

Effektive Personalarbeit – Impulse und Werkzeuge: Von der Einstellungsentscheidung bis zur fairen Trennung

von
Karl-Heinz List

Erstauflage

disserta Verlag 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de
ISBN 978 3 95425 978 6

Leseprobe

Textprobe

Kapitel 7. Alles, was Recht ist

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vom 18. August 2006 (umgangssprachlich Antidiskriminierungsgesetz) regelt den Schutz der Beschäftigten vor Benachteiligung wegen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Behinderung, der sexuellen Orientierung, des Alters, der Religion und der Weltanschauung.

Arbeitnehmer, die sich aus den Gründen nach § 1 des AGG benachteiligt fühlen, können sich bei ihrem Vorgesetzten beschweren. Sie können sich auch mit ihrer Beschwerde an den Betriebsrat wenden. Verstößt der Arbeitgeber fahrlässig oder vorsätzlich gegen das Diskriminierungsverbot, hat er den materiellen Schaden zu ersetzen (§ 15 AGG). Hier sind Ansprüche auf Schmerzensgeld gemeint, die durch eine Verletzung des AGG entstanden sind. Dieser Anspruch ist auf drei Monatsgehälter begrenzt. Hier gilt die Umkehr der Beweislast. Üblicherweise liegt die Beweislast beim Kläger (was in den meisten Fällen der Arbeitnehmer wäre), der beweisen muss, dass die Beklagte (hier der Arbeitgeber) gegen ein Gesetz verstoßen hat und dadurch ein Schaden entstanden ist. Nach § 22 AGG wird das Prinzip der Beweislast umgekehrt. Wenn der Arbeitnehmer beweisen kann, dass Indizien eine Benachteiligung vermuten lassen, trifft die Beweislast den Arbeitgeber. Solche Indizien können sich aus Stellenanzeigen, Personalfragebögen oder Arbeitsverträgen ergeben. Der Arbeitnehmer muss nicht beweisen, dass der Arbeitgeber diskriminiert hat. Der Arbeitgeber hat die volle Beweislast

Diskriminierung wegen des Alters und des Geschlechts

Interne Stellenausschreibungen und externe Stellenanzeigen müssen benachteiligungsfrei sein, also geschlechtsneutral und ohne Alterseinschränkung.

Wer in der Anzeige schreibt „Wir suchen eine junge, engagierte Assistentin der Geschäftsleitung“ läuft Gefahr, wegen Verstoßes gegen das AGG verklagt zu werden.

Es dürfen auch keine Altersangaben gemacht werden, wie zum Beispiel „Sie sind zwischen 25 und 35 Jahre alt“. Auch allgemeiner formulierte Alterseinschränkungen sind unzulässig, wie „Für unser junges Team suchen wir.“ Das Landesarbeitsgericht Düsseldorf hält auch die Formulierung

„Berufseinsteiger“ für diskriminierend (13 Sa 1198/13)

Auskunftsanspruch abgelehnter Bewerber

Ein abgelehnter Bewerber hat gegenüber dem Arbeitgeber keinen Anspruch auf Auskunft darüber, welcher Bewerber eingestellt worden ist. Die Verweigerung jeglicher Auskunft, so das Bundesarbeitsgericht in einem Urteil vom 25.4.2013 (AZR 287/08), begründe nicht die Vermutung einer unzulässigen Benachteiligung

Foto bei der schriftlichen Bewerbung

Formulierungen in Stellenanzeigen wie „Bitte schicken Sie uns Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen mit Lichtbild“ könnten auch einen Verstoß gegen das Gleichbehandlungsgesetz sein. Die Arbeitgeber in Deutschland werden wohl in Zukunft auf Bewerbungsfotos verzichten müssen, wie das in anglo-amerikanischen Ländern üblich ist. Noch ist es aber übliche Praxis, Urteile gibt es noch nicht

Zulässige Fragen: Krankheit, Schwerbehinderung, Vorstrafen

Ein Arbeitgeber darf nur insoweit in die Privatsphäre des Bewerbers eindringen, wie er ein „berechtigtes Interesse“ hat, d.h. die Fragen müssen unmittelbar mit der künftigen Tätigkeit zusammenhängen. Fragen aus dem Intimbereich sind unzulässig („Nehmen Sie die Pille?“). Das ergibt sich aus Artikel 2 Grundgesetz (Allgemeines Persönlichkeitsrecht). Auch Fragen nach der Gewerkschafts-, Partei- und Religionszugehörigkeit sind unzulässig

Zulässige Fragen – zum Beispiel über den beruflichen Werdegang – muss der Bewerber wahrheitsgemäß beantworten. Bei einer unzulässigen Frage darf der Bewerber lügen, ohne dass dies rechtliche Folgen für ihn hätte. Wenn zulässige Fragen falsch beantwortet oder Dinge verschwiegen werden, kann der Arbeitgeber den Arbeitsvertrag wegen arglistiger Täuschung anfechten, aber nur dann, wenn es bei wahrheitsgemäßer Beantwortung nicht zum Abschluss des Arbeitsvertrages gekommen wäre.

Beispiel

Maria Peters, Personalsachbearbeiterin, hat einen unbefristeten Arbeitsvertrag abgeschlossen. In dem Personalfragebogen, der Bestandteil des Arbeitsvertrages ist, hat sie die Frage: „Sind Sie schwanger?“ wahrheitswidrig mit „Nein“ beantwortet, obwohl sie wusste, dass sie im vierten Monat

schwanger war.

Als sie dem Arbeitgeber innerhalb der 3-monatigen Probezeit mitteilt, dass sie schwanger sei, kündigt dieser das Arbeitsverhältnis fristlos wegen wahrheitswidriger Angaben im Personalfragebogen

Ist die Kündigung wirksam? [...]

Kapitel 11. Was Führungskräfte wissen und können müssen

Führungskräfte müssen Impulse geben, Veränderungen einleiten, die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit unterstützen und sie in ihrer Entwicklung fördern. Sie müssen Konflikte fair lösen und die Probleme in Teamarbeit bewältigen. Führungskräfte gehören selbst zum Team, sie sind ein Teil der Gruppe. Sie müssen deshalb fähig sein, zu koordinieren, ausgleichend zu wirken und menschliche Nähe und Vertrauen herzustellen. Dazu gehört Empathie, offen zu sein für Kritik und eigene Fehler einzugestehen.

Eine Führungskraft muss Einstellungsinterviews führen, um fähige Mitarbeiter zu finden, als Chef ein Jahresgespräch führen, bei dem es darum geht, die Mitarbeiter leistungsgerecht zu beurteilen und nach ihren Fähigkeiten zu fördern.

Ein Chef muss Leistungsstandards formulieren. Bei Leistungsschwäche oder Kritik am Verhalten muss der Chef über die Probleme offen reden und konstruktive Lösungen finden (Kritikgespräch). Wenn es aus betrieblichen Gründen zur Trennung kommt, muss er in der Lage sein, mit Einfühlungsvermögen das Kündigungsgespräch zu führen, dabei die Gefühle der Mitarbeiter zu respektieren und dafür zu sorgen, dass alles fair über die Bühne geht

Chefs dürfen bei ihren Mitarbeitern nicht den Eindruck erwecken, dass sie alles besser wüssten oder perfekt wären. Aus Fehlern lernt man am meisten. Fehler eingestehen oder auch einmal eine Schwäche zeigen, macht Chefs menschlich. Mitarbeiter wollen Chefs zum Anfassen

Kapitel 12. Kooperative Führungsmodelle

Der „kooperative Führungsstil“ ist heute Bestandteil fast jeder Unternehmenskultur. Was heißt „kooperativ führen“ konkret? Worin unterscheidet sich dieser Stil von autoritären oder patriarchalischen Führungskonzepten

Harzburger Modell

In deutschen Unternehmen hat sich in den sechziger Jahren das sogenannte Harzburger Modell durchgesetzt: Führen im Mitarbeiterverhältnis und Delegation von Verantwortung waren die Schlüsselbegriffe. In dieser Konzeption, vom damaligen Leiter der Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg, Höhn, entwickelt, taucht der Begriff „kooperative Führung“ auf. Man verstand darunter, dass der Mitarbeiter möglichst selbständig seine Aufgaben erledigen und dafür auch die Verantwortung tragen sollte. Der Vorgesetzte sollte allerdings diese Arbeit mit einem ausgeklügelten Kontrollsystem überwachen. Die Organisation ist beim Harzburger Modell stark hierarchisch geprägt, die Stab-Linienorganisation vom Militär abgeschaut. Die bis ins Detail gehenden Stellenbeschreibungen mit klar abgesteckten Kompetenzen, kamen offenbar vielen entgegen. Endlich war alles geregelt, wurden klare Verhältnisse geschaffen. Dies könnte auch die Erklärung sein für die Popularität dieses doch recht bürokratischen Führungsmodells.

Das Harzburger Modell folgt dem Prinzip „Zuckerbrot und Peitsche“ und enthält eine Menge patriarchalischen Gedankenguts. Ein Kerngedanke allerdings hat sich als richtig herausgestellt und ist aktueller denn je: Die Delegation der Entscheidungsbefugnis und der damit verbundenen Verantwortung. In Amerika nennt man das „Empowerment“. Vorgesetzte müssen Macht nach unten abgeben, ihre Mitarbeiter selbständig und eigenverantwortlich arbeiten lassen und sie mit den notwendigen Vollmachten ausstatten

Kooperation heute

Kooperativ führen heißt heute, die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbeziehen, ihnen Freiräume gewähren und Verantwortung übertragen. Dazu gehört auch, sie mit den notwendigen Vollmachten auszustatten, die sie für ihre Arbeit brauchen. Nicht nur deutsche Unternehmen haben erkannt, dass diese Art von Führung zu mehr Engagement und letztendlich zur Steigerung der Produktivität führt. Gelegentlich ist auch die Rede vom partizipativen, partnerschaftlichen oder demokratischen Führungsstil. Im Grunde ist damit das gleiche gemeint. Bei manchen Modellen werden die Mitarbeiter am Kapital oder Gewinn des Unternehmens beteiligt

Effizient führen – Peter Drucker

Früher konzentrierte man sich auf den Führungsstil. Heute weiß man, dass der Führungsstil nicht wichtig ist. Wichtiger ist vielmehr, dass die Führungskraft soziale Fähigkeiten besitzt, zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen kann, glaubwürdig ist und Vertrauen schaffen kann.

Der amerikanische Management-Berater Peter Drucker (Die ideale Führungskraft, 1995)

unterscheidet zwischen Effizienz und Effektivität und ordnet den Begriffen unterschiedliche Bedeutungen zu. Die beiden Begriffe werden in der Alltagssprache synonym verwendet für „wirksam“

Eine „effektive Leistung“ ist nach Drucker eine nutzbare Leistung. „Effizienz“ (lat. efficio = hervorbringen, schaffen, zustande bringen, bewirken) ist die Fähigkeit, die Dinge richtig zu tun. Für Handarbeit brauchen wir Effizienz. Der Handwerker, so Drucker, kann nur nach seiner Leistung gemessen werden, nach Qualität und Quantität. „Effektivität“ bezieht sich auf die geistige Arbeit. Sie kann nur dann einen Nutzeffekt haben, wenn sie sich mit den wichtigen Dingen befasst [...].