaren gelassen werden, wie der Arbeitgeber die Leistung einschätzt. Weder Wortwahl noch Auslassungen dürfen laut BAG dazu führen, dass bei Dritten, den Lesern des Zeugnisses, der Wahrheit nicht entsprechende Vorstellungen entstehen können. Es kommt nicht darauf an, welche Vorstellungen der Zeugnisverfasser mit seiner Wortwahl verbindet, sondern auf die Sicht des Zeugnislesers.

98. Falle: Mängel im Zeugnis – was tun?

Wichtig ist für Sie besonders die genaue Analyse Ihres Zeugnisses im Hinblick auf formale und inhaltliche Kriterien. Dazu sollten Sie neben der Fachliteratur, die es zum Thema gibt, in ganz zweifelhaften Fällen einen Anwalt für Arbeitsrecht befragen.

Wenn Sie Mängel (fehlende Aufgaben, nicht wohlwollende Beurteilung, fehlende Kriterien, Geheimcodes) in Ihrem Arbeitszeugnis entdecken, sprechen Sie im ersten Schritt mit dem Arbeitgeber und bitten Sie ihn um Änderung. Falls das keine Früchte trägt, müssen Sie Ihr Anliegen noch einmal in schriftlicher Form vortragen, unter Nennung der strittigen Punkte. Wenn der Arbeitgeber nicht innerhalb einer Frist von drei Wochen antwortet, sollten Sie ihn nochmals schriftlich erinnern. Wenn auch dies nicht erfolgreich ist, schicken Sie ihm eine Abmahnung mit

Zunächst um Nachbesserung bitten

Fristsetzung, im zweiten Versuch am besten als Einschreiben mit Rückschein. Als letzten Schritt können Sie einen berechtigten Anspruch auch gerichtlich durchsetzen.

Darlegungs- und Beweislast Voll überprüfbar sind für die Gerichte die Tatsachen, die der Arbeitgeber seiner Leistungsbeurteilung zugrunde gelegt hat. Hat der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer insgesamt eine „durchschnittliche“ Leistung bescheinigt, haben Sie als Arbeitnehmer die Tatsachen vorzutragen und zu beweisen, aus denen sich eine bessere Beurteilung ergeben soll. Hat der Arbeitgeber Sie als „unterdurchschnittlich“ beurteilt, obliegt es wiederum ihm als Arbeitgeber, die seiner Beurteilung zugrunde liegenden Tatsachen darzulegen und zu beweisen.

99. Falle: Arbeitgeber stellt kein Zeugnis aus

Verjährung Gehen wir von folgendem Fall aus: Anderthalb Jahre nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses klagt ein Arbeitnehmer bei seinem Arbeitgeber auf die Erstellung eines qualifizierten Arbeitszeugnisses. Er benötigt das Zeugnis zur Bewerbung für die Steuerberaterprüfung. Der frühere Arbeitgeber lehnt dies mit der Begründung ab, er könne die Tätigkeit aufgrund fehlender Unterlagen nicht mehr in der erforderlichen Genauigkeit dokumentieren.

In der Regel gibt es bei der zeitnahen Erstellung von Zeugnissen keine Probleme. Der Arbeitgeber muss Ihnen ein Zeugnis ausstellen. Darauf haben Sie einen gesetzlichen Anspruch. Aber es gibt auch Fälle, in denen der Arbeitgeber die Ausstellung des Arbeitszeugnisses aus nicht erkennbaren Gründen hinauszögert.

Im Zusammenhang mit dem Erstellen eines Arbeitszeugnisses wird grundsätzlich § 195 BGB „Regelmäßige Verjährungsfrist“ herangezogen. Diese beträgt drei Jahre. Dazu kommen Ausschlussfristen, die mögli-

cherweise in Arbeits- oder Tarifverträgen fixiert wurden. Prüfen Sie diese Fristen genau, um Ihre Ansprüche rechtzeitig geltend zu machen. Nach Ablauf der Fristen ist Ihr Arbeitgeber nicht mehr verpflichtet, Ihnen ein qualifiziertes Arbeitszeugnis auszustellen.

Was tun, wenn Ihnen der Arbeitgeber trotz schriftlicher Aufforderung mit Fristensetzung kein Zeugnis ausstellt? Dann müssen Sie Ihren Anspruch bei einem Arbeitsgericht einklagen. Dazu sollten Sie sich von einem Anwalt beraten lassen. Um die rechtzeitige Geltendmachung zur Erstellung des Arbeitszeugnisses nachweisen zu können, sollten Sie grundsätzlich Ihren Anspruch sofort, also kurz vor oder nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses gegenüber dem Arbeitgeber schriftlich einfordern.

Anspruch
einklagen

100. Falle: Sie versäumen, sich ein Zeugnis ausstellen zu lassen

Auch das kann vorkommen: Sie haben direkt im Anschluss an die Kündigung einen neuen Job und vergessen in der Aufregung, das Zeugnis Ihres vorherigen Arbeitgebers einzufordern.

Auch hier gilt zwar § 195 BGB mit der dreijährigen Verjährungsfrist. Trotzdem können ehemalige Mitarbeiter eines Unternehmens allerdings nach einer gewissen Zeit ihren Anspruch auf ein Zeugnis oder eine Arbeitsbescheinigung verlieren. Unabhängig von der Dreijahresfrist kann der Zeugnisanspruch dann nicht mehr geltend gemacht werden, wenn der Arbeitgeber aufgrund des Zeitablaufs sich nicht mehr in der Lage sieht, ein qualifiziertes Arbeitszeugnis auszustellen. Das kann zum Beispiel dann passieren, wenn sich die Vorgesetzten nicht mehr an die Leistungen des Mitarbeiters erinnern können und keine Unterlagen zu den Mitarbeiterbeurteilungen mehr vorhanden sind.

Kontakt mit Arbeitgeber aufnehmen Der im ersten Schritt erfolgsversprechendste Weg ist die direkte Kontaktaufnahme mit Ihrem ehemaligen Arbeitgeber und die Hoffnung auf dessen guten Willen, besonders wenn Sie „im Guten“ gegangen sind. Aber wie bereits erwähnt, nach drei Jahren muss der Arbeitgeber Ihnen kein Zeugnis mehr ausstellen.

101. Falle: Zeugnisse zu wichtig nehmen

Zeugnisse nicht meist die ersten Dokumente, die Personalverantwortliche in die Hand nehmen, sondern Anschreiben oder Lebenslauf beziehungsweise bei den Standardbewerberseiten großer Unternehmen die anonymisierten Bewerberprofile.

Treffen etwa auf eine Stellenanzeige 400 Bewerbungen ein, wird kein Personalverantwortlicher jedes Zeugnis lesen, denn er hat nur wenige Minuten Zeit, einen ersten Überblick über Ihre Bewerbung zu erhalten.

Zeugnisse sind zwar wichtige Dokumente, vor allem wenn in Ihrem Lebenslauf Unklarheiten auftauchen. Aber gleichzeitig sind sie nicht immer und unbedingt Dokumente für tatsächlich erbrachte Leistungen. Sollten Sie daher nach Jahren feststellen, dass eines Ihrer Zeugnisse nicht wirklich positiv ist, bleiben Sie gelassen. Es ist nicht das entscheidende Kriterium für Ihren Erfolg im Bewerbungsprozess. Sie haben zudem im Vorstellungsgespräch immer die Chance, über Unklarheiten eines Zeugnisses zu sprechen und dazu sachlich Stellung zu nehmen.

Sachlich und gelassen bleiben Zeugnisse entscheiden (meist) nicht über Ihren Erfolg im Bewerbungsverfahren. Sie sind unbestritten wichtige Dokumente, aber noch wichtiger ist Ihr Lebenslauf mit Ihren fachlichen und persönlichen Qualifikationen sowie Ihr persönlicher Auftritt in Vorstellungsgesprächen. Bitte bleiben Sie daher gelassen, wenn Sie keine Einser-Beurteilung vorweisen können.

Anhang: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

Seit September 2006 ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft und dem gesamten Arbeitsrecht als rechtlicher Überbau zugeordnet. Grundsätzlich soll dieses Gesetz die Arbeitnehmer vor Benachteiligungen schützen und ein diskriminierungsfreies Miteinander im Beruf schaffen. Das AGG verbietet daher jegliche Benachteiligungen in der Arbeitswelt aufgrund der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität. Direkte und auch indirekte Benachteiligungen sind grundsätzlich unzulässig und nur unter den engen, im Gesetz genannten Voraussetzungen ausnahmsweise gerechtfertigt. Bei einem Verstoß können die Betroffenen auf Unterlassung, Schadensersatz und sogar Schmerzensgeld klagen. Wenn der Arbeitgeber dann keine Gegenmaßnahmen ergreift, kann der Arbeitnehmer auch seine Arbeitsleistung verweigern.

Die Regelungen gelten für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und die zu ihrer Berufsbildung Beschäftigten sowie alle Personen, die wegen ihrer wirtschaftlichen Unselbstständigkeit als arbeitnehmerähnliche Personen anzusehen sind; zu diesen gehören auch die in Heimarbeit Beschäftigten und die ihnen Gleichgestellten.

Das bedeutet in der Konsequenz für beide Parteien – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – viele neue Fallen, in die sie geraten können. Arbeitgeber müssen daher sämtliche Unternehmensprozesse und Betriebsvereinbarungen genau auf mögliche Benachteiligungen nach dem AGG überprüfen. Versteckte Fallen können sich durch alle Unternehmensbereiche ziehen – von der Einstellung bis zur Kündigung.

Betroffene Bereiche Besonders betroffen von unzulässigen Benachteiligungen sind folgende Bereiche:

- Stellenausschreibungen, Einstellungs- und Auswahlverfahren, Antwortschreiben
- Arbeitsvertragliche Vereinbarungen
- Personalentwicklungsmaßnahmen, beruflicher Aufstieg und Versetzungen
- Abmahnungen und Kündigungen sowie Trennungsgespräche
- Leistungsbewertungen und Beurteilungen
- Lohn und Gehalt
- Bonuszahlungen
- Aus- und Weiterbildung
- Betriebsvereinbarungen
- Tarifverträge
- Sonstige Vereinbarungen
- Interaktion zwischen Mitarbeitern und anderen Mitarbeitern oder Vorgesetzten

Der Arbeitgeber hat dabei viele Verpflichtungen. Grundsätzlich muss er die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen treffen. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen. Er muss die Arbeitnehmer für dieses Thema sensibilisieren. Dabei muss er deutlich machen, dass er keinerlei Benachteiligung duldet und jegliche Benachteiligung von Kollegen oder Dritten Konsequenzen und arbeitsrechtliche Sanktionen zur Folge hat.

Alle Mitarbeiter, Betriebsrat und vor allem die Führungs- und Personalverantwortlichen im Unternehmen sind entsprechend zu informieren und mit Nachweis zu schulen. Die Art der Schulung hängt maßgeblich von der Größe des Betriebes ab. Außerdem müssen der Gesetzestext des AGG und § 61b des Arbeitsgerichtsgesetzes im Unternehmen in gleicher Weise wie alle anderen aushangpflichtigen Gesetze zur Einsicht zugänglich gemacht werden. Diese Bekanntmachung für alle Mitarbeiter kann durch Aushang beispielsweise am Schwarzen Brett oder im Intranet erfolgen.

Information
und Schulung

Der Arbeitgeber muss im Betrieb, im Unternehmen oder in der Dienststelle eine Beschwerdestelle benennen, an die sich Arbeitnehmer wenden können, wenn sie sich im Zusammenhang mit ihrem Beschäftigungsverhältnis vom Arbeitgeber, von Vorgesetzten, anderen Beschäftigten oder Dritten im Zusammenhang mit einem Diskriminierungsgrund, wie er im AGG genannt wird, benachteiligt fühlen.

Verstoßen Beschäftigte gegen das Benachteiligungsverbot, so hat der Arbeitgeber die Benachteiligung zu unterbinden. Die Gegenmaßnahmen reichen von der Abmahnung über Umsetzung und Versetzung bis hin zur Kündigung der diskriminierenden Mitarbeiter.

Ausnahmen

Nicht jede unterschiedliche Behandlung ist jedoch eine verbotene Benachteiligung. So erlauben die §§ 8, 9 und 10 AGG eine unterschiedliche Behandlung unter gesetzlich definierten Voraussetzungen, zum Beispiel wegen unterschiedlicher beruflicher Anforderungen.

Berufliche
Anforderungen

Eine unterschiedliche Behandlung wegen des Geschlechts gilt dann als zulässig, wenn das Geschlecht die vom Gesetz geforderte „wesentliche und entscheidende Anforderung“ bildet. Auch beim Thema Alter sind

Ausnahmen vorgesehen. Erlaubt ist zum Beispiel die Festsetzung eines Höchstalters für die Einstellung aufgrund der spezifischen Ausbildungsanforderungen eines bestimmten Arbeitsplatzes oder aufgrund der Notwendigkeit einer angemessenen Beschäftigungszeit vor dem Eintritt in den Ruhestand. Spezielle Fördermaßnahmen zum Ausgleich bestehender Nachteile (wie Frauenförderung, Maßnahmen für Behinderte) bleiben ebenfalls zulässig.

Beweislast des Arbeitgebers

Das AGG verändert die betriebliche Praxis erheblich. Denn es gilt zukünftig in Bezug auf Benachteiligung und Diskriminierung die Vermutungsregel. Nach dieser Regel genügt es, wenn ein Arbeitnehmer bestimmte Indizien für seine Benachteiligung nachweist. Aus denen muss sich die Vermutung ergeben, dass er wegen eines der in §1 AGG aufgeführten acht Kriterien diskriminiert wurde. Der Arbeitgeber muss dann den schwierigen Gegenbeweis antreten, dass keine Benachteiligung vorliegt. Das erfordert umfangreiche Änderungen in vielen einzelnen Vorgehensweisen.

Stichwortverzeichnis

- Abfindung 142, 145
- Alkohol 44
- Allgemeines
 - Gleichbehandlungsgesetz (AGG) 167
- Änderungskündigung 148
- Arbeitslosengeld 145
- Arbeitsort 105
- Arbeitsrecht 99
 - Günstigkeitsprinzip 100
 - Ordnungsprinzip 100
 - Rangprinzip 100
- Arbeitsverhältnis 123
- Arbeitsvertrag 100, 101
- Arbeitsvertrag, befristeter 116
- Arbeitsverweigerung 130
- Arbeitszeitgesetz 109
- Arbeitszeugnis 150
 - Geheimcodes 158
 - Mängel 154
 - Schlussformel 161
 - Verjährung 164
- Aufhebungsvertrag 147
- Aufstieg 36
- Auslandseinsatz 32
- Außerordentliche Kündigung
 - 137, 146
- Authentizität 94
- Bauchgefühl 97
- Befristetes
 - Probearbeitsverhältnis 106
- Befristung des Arbeitsvertrags
 - 116
- Beginn des Arbeitsverhältnisses
 - 23
- Beruflicher Umstieg 31
- Berufswechsel 31
- Bestechlichkeit 55
- Betriebliche Übung 76, 126
- Betriebsbedingte Kündigung
 - 139
- Betriebsgeheimnisse 65
- Betriebsrisiko 125
- Betriebsverlegung 106
- Branding 81
- Burnout-Syndrom 19
- Customer Relationship
 - Management (CRM) 54
- Diskriminierung 87
- Diskriminierungsverbot 119
- Downsizing 13
- Dresscode 82
- Duzen 26
- Einfaches Zeugnis 151
- Elektronische Kommunikation
 - 66

- Elternzeit 21, 84, 121
- E-Mail 66, 133
- Expatriate 33
- Fehlerkultur 72
- Frauen 81
- Frauensprache 85
- Fristlose Kündigung *Siehe*
Außerordentliche Kündigung
- Führen 69
- Führungskraft 73
- Führungsposition 67
- Führungsrolle 37
- Fürsorgepflicht 127
- Gänseblümchenphänomen 82
- Gehaltsverhandlung 78
- Geheimcodes 158
- Geheimzeichen 158
- Geschäftsgeheimnisse 65
- Gespräch 48
- Gleichbehandlungspflicht 128
- Günstigkeitsprinzip 100
- Internet 66, 133
- Intuition 97
- Karenzentschädigung 113
- Karrieresprung 36
- Kettenarbeitsverhältnis 117
- Klatsch 64
- Kleinbetriebsklausel 141
- Kleine und mittlere
Unternehmen (KMU) 40
- Klientenschutzklausel 113
- Kommunikation 57, 71
- Kommunikation, elektronische
66
- Kommunikationsstil 59
- Kontakte 16
- Kunde 54
- Kundenbindung 54
- Kündigung 12, 107, 136
- Kündigung, betriebsbedingte
139
- Kündigungsfrist 107
- Kündigungsschutz 122, 141
- Männerregeln 86
- Mehrarbeit 111
- Mobbing 128
- Monatsgehalt 109
- Mutterschutz 129
- Nachweisgesetz 101
- Nebentätigkeit 114
- Networking 16
- Netzwerke 16
- Ordentliche Kündigung 137
- Ordnungsprinzip 100
- Outsourcing 13
- Pareto-Prinzip 70
- Patchwork-Karriere 13

- Pflichten des Arbeitgebers 124
- Pflichten des Arbeitnehmers 124
- Probearbeitsverhältnis, befristetes 106
- Probezeit 27, 30
- Qualifiziertes Zeugnis 152
- Rangprinzip 100
- Rückzahlung von Sonderzahlungen 130
- Rückzahlungsklausel 131
- Sabbatical 20
- Salamischeibchentaktik 84
- Schlechtleistung 130
- Schutzpflicht 127
- Selbstmarketing 81
- Sonderzahlungen 126
- Sozialauswahl 140
- Sperrfrist 145
- Stellenbeschreibung 104
- Stichtagsklausel 130
- Stundenlohn 109
- Teilzeit 120
- Teilzeitanpruch 120
- Teilzeitvertrag 118
- Tratsch 64
- Treuepflicht 131
- Überstunden 110
- Überwachungssoftware 66
- Ungleichbehandlung 129
- Unternehmensgröße 40
- Unternehmenskultur 40
- Urlaub 111
- Versetzungsvorbehalt 105
- Vertrauen 52, 69
- Vollzeit 120
- Vorgesetzter 44, 46, 47
- Weihnachtsgeld 76, 126, 129
- Weiterbildung 14
- Wettbewerbsverbot 112
- Wettbewerbsverbot, nachvertragliches 113
- Work-Life-Balance 21
- Zeitmanagement 75
- Zielformulierung 63
- Zwischenzeugnis 152

Die Autorin

Helga Krausser-Raether ist Diplom-Wirtschaftsingenieurin und arbeitet als Karriereberaterin in Frankfurt am Main. Sie berät ihre Klienten zu allen Fragen der individuellen beruflichen Orientierung. Als Mentorin betreut sie außerdem Jugendliche bei der Berufsfindung und beim Berufseinstieg. Sie ist Mitglied der DGfK – Deutsche Gesellschaft für Karriereberatung e. V.