



Personal- und Recruiting-Newsletter I - 2007

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

in dieser Ausgabe des Personal- und Recruiting-Newsletters geht es in weiten Teilen um die Aufgaben, Selbst- und Fremdeinschätzungen sowie Potentiale in und von Personalabteilungen.

In seinem Artikel über Personalauswahl zeigt Friedemann Stracke auf, welche Möglichkeiten aber auch welche Fallstricke sich in Einstellungsinterviews bieten. Sein Buch „Menschen verstehen - Potenziale erkennen. Die Systematik professioneller Berufsauswahl und Mitarbeiterbeurteilung“ kann ich Ihnen für diese Thematik sehr empfehlen.

Einen provokativen Beitrag zum weitverbreiteten „Mitarbeitergespräch“ finden Sie von Niels Pläging. Er fordert, dass diese Form der Kommunikation abgeschafft werden sollte – wie er das begründet, lesen Sie unter dem Titel „Mitarbeitergespräche: toxisch“.

Warum leiden viele Personalabteilungen unter einem schlechten Image? Dieser Frage geht der Artikel „Gestalten statt verwalten“ nach. Der Autor stellt ein ungeheueres Potential fest, das sich durch verbesserte Personalentscheidungen ergeben kann. Um als kompetenter interner Berater geschätzt zu werden, muss dies jedoch aktiv „gemanagt“ werden – durch die Personalabteilung.

Einige interessante rechtliche Themen runden diesen Brief ab.

Apropos: Das AGG wird in der rechtlichen Praxis wohl weniger heiß gegessen als es beim Kochen diskutiert wurde – über die tatsächlichen

Auswirkungen vor Gericht werden wir Sie in den nächsten Newslettern auf dem Laufenden halten.



Mit besten Grüßen

Steffen Strzygowski
Consens Consult Personalberatung
Erfolg beginnt
mit der richtigen Einstellung

Einige unserer aktuellen Stellenangebote:

Für unsere Klienten suchen wir als beauftragte Personalberatung geeignete Kandidaten/innen für folgende Positionen:

Niederlassungsleiter Dienstleistungen Nürnberg

Controlling, int. Konzern, München

- Senior Controller,
- Corporate Controller
- IT-Controller

Storemanagement Fashion, div. Standorte

Ingenieure Automotive

- Berechnung
- Einkäufer (div.)
- Entwicklung/Konstruktion
- Qualitätsmanagement
- Projektmanagement

Sperrvermerke werden selbstverständlich berücksichtigt

Bewerbungen bitte per email an:

Consens Consult Personalberatung
vertraulich@consens-consult.de

Weitere Infos unter www.consens-consult.de

Personalauswahl: Mehr als ein Scheingefecht?

Jedes Unternehmen wünscht sich engagierte MitarbeiterInnen. Aber wie findet man für das Unternehmen Persönlichkeiten mit Rückgrat, Mut, Initiative und Einfühlung? Sind die Suchinstrumente der Personalauswahl überhaupt darauf ausgerichtet, mehr zu erfassen als die Oberfläche? Friedemann Stracke gibt Ihnen hier wichtige Anweisungen, wie Sie mit Kopf, Bauch und Herz fundierte Personalentscheidungen treffen können und worauf Sie bei Potenzialeinschätzungen von (zukünftigen) MitarbeiterInnen achten sollten.

Nach Peter F. Drucker würden wir uns in keinem Bereich des Managements mit so miserablen Leistungen zufrieden geben wie bei der Personalauswahl. Ein Drittel der Personalentscheidungen hält er für absolute Fehlentscheidungen, ein Drittel bereite ihm hartnäckig Kopfschmerzen und maximal ein Drittel hält er für erfolgreich. Selbst der Dalai Lama hat einmal öffentlich erklärt, dass vielleicht zehn von hundert "wirkliche" Mönche seien!

Auf der anderen Seite gibt es nichts, was den Stellenwert von Personalentscheidungen übertreffen könnte. Personalentscheidungen haben die stärkste Signalwirkung auf die Kultur. Sie beeinflussen direkt und nachhaltig Motivation oder Demotivation der Mitarbeitenden und damit die Leistungskapazität in einem Unternehmen, letztlich die Unternehmensentwicklung. Der Mut und auch die rechtlichen Möglichkeiten, eine personale Fehlentscheidung zu korrigieren, reichen oft nicht aus, so dass viele Unternehmen auf Dauer mit unbefriedigenden Stellenbesetzungen leben.

Die Wahl der Methoden wird oft von Zufälligkeiten und Trends bestimmt. Die angewandten Verfahren werden nicht professionell genutzt oder es werden Instrumente eingesetzt, die nicht wirklich weiterhelfen. Das Wissen über die "psychologischste" aller Führungsaufgaben ist gering. Eine Untersuchung von Psychologie Transfer (1997) zum Auswahlprozess von zweihundert repräsentativ

ausgewählten Unternehmen ergab unter anderem, dass 77,5 Prozent der am Prozess Beteiligten kaum oder nie mit eignungsdiagnostischem Basiswissen konfrontiert waren.

Die weitaus häufigste Methode weltweit, Personalentscheidungen zu treffen, sind interne oder externe Bewerbungsgespräche. Ihre Beliebtheit hat mehrere Begründungen: Es hat den Anschein, dass es keiner weiteren Vorbereitung bedarf. Jeder, der eine Führungsaufgabe hat, ist per Funktion befugt, ein Bewerbungsgespräch zu führen. Das Recht, fragen zu dürfen, erzeugt eine Asymmetrie im Gespräch und schafft eine "starke" Position für die Gesprächsführer. Den Beurteilern wird maximaler subjektiver Spielraum in Ihrer Einschätzung gewährt. Es wird gewählt, was gefällt.

Kandidaten richten sich naturgemäß auf diese Szenerie ein. Der Mensch ist am vollkommensten, wenn er eine Bewerbung schreibt. Und es ist legitim, sich so zu geben, dass man gefällt. Wir bekommen einen auf unsere Erwartungen zugeschnittenen Ausschnitt der Biografie geliefert. Natürlich werden vorteilhafte Beispiele geliefert, Leistungen erhöht, Ergebnisse sich selbst zugeschrieben, auch wenn man nur Mitläufer war. Mit dem herkömmlichen Frage-Antwort-Spiel ist jeder Interviewer der Situation ausgeliefert. Wenn jemand in der Jugend Volleyball gespielt hat, ist das nicht automatisch der Nachweis für Teamfähigkeit.

Ergiebige Gespräche mit Tiefgang haben Seltenheitswert. Zu häufig erstarren sie in stereotypem Rollenspiel, in Gesprächsschablonen und werden zu Scheingefechten, die bei Licht betrachtet, Verlierer auf beiden Seiten produzieren. Bei der Vielzahl von erfolglosen Gesprächen und wenig geglückten Personalentscheidungen, sticht auch das Argument nicht mehr, die kostengünstigste Variante zu nutzen. Es ist tatsächlich ein teures Spiel mit hohem Einsatz. Oft wird die Rettung in Fakten gesucht. Man vergeudet viel Zeit in einem Gespräch, irrelevante Informationen abzufragen oder auszutauschen, "kaut" Lebensläufe chronologisch durch. Menschen überschätzen sich tendenziell in der Beschreibung ihrer beruflichen

Leistungen. Wenn einer gut über seine bisherigen beruflichen Stationen reden kann, kann er erst einmal gut reden.

Für manche Menschen ist der Beruf ganz Inszenierung. Daten, Fakten helfen nur weiter, wenn sie Rückschlüsse auf persönlichkeitsentwickelnde oder -definierende Elemente zulassen. Notwendig und dennoch nicht ausreichend: Die Qualifizierung des Bewerbungsgesprächs. Eine Möglichkeit, einen solchen Auswahlprozess zu qualifizieren ist nahe liegend: Eine bessere Vorbereitung der Gesprächsführer und Beurteiler. Allerdings sollte diese nicht wiederum nur stereotypes Gesprächsverhalten einüben, sondern Voraussetzungen für einen "echten" Dialog schaffen. Das Potenzial einer Person erarbeitet man am besten mit Ihr und weiteren Partnern und nützt alle zur Verfügung stehenden Informationen zum Entwickeln, Prüfen und gegebenenfalls Widerlegen von Hypothesen. Der Gesprächspartner ist Partner, nicht Prüfling! Auf diese Weise nähert man sich Stück für Stück einem vertretbaren gemeinsamen Ergebnis an. Diese Arbeitsweise braucht Übung wie alle Könnerschaft.

Ein solches Gespräch liefert zu jedem Auswahlprozess einen wichtigen Beitrag. Dennoch bleibt es problematisch, oft zufällig, ob man das Gesamtgefüge der Persönlichkeit erfasst hat, die andere Person wirklich besser versteht.

Das offenbare Verhalten ist kein guter Indikator, um Potenzial einzuschätzen. Menschen sind unzuverlässige Berichterstatter, wenn es um zukünftiges Verhalten geht. Eigenschaften können nicht direkt beobachtet werden. Eine andere Person, die außerhalb der eigenen ist, in einem Auswahlprozess angemessen zu erkennen und einzuschätzen, ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Menschen sind nicht besonders talentiert im Erkennen und Einschätzen anderer, weil wir uns bei der Beurteilung anderer Menschen so schwer von der eigenen Person lösen können. Bewusste oder unbewusste Voreingenommenheit und unsere Emotion können unser Leben in kritischen Situationen retten,

verengen andererseits die Wahrnehmung und kanalisieren die Urteile.

Menschen glauben, objektive Schlüsse zu ziehen und wählen doch die Schlussfolgerungen, die ihnen am vorteilhaftesten erscheinen. Oft sagt der Beurteilende über sich mehr aus, als über die zu beurteilende Person! Deshalb beinhaltet jeder professionelle Auswahlprozess mehrere Gesprächspartner und mehr als ein Verfahren! Als zusätzliche Möglichkeit, das Gespräch Erkenntnis gewinnend zu erweitern, soll hier beispielhaft die Nutzung des Predictive Index (PI) beschrieben werden. Es ist ein auf einer Adjektivcheckliste aufgebautes Inventar, das sich ergänzend und absichernd zu den eigenen Beobachtungen bei interner wie externer Personalauswahl praktisch und ergiebig einsetzen und ins Gespräch integrieren lässt.

Die Fremdeinschätzung der Gesprächsführer wird mit einer aussagefähigen, methodischen Selbsteinschätzung ergänzt, die in der Verbindung zu biografischen Elementen im Gespräch, das Verständnis über besonders ausgeprägte Eigenschaften, motivierende Bedürfnisse, grundlegende Potenziale erheblich erhöht. Der Predictive Index nimmt dem Beurteiler nicht die Arbeit ab, er qualifiziert ihn in seinem Verständnis, liefert objektivierende Hinweise von und über eine Person. Er unterstützt, in den wichtigsten Persönlichkeitsbezügen zu denken, liefert Aussagen über die zentralen grundlegenden Eigenschaften und Verhaltensdispositionen im aktuellen beruflichen Umfeld. Das Gespräch wird bereichert mit sich daraus ergebenden vertiefenden Fragen für die Interviewer. Die Gesprächspartner werden angeregt, weiter zu erzählen und im Ergebnis wird das Verständnis über den Gesprächspartner und möglicher Schlussfolgerungen für die Besetzung der Stelle erhöht und abgesichert. Dieser Prozess wird unterstützt durch ein berufliches Aktivitäteninventar (PRO), mit dem eine Stelle beschrieben werden kann.

Der PI ist vor über 50 Jahren berufsbezogen auf fundierter wissenschaftlicher Grundlage entwickelt worden, stabil validiert und gereift Er ist unabhängig von Kultur, Rasse,, Religion, Geschlecht und Alter weltweit in 58 Sprachen einsetzbar. Bei all den Möglichkeiten bleiben Personalentscheidungen Einschätzungsprobleme.

Man kann Verhalten nicht genau messen wie körperliche Funktionsfähigkeit (und selbst da ist es eine Einschätzung, welcher Wert noch gut oder schon als schlecht zu bewerten ist). Und es genügt auch nicht die einmalige Beobachtung menschlichen Verhaltens um grundlegende Dispositionen erkennen zu können. Bei der Auswahl von Menschen gibt es keine Garantie für Volltreffer. Wohl kann man mit gründlicher und kundiger Arbeit dem Anspruch und der Bedeutung der Aufgabe gerechter werden, moralisch wie wirtschaftlich.

Friedemann Stracke verantwortlich bis zu 500 Stellenbesetzungen und tausende Potenzialeinschätzungen jährlich. Seine Mischung von umfassendem psychologischem Wissen und langjähriger praktischer Erfahrung macht ihn zu einem geschätzten Ratgeber.

Friedemann Stracke ist Lehrbeauftragter an der Steinbeis-Hochschule Berlin und Stuttgart, Kuratoriumsmitglied der EURO-FH, Hamburg, Aufsichtsratsmitglied des Berufsbildungswerks Hamburg, führt die Zertifizierungen in Deutschland für den Predictive Index durch und ist Autor des erfolgreichen Fachbuches "Menschen verstehen - Potenziale erkennen".

Literaturtipp: *Menschen verstehen - Potenziale erkennen. Die Systematik professioneller Berufsauswahl und Mitarbeiterbeurteilung*, Rosenberger Fachverlag

Der Autor nimmt in diesem Buch die gängigen Verfahren unter die Lupe und ruft die Grundlagen jedes Auswahl- und Beurteilungsprozesse ins Bewusstsein.



Als ehemaliger Leiter des Recruitment Centers des Otto Versand war

Mitarbeitergespräche: Toxisch

Provokanter Diskussionsbeitrag eines Beraterkollegen

Mitarbeiterbewertungen haben nie funktioniert. Und sie werden auch nie funktionieren.

Der Grund dafür ist einfach: Sie suchen Probleme und Verbesserungspotenziale an der falschen Stelle: Beim Menschen. Die einzig sinnvolle Schlussfolgerung lautet darum: Mitarbeitergespräche gehören endlich abgeschafft!

Haben Sie schon einmal mit ihrem Lebenspartner oder ihrer Lebenspartnerin (respektive: ihrer Freundin oder ihrem Freund) Folgendes versucht? „Schatz, komm mal bitte her in mein Büro. Setz dich bitte hin. Tja, Liebling, es ist Zeit für dein Jahresgespräch. Ich möchte jetzt gern mal mit dir durchgehen, wie deine Performance im gerade abgelaufenen Jahr gewesen ist. Und wir können dann bei der Gelegenheit auch gleich deine persönlichen Entwicklungsziele für das neue Jahr vereinbaren“

Noch nie ausprobiert? Na so was. Könnte eigentlich ganz sinnvoll sein, sagen Sie? Nun gut, probieren Sie's ruhig aus! Ich tippe, Sie machen das nur *ein einziges Mal*. Das eigentlich Bemerkenswerte ist natürlich: In Unternehmen wie auch in öffentlichen Organisationen gilt so ein Umgang miteinander als normal. Mitarbeiterbeurteilungen sind Routine – kaum einer wagt auch nur daran zu denken, darauf zu verzichten! Manager aller Ränge beurteilen und *besprechen* also ihre Mitarbeiter – nach bestem Wissen und Gewissen. Möglichst „partnerschaftlich“ soll so eine Mitarbeiterbeurteilung sein. Darum gibt die Personalmanagement-Abteilung jährlich neue Parolen dafür aus, wie so etwas abzulaufen hat. Es gibt Gesprächsformulare, Rankings, Beurteilungsskalen und Kompetenzprofile. Und alle paar Jahre auch ein Training mit dem Titel „So führe ich Mitarbeitergespräche“.

Warum, so sollten wir uns fragen, halten Organisationen und Manager seit Jahrzehnten an einem bizarren Ritual fest, das niemals funktioniert hat? Mitarbeiterbeurteilung, das weiß jeder, der einmal irgendwo gearbeitet hat, ist in der Lage, den motiviertesten Kollegen innerhalb einer Stunde in einen frustrierten, nur noch seine Stunden absitzenden Zombie zu verwandeln, der am Wochenende erstmal seinen Lebenslauf entstaubt. So liebevoll ein Chef den Prozess auch

angehen mag, so sehr eine Firma sich auch bemüht, den Ablauf per 360-Grad-Enhancements, „Feedbackstil“ oder gar Coaching-Sahnehäubchen zu vervollkommen: Mitarbeiterbeurteilung bleibt doch unausweichlich ein patriarchalisches und Hierarchie zementierendes Ritual, das keinen Platz haben kann in einer wahrhaft partnerschaftlichen Beziehung. Eben darum tun wir unseren Liebsten daheim das nämlich auch nicht an.

Fragt sich also, ob es in Unternehmen nicht vielleicht an „Liebe“ fehlt. Und an der schlichten Einsicht, dass die Probleme von Organisationen in, sagen wir, 94 Prozent aller Fälle nicht im Menschen, sondern im System begründet liegen, wie der Systemiker Deming bereits vor Jahrzehnten argumentierte. Mitarbeiterbeurteilungen und -gespräche gehören abgeschafft. Sie sind nicht zu retten. Fragen Sie mal bei Southwest Airlines oder Semco nach – Unternehmen, die Werten wie „Partnerschaft“, „Mitarbeiter zuerst“, „Demokratie“ und „Fun on the Job“ wirklich Leben einhauchen: Weit und breit keine Mitarbeiterbeurteilung. Warum wohl?

Eine Frage des Welt- und Menschenbilds

Leistung zu beurteilen ist schwierig. Objektiv wollen wir sein. Und fair. Deshalb müssen wir ja auch Leistung sorgfältig messen – bei jedem Mitarbeiter auf die gleiche Weise. Nur dann können wir Anreize setzen und motivieren. Richtig? Unsinn! Das alles kann natürlich nicht funktionieren. Der amerikanische Berater Peter Block schreibt: „Mitarbeiterbewertung ist zu einem kulturellen, fast anthroposophischen Symbol der väterlichen, Boss-Untergebenen Beziehung geworden, die charakteristisch ist für patriarchalische Organisationen. Dies ist eine Übung in Herrschaft, egal mit wie viel Sorgfalt sie betrieben wird.“

Mitarbeiterbeurteilungen sind vielköpfige Drachen. Was Budgets für das Management von Finanzen, Ressourcen und „Ergebnissen“ sind (um Abteilungen und Bereiche auf Linie zu bringen), das sind Mitarbeiterbeurteilungen für das Management von Menschen (um einzelne Mitarbeiter unter Kontrolle zu halten). Tayloristische Organisationen nutzen Mitarbeiterbeurteilungen implizit

oder explizit für vielfältige Zwecke. Würden wir in einem Unternehmen ein Brainstorming der möglichen oder praktizierten Funktionen von Mitarbeiterbeurteilungen durchführen, dann kämen wir vermutlich stets auf eine Liste, die in etwa die folgenden Elemente enthält:

- Leistungsbewertung u.-verbesserung
- Motivation
- Feedback
- Coaching
- Mitarbeiterentwicklung und Karriereplanung
- Gehaltsanpassung und Beförderung
- Hilfestellung für wenig leistungsfähige Mitarbeiter und juristisch verwertbare Dokumentation

Es ist offensichtlich, dass derartig unterschiedliche und teilweise miteinander im Konflikt stehende Personalmanagement- und Führungsfunktionen nicht erfolgreich innerhalb eines einzigen, einmal jährlich stattfindenden Prozesses gehandhabt werden können.

Das grundlegendere Problem ist jedoch: Mitarbeiterbeurteilungen tragen die Philosophie und Prämissen der hierarchisch-bürokratischen Kultur von Weisung und Kontrolle in die Sphäre des einzelnen Mitarbeiters hinein. Sie basieren auf der gleichen irrigen Grundannahme über den Menschen wie das „tayloristische“ Steuerungsmodell insgesamt. Und die lautet: Wenn wir jeden Mitarbeiter einzeln „verbessern“, dann wird sich auch die Gesamtleistung der Organisation verbessern.

Ebenso wie andere formalisierte Steuerungsprozesse, die in die gesamte Organisation hineinreichen (z. B. Reporting und Budgetierung) sind Mitarbeiterbeurteilungen aufgrund des ihnen zugrunde liegenden Menschenbildes zu einem mit unkontrollierbaren Nebeneffekten verbundenen Ritual verkommen. Ein weiteres Problem individueller Mitarbeiterbeurteilungen hängt damit zusammen, dass es unmöglich ist, individuelle Leistung in einer Organisation zu bestimmen. Ich behaupte: Es gibt in Organisationen keine individuelle Leistung. Individuelle Leistung kann zwar bei einem professionellen Leichtathleten oder einem in seinem Atelier arbeitenden freien Künstler relativ eindeutig und unabhängig von der Leistung Anderer bewertet werden. Bei Mitgliedern in einer Organisation ist dies aber nicht möglich – immer hängt die Leistung

eines Mitarbeiters in hohem Maße von der Leistung der Kollegen, anderer Bereiche, den Vorleistungen der Partner, der Umwelt oder gar den Kunden ab. Individualleistung messen und beurteilen zu wollen ist mithin konzeptionell unmöglich und sinnlos!

Diesen Prozess weiter verbessern zu wollen ist wenig fruchtbar. Denn so sehr wir uns auch bemühen, es gelingt es uns nicht, Mitarbeiterbeurteilung produktiv zu machen. Die Wurzel des Übels liegt entgegen gängiger Annahme aber nicht bei den Managern und deren Unfähigkeit, den Prozess „richtig“ oder „objektiv“ durchzuführen. Es ist das Beurteilungssystem selbst, das nicht funktioniert, mitsamt seinen dahinter liegenden, unsichtbaren Annahmen.

Hinzu kommt das Problem der Verknüpfung des Beurteilungsprozesses

mit Karrieresteuerung und Bezahlung. Wenn Mitarbeiterbeurteilungen und Leistungsmessung mit Vergütung, Belohnung und Bestrafung verknüpft werden, dann wird aus Feedback Bevormundung, aus Wettbewerb Wettkampf, aus Dialog Erpressung und aus Herausforderung Zwang.

Tools und Erhebungsprozesse können die menschliche Urteilskraft niemals ersetzen. Es ist eine unveränderliche Tatsache, dass Leistung letzten Endes nur *beurteilt*, nicht aber erhoben oder gemessen werden kann. Und dass diese Beurteilung immer und unausweichlich subjektiv ist. Dennoch dürfen sich Manager und Organisationen nicht der Verantwortung entziehen, mutig zu urteilen. Manager sollten zur Subjektivität des Urteils stehen. Nur dann können sie nämlich auch darauf verzichten, aufwändige Prozesse und

Instrumente einzusetzen, die Scheinobjektivität in der Leistungsbewertung vorgaukeln, letztlich aber Motivation und Leistung zerstören!

*Dieser Denkanstoß kommt von **Niels Pfläging**, Präsident der Unternehmensberatung MetaManagement Group (<http://www.metamanagementgroup.com/>). Pfläging ist Autor des aktuellen, von der FTD mit dem Wirtschafts-buchpreis 2006 ausgezeichneten Bestsellers "Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis" (Campus Verlag, EUR 39,90). Weitere Informationen zum Buch finden Sie hier. [Link: <http://www.metamanagementgroup.com/buch2.asp>]*

Aktuelle Studie: Das verdienen leitende Angestellte

In einer aktuellen Studie zum Thema Vergütung hat eine Managementberatung die Gehälter von Führungskräften untersucht. Das Ergebnis:

- knapp die Hälfte aller Führungskräfte verdient zwischen € 50.000 und € 100.000.
- ungefähr ein Drittel verdient zwischen € 100.000 und € 150.
- 12% erhalten mehr als € 150.000 für ihre Arbeit

Je größer das Unternehmen, in dem Sie beschäftigt sind, desto höher ist Ihr Gehalt. Mit im Durchschnitt ca. € 170.000 verdient eine Führungskraft der 1. Etage (> 5.000 Mitarbeiter) jährlich fast das Doppelte wie die Kollegen mit im Schnitt € 91.000 in kleinen Gesellschaften (> 50 Beschäftigte).

Ebenso entscheidend ist die Ertragslage: ertragsstarke Firmen bezahlen ihre Führungskräfte besser als ertragsschwache, wobei die jeweiligen Differenzen wiederum stark von der Größe des Unternehmens abhängen. In einem Unternehmen < 20 Mio Umsatz erhält ein leitender Angestellter der 1.

Ebene bei unterdurchschnittlicher Ertragslage € 92.000, bei überdurchschnittlicher Ertragslage bis zu € 98.0000. In vergleichbarer Position in einem Großunternehmen mit ca. 1 Mrd Umsatz verdient der Kollege in guten Zeiten ca € 163.000, in schlechten "nur" € 138.000.

Folgende Ziele verfolgen die Unternehmen mit der Festlegung der Vergütung:

- 86 % der Unternehmen wollen mit der Vergütung die Leistungs- und Erfolgsorientierung ihrer Führungskräfte verstärken
- 66 % der Unternehmen versuchen, über die Vergütung so genanntes Schlüsselpersonal langfristig an sich zu binden
- 60 % wollen mit der Vergütung motivieren
- lediglich 16 % wollen über die Vergütung ihrer Führungskräfte die Kosteneffizienz des Unternehmens erhöhen

Sie haben bessere Gehaltschancen, wenn Sie sehr gut ausgebildet sind: 72 % der Führungskräfte der 1. Ebene und 55 % der 2. Ebene sind Absolventen

von Hoch- oder Fachhochschulen. Das Qualifikationsniveau steigt i. d. R. mit der Stellung der Führungskräfte in der Unternehmenshierarchie. Dabei stehen Unternehmensgröße und Ausbildungsqualifikation in einem deutlichen Zusammenhang: Mit steigender Unternehmensgröße nimmt die Verbreitung von Universitätsabsolventen deutlich zu. Darunter bilden Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler mit 36 % sowie Ingenieure mit 29 % seit Jahren die stärksten Gruppen.

Gestalten statt verwalten!

Analysis: Warum Personalabteilungen ein schlechtes Image haben

Lässt man Personalentscheider einen Satz vervollständigen, der mit den Wörtern "Mitarbeiter sind . . ." beginnt, so ergänzen die meisten sinngemäß ". . . unser wertvollstes Kapital". Diese Botschaft posaunen Unternehmen hierzulande in mannigfachen Varianten heraus - in Image- oder Recruiting-Broschüren, auf ihren Internetseiten oder edel gerahmt, wenn nicht gar in Bronze gegossen, im Empfangsbereich.

Doch die penetrante Wiederholung einer Aussage beweist noch nicht ihren Wahrheitsgehalt. Eine Gallup-Studie legte Ende 2004 offen, dass neun von zehn Arbeitnehmern keine Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit verspüren. 69 Prozent machen Dienst nach Vorschrift, und 18 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. Das angeblich so wertvolle Humankapital entwertet sich offenbar selbst.

Als Schuldige für diese Misere werden meistens die Führungskräfte gebrandmarkt. In schöner Regelmäßigkeit sagen Umfragen ihnen Mangel an Teamfähigkeit und sozialer Kompetenz, Kommunikationsdefizite und Entscheidungsschwäche nach. Das trifft zweifelsfrei zu. Die handwerklichen Schwächen in der Führungsarbeit sind oft genug eklatant.

Dennoch greift diese einfache Erklärung zu kurz. Denn der Blick auf die Vorgesetzten lässt außer acht, wer eigentlich für Einstellungen und Beförderungen zuständig ist: die Personalabteilung. Wenn die Mitarbeiter wirklich die wertvollste Ressource sein sollen, kommt den Personalern eine Schlüsselfunktion für die Entwicklung eines Unternehmens zu. Mit der Bewerberauslese entscheiden sie über den künftigen wirtschaftlichen Erfolg mit. Kein Wunder, dass fortschrittliche Personalern seit fast 20 Jahren die Rolle als strategische Partner der Unternehmensführung in Anspruch nehmen oder zumindest einfordern.

Doch die Wirklichkeit sieht in vielen Fällen anders aus. "Die meisten Firmen haben sich zuletzt stark auf die Reduktion ihrer Kosten konzentriert. Nun zeigt sich, dass ihre Bereiche Personalwesen und Weiterbildung nicht wettbewerbsfähig sind", sagt Norbert Büning, Geschäftsführer für den Bereich Human Performances bei der Unternehmensberatung Accenture.

Die Personalabteilung - ein Papiertiger? Das ist buchstäblich so: Bewerbungen, Arbeitsverträge, betriebliche Altersvorsorge, Kündigungen und arbeitsrechtliche Verfahren. Viele Personalern ersticken unter Aktenbergen. Die Folge: Manche Personalabteilungen funktionieren wie Einwohnermeldeämter: Sie registrieren zahllose Daten, archivieren diese und reichen sie bei Bedarf weiter. Der einzelne Mensch, egal ob Bewerber oder Mitarbeiter, interessiert dabei überhaupt nicht.

Doch die hohe Arbeitsbelastung, die gern als Freibrief für schwache Leistungen genutzt wird, ist nur die eine Seite der Medaille. "Ein Problem ist, dass viele Personalern sich an administrativen Aufgaben festklammern", sagt Maren Lehky, Beraterin für Personalmanagement. Ein Großteil von ihnen käme nun einmal aus Verwaltungsbereichen, viele Personalleiter seien Juristen. "Von Aktenfressern kreative Wertschöpfung und unternehmerisches Denken zu erwarten, ist vermessen", meint Lehky. Anders gesagt: Manche Personalern pflegen eine Art administrativen Autismus, sie sind - wie es Bestseller-Autor Reinhard K. Sprenger einmal formulierte - nicht mehr als "unternehmensinterne Platzanweiser".

So verwundert es nicht, dass diejenigen, die die besten Mitarbeiter rekrutieren sollen, selbst kaum einen davon abbekommen. "Die besten und intelligentesten Absolventen gehen nicht ins Personalwesen", zitierte das

US-Wirtschaftsmagazin "Fast Company" kürzlich einen Management-Professor.

Wie aber sollen zweitklassige Personalern erstklassige Mitarbeiter entdecken? Sie verfügen doch kaum über das notwendige Handwerkszeug. Schon 1997 ergab eine repräsentative Untersuchung des Bamberger Instituts für Psychologie-Transfer, dass von 200 für die Personalauswahl verantwortlichen Personen nur eine umfassende Kenntnisse in Eignungsdiagnostik erworben hatte; 77,5 Prozent waren kaum oder nie mit eignungsdiagnostischem Basiswissen konfrontiert.

Daran hat sich unter dem Kostendruck der letzten Jahre wohl kaum etwas geändert. Die Folge: teure Fehlentscheidungen für ungeeignete Kandidaten. "Wenn in Unternehmen Personalentscheidungen so gründlich vorbereitet würden wie die Anschaffung von Maschinen oder Technik, wäre das ein ungeheures Potential", sagt Friedemann Stracke, Chef-Recruiter von Otto.

Anstatt aber über ihre missliche Lage zu lamentieren, sollten Personalern in die Offensive gehen, rät Maren Lehky: "Wer, wenn nicht sie selbst, kann den nachhaltigen Wertbeitrag professioneller Personalauswahl und systematischer Personalentwicklung deutlich machen?" Personalern ist vermutlich die wichtigste Managementaufgabe, um die Zukunft von Unternehmen zu gestalten. Das kann aber nur derjenige Personalentscheider glaubhaft vermitteln, der erfolgreich ist und von den Führungskräften im Unternehmen als kompetenter interner Berater geschätzt wird.

Von Mark Hübner-Weinhold
erschieden im Hamburger Abendblatt
<http://www.abendblatt.de/daten/2006/06/03/569641.html?s=1>

Interkulturelle Farbsymbolik

Rot: Sinnbild für "Blut" und "Feuer" in allen Kulturen, auch die Alarmfarbe (Ampel), Symbol für Leben, Liebe,

Scham und Zorn. In Japan bedeutet Rot Zorn und Gefahr; in China Freude, Glück und Reichtum. Wählen Sie für Ihre Präsentationen und Geschenk-

papiere in China am besten Rot oder Orange.

Gelb: Sinnbild für "Sonne", "Licht", "Wärme", auch "Hass", "Neid" und "Eifersucht". In westl. Ländern Farbe der Vorsicht (Ampel). Verschenken Sie in Russland keine gelben Blumen; sie bedeuten Unglück. In Japan steht Gelb für Würde; in China für Ehre.

Grün: Sinnbild für "Natur", "Leben", "Reinheit", "Frische", "Hoffnung". In Europa und USA Farbe für Sicherheit und Sauberkeit. In Irland für den Katholizismus. Grün ist die Farbe des Islam und steht im Orient für Erfolg, Glück, Hoffnung und Frieden.

Blau: Steht für Vertrauen und Verlässlichkeit und ist überall positiv

besetzt; bei uns die Farbe des Adels; in Indien als Farbe der Erleuchtung; z.B. der blaue Elefant

Schwarz: Im westlichen Kulturkreis ist Schwarz negativ besetzt: Trauer, Tod, Einsamkeit. Trauerbriefe, die aus dem Trauerhaus kommen, haben einen schwarzen Rand. Im Islam hat Schwarz eine mythologische Bedeutung; der Stein "Kaaba" in Mekka ist schwarz und mit einem schwarzen Tuch bedeckt.

Weiß: Sinnbildlich für "rein", "klar", "unschuldig" in christlichen Kulturen. In Asien und im Orient die Farbe der Trauer. Im Islam gibt es weiße Trauertücher für den Verstorbenen.

Schwarz und Weiß verkörpern die Gegensätze Licht und Finsternis, Gut und Böse, Leben und Tod, wie Ying und Yang und sind in den unterschiedlichen Kulturen auch gegensätzlich belegt (s.o.).

www.businessetikette.de

Achtung Abmahnfalle: Notwendige Angaben in E-Mails

Seit Jahresbeginn sind in geschäftlichen Emails die gleichen Angaben zu machen, wie dies bislang nur auf Geschäftsbriefen erforderlich war.

Still und leise hat der Gesetzgeber im [Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister vom 10. November 2006](#) (PDF-Datei) zum Jahresanfang neue formale Anforderungen für Geschäftsbriefe aufgestellt.

Bislang mussten Kaufleute nur auf gedruckten Briefen die Angaben zur Rechtsform, Handelsregistereintragung etc. anbringen. Jetzt gilt dies auch für Emails. Die Angaben müssen deutlich lesbar sein. Unklar ist noch, ob es ausreicht, eine Visitenkarte an die Email anzuhängen. Nach unserer Einschätzung dürfte das nicht ausreichend sein, da solche Visitenkarten nicht von allen Programmen gelesen werden können.

Grund für die neuen Anforderungen in geschäftlichen Emails sind die geänderten Wortlaute der [§ 37a HGB, § 80 Abs. 1 S. 1 im AktG](#) sowie [§ 35a Abs. 1 S. 1 im GmbHG](#).

Dort heißt es, dass ein Gewerbetreibender seinem Gegenüber in Geschäftsbriefen bestimmte Mindestinformationen mitzuteilen hat. So muss eine Gesellschaft, die unter die Regelungen des Handelsgesetzbuches fällt, nicht nur die Bezeichnung der Firma mitteilen, sondern auch den Ort ihrer Handelsniederlassung, die Nummer, unter der sie im Handelsregister eingetragen ist, und die des Handelsgerichts, an dem sie eingetragen ist, weiterhin den Geschäftsführer.

Nicht zu wechseln ist das allerdings mit den Angaben, die laut TDG (Telekommunikationsdienstegesetz) im Impressum einer Webseite erforderlich sind.

Betroffen ist von den Änderungen der externe Geschäftsverkehr mit Emails – jegliche schriftliche Mitteilung nach außen, unabhängig davon, an wie viele Empfänger das Schreiben gerichtet ist. Dies betrifft Rechnungen, Angebote, Auftrags- und Anfragebestätigungen, Bestell- und Lieferscheine sowie Quittungen.

Nach dem Willen des Gesetzgebers unterliegen diese Schriftstücke nunmehr auch in ihrer elektronischen Form den genannten Anforderungen.

Ausnahmen ergeben sich nur aus den jeweils zweiten Absätzen der oben genannten Vorschriften. Demnach dürfen die genannten Angaben bei solchen Mitteilungen und Berichten wegfallen, die im Rahmen einer bestehenden Geschäftsverbindung als ausgefüllte Formulare ausgetauscht werden. Bestellscheine fallen jedoch ausdrücklich nicht unter diese Ausnahme.

Dabei hat jeder betroffene Kaufmann die Vorgaben zu beachten, die abhängig von der Rechtsform seiner Firma für ihn gelten. Andernfalls droht etwa einer GmbH ein Zwangsgeld von bis zu 5000 Euro. Dazu kommt für alle Firmen die Gefahr einer Abmahnung wegen unlauteren Wettbewerbs.

Schließlich können unzureichende Angaben im Emailverkehr dazu führen, dass ein Mitbewerber dies zum Anlass für eine Abmahnung nimmt. Hierdurch können ganz erhebliche Anwaltskosten entstehen.

Von: RA Jens Liesegang

www.luebeckonline.com

Arbeitsvertrag: Was Sie als Führungskraft zum Thema „Probezeit“ wissen müssen

Die mögliche Probezeit für Arbeitnehmer sollte noch im Jahr 2006 von max. 6 Monaten auf max. 24 Monate verlängert werden. Der Kündigungsschutz sollte erheblich gelockert werden.

So steht es schwarz auf weiß im Koalitionsverträgen der schwarz-roten Regierung.

Geschehen ist - nichts. Weil die derzeitigen Konjunkturdaten und damit verbunden die zunehmenden Neueinstellungen nach Meinung der Regierung keinen Handlungsbedarf erfordern.

Nachstehend die wichtigsten rechtlichen Punkte zum Thema "Probezeit" nach aktueller Rechtslage:

1. Die Probezeit ist keine gesetzliche Pflicht, d.h. grundsätzlich können Sie wählen, ob Sie mit dem neuen Mitarbeiter eine Probezeit vereinbaren oder nicht.

Ausnahmen:

- es handelt sich um ein Ausbildungsverhältnis, denn nach BBiG ist hier die Probezeit sogar Pflicht, auch wenn das Ausbildungsverhältnis an ein früheres Arbeitsverhältnis anschließt. Die Probezeit muss mind. 1 Monat und darf längstens 4 Monate dauern. - Ihr Unternehmen unterliegt einem Tarifvertrag, der die Probezeit bei Neueinstellungen festschreibt.

2. Je nachdem, was Sie mit Ihrem Mitarbeiter vereinbaren, soll die Probezeit max. 6 Monate oder weniger betragen. Sofern ein Tarifvertrag festlegt, dass die Probezeit eine bestimmte Dauer haben muss, müssen Sie sich danach richten. Nach Ablauf, spätestens nach 6 Monaten, unterliegt der Mitarbeiter dem gesetzlichen Kündigungsschutz, sofern Sie ihm nicht bereits in der Probezeit die Kündigung ausgesprochen haben. Eine Probezeit von bis zu 12 Monaten ist bei besonders anspruchsvollen Tätigkeiten möglich.

3. Die Kündigungsfrist während der Probezeit beträgt 2 Wochen zu jedem beliebigen Termin (§ 622 Abs. 3 BGB). und zwar ohne die Notwendigkeit der Begründung für die Kündigung.

4. Sie können die Probezeit verlängern, z.B. wenn Sie zunächst eine kürzere Probezeit als die gesetzlich erlaubte vereinbart haben. Dazu brauchen Sie

allerdings das Einverständnis Ihres Mitarbeiters. In dieser verlängerten Probezeit dürfen Sie dem Mitarbeiter dann zwar auch ohne Grund und mit der verkürzten Kündigungsfrist kündigen, jedoch tritt nach insg. 6 Monaten Probezeit der gesetzliche Kündigungsschutz in Kraft. Wollen Sie danach kündigen, brauchen Sie einen stichhaltigen Grund.

5. Schwangere Frauen genießen auch in der Probezeit besonderen Kündigungsschutz. Wenn Sie ein unbefristetes Arbeitsverhältnis mit vorgeschalteter Probezeit vereinbart haben und die Mitarbeiterin schwanger wird, bzw. die Entbindung in dieser Zeit noch keine 4 Monate zurückliegt, dürfen Sie nach § 9 Abs.3 MuSchG auch in der Probezeit nur mit Zustimmung des Gewerbeaufsichtsamts kündigen. Die Zustimmung erhalten Sie allerdings nur, wenn Ihre Kündigung nichts mit der Schwangerschaft zu tun hat (z.B. grobes Fehlverhalten).

Zwischen folgenden 2 Möglichkeiten der Probezeit können Sie wählen:

1. Sie schließen mit Ihrem Mitarbeiter einen unbefristeten Arbeitsvertrag mit vorgeschalteter Probezeit. Wenn Sie dem Mitarbeiter während der Probezeit kündigen wollen, müssen Sie ihm mit einer Frist von 2 Wochen schriftlich kündigen.

2. Sie schließen mit Ihrem Mitarbeiter einen auf die Probezeit befristeten Arbeitsvertrag. Für diesen Arbeitsvertrag zur Probe benötigen Sie einen Befristungsgrund - in diesem Fall der Sachgrund der Erprobung (§ 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 5 TzBfG). Sie müssen den befristeten Arbeitsvertrag immer schriftlich abschließen, ansonsten ist er unwirksam, und das Arbeitsverhältnis ist automatisch ein unbefristetes.

Achtung: Schließen Sie nicht nur mit jüngeren weiblichen Mitarbeitern diese Form der Probearbeitsverträge, sondern auch mit Männern, sonst geraten Sie in den Verdacht der Diskriminierung und riskieren ein Klage.

Die Vorteile des Probearbeitsvertrags:

- Der Arbeitsvertrag läuft nach der Befristung einfach aus. Wenn Sie mit dem Mitarbeiter nicht zufrieden sind, brauchen Sie nicht zu kündigen.

Vorsicht: Beschäftigen Sie Ihren Mitarbeiter dann auf keinen Fall über die Befristung hinaus, sonst entsteht automatisch ein unbefristetes Arbeitsverhältnis. Wollen Sie den Mitarbeiter dagegen behalten, schließen Sie nach Ablauf der Befristung einen unbefristeten Arbeitsvertrag ab.

- Es gibt keinen Sonderkündigungsschutz. Der Probearbeitsvertrag läuft auch dann aus, wenn Ihre Mitarbeiterin schwanger wird.

Allerdings: Länger als 6 Monate dürfen Sie einen Arbeitsvertrag zur Erprobung nicht befristen, da dies ansonsten der gesetzlichen Wertung des § 622 III BGB und des § 1 KSchG widersprechen würde.

Folgende Alternativen gibt es, die Probezeit über den Zeitraum von 6 Monaten hinaus zu verlängern:

1. Sie kündigen Ihrem Mitarbeiter kurz vor Ablauf der Probezeit fristgerecht, allerdings mit einer längeren Kündigungsfrist. Innerhalb dieser Frist kann der Arbeitnehmer nochmals seine Eignung unter Beweis stellen. Sind Sie mit dem Mitarbeiter unzufrieden, endet das Arbeitsverhältnis mit Ablauf der Kündigungsfrist.

2. Sie schließen mit dem Mitarbeiter rechtzeitig vor Ablauf der Probezeit einen Aufhebungsvertrag, bei dem der Zeitpunkt der Beendigung angemessen in die Zukunft verlagert wird (Auslaufrist). Sie vereinbaren außerdem, dass der Auflösungsvertrag in beiderseitigem Einvernehmen zurück-gezogen wird, wenn der Mitarbeiter die geforderte Arbeitsleistung in vollem Umfang erfüllt. Der Beendigungszeitpunkt des Aufhebungsvertrags muss überschaubar und im Licht des Erprobungszwecks festgelegt werden (maximal 4-6 Monate).

3. Sie schließen gleich einen befristeten Arbeitsvertrag ohne Sachgrund für die Höchstdauer von 2 Jahren ab. Diese Möglichkeit besteht jedoch nur, wenn zwischen dem Mitarbeiter und Ihrem Unternehmen noch nie zuvor ein Arbeitsverhältnis bestanden hat. Auf diese Art und Weise können Sie den Mitarbeiter faktisch für die Höchstdauer von 2 Jahren ohne die oben dargestellten Fallstricke einer wirksamen

Probezeitvereinbarung erproben. Soll das befristete Arbeitsverhältnis während seiner Laufzeit ordentlich

kündbar sein, müssen Sie dies entsprechend vereinbaren.

Recht: Fristlose Kündigung bei fremdenfeindlichen Äußerungen

Im betrieblichen Alltag kommen persönliche Animositäten, Streitigkeiten und Beleidigungen unter Arbeitskollegen immer wieder vor. Wer allerdings im Betrieb Arbeitskollegen mit fremdenfeindlichen Äußerungen beleidigt, muss mit einer fristlosen Kündigung rechnen. Dass so eine Kündigung bei fremdenfeindlichen Äußerungen berechtigt ist, hat das Arbeitsgericht Berlin in einem gerade veröffentlichten Urteil bestätigt. Dies gilt umso mehr, als durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) diskriminierende Handlungen dieser Art unter besonderer Sanktion stehen.

Der Fall:

Im konkreten Fall war der klagende Mitarbeiter bei den Stadtwerken beschäftigt. Er hatte über mehrere Jahre täglich einen deutschen Arbeitskollegen polnischer Abstammung immer wieder mit fremdenfeindlichen Äußerungen beleidigt. Der Arbeitgeber erfuhr erst davon, nachdem sich der diskriminierte Kollege an den Personalrat gewandt hatte. Daraufhin kündigte der Arbeitgeber das

Arbeitsverhältnis mit dem Mitarbeiter fristlos.

Die Entscheidung:

Das Arbeitsgericht wies die Kündigungsschutzklage des Mitarbeiters ab. Die Richter stellten fest, dass der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis mit dem Mitarbeiter wirksam gemäß § 626 Absatz 1 BGB gekündigt hatte. Die wiederholten Beleidigungen des Mitarbeiters gegenüber seinem Arbeitskollegen stellten eine erhebliche Pflichtverletzung dar. Diese wiege so schwer, dass es dem Arbeitgeber auch nicht zuzumuten sei, den Mitarbeiter bis zum Ablauf der geltenden ordentlichen Kündigungsfrist weiterzubeschäftigen. Nach Meinung der Arbeitsrichter muss ein Arbeitgeber es nicht hinnehmen, wenn ein Mitarbeiter offen fremdenfeindliche Tendenzen zur Schau stellt.

Arbeitsgericht Berlin, Urteil vom 05.09.2006, Aktenzeichen: 96 Ca 23147/05

Empfehlung:

Das AGG zwingt Sie als Arbeitgeber, sofort zu handeln, wenn in Ihrem Betrieb diskriminierende Handlungen

erfolgen. Dabei dürfen Sie im schlimmsten Fall auch vor einer fristlosen Kündigung nicht zurückschrecken.

Vor jeder außerordentlichen Kündigung müssen Sie als Arbeitgeber eine sorgfältige Prüfung der Voraussetzungen vornehmen. Je nach Einzelfall sind vorher mildere Mittel, wie Abmahnungen, Versetzung oder Umsetzung, zu prüfen. Jede außer-ordentliche fristlose Kündigung setzt außerdem immer das Vorliegen eines wichtigen Grundes voraus. Hier müssen Sie als Arbeitgeber prüfen, ob der vorliegende Sachverhalt an sich geeignet ist, einen wichtigen Grund abzugeben, und bei Abwägung der konkret berührten Interessen die Kündigung gerechtfertigt ist.

Ohne eine umfassende und belegbare Interessenabwägung ist Ihre außerordentliche Kündigung von vornherein unwirksam. Hierbei ist insbesondere Ihr Interesse an der Auflösung und das Interesse Ihres Mitarbeiters an der Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses zu berücksichtigen.

Recht: Kein Rentenanspruch nach Raserei zur Arbeit

Zwar können Verkehrsunfälle auf dem Weg von oder zur Arbeit auch dann als Wegeunfälle anerkannt werden, wenn sie durch rücksichtsloses und grob verkehrswidriges Verhalten verursacht wurden. Eine Verletztenrente steht dem Unfallverursacher dann jedoch nicht zu.

Im aktuellen Fall hatte ein Mann aus Frankfurt auf dem Weg zu seinem Arbeitsplatz in Hanau bei Dunkelheit und auf ansteigender Straße vor einer Bergkuppe und einer Rechtskurve eine Fahrzeugkolonne überholt und war bei diesem gefährlichen Manöver mit einem entgegenkommenden Wagen kollidiert, dessen Fahrerin schwer verletzt wurde.

Vor dem Amtsgericht Hanau wurde der

Fahrer wegen vorsätzlicher Straßenverkehrsgefährdung und fahrlässiger Körperverletzung rechtskräftig verurteilt.

Daraufhin lehnte die Berufsgenossenschaft Entschädigungsleistungen im Zusammenhang mit dem Verkehrsunfall ab, da der Wegeunfallschutz durch die grob verkehrswidrige und rücksichtslose Fahrweise entfallen sei – dies sei vergleichbar mit einer Fahrt unter Alkoholeinfluss.

Während die dagegen gerichteten Klagen in erster und zweiter Instanz scheiterten, verurteilte das BSG die Berufsgenossenschaft allerdings zur Entschädigung der Unfallfolgen. Diese erkannte daraufhin den Verkehrs- als

Wegeunfall an und übernahm die Kosten der Heilbehandlung für den Unfallverursacher. Geldleistungen in Form einer Verletztenrente lehnte sie jedoch ab.

Die hiergegen gerichtete Klage des Frankfurters lehnte das LSG Hessen jetzt ab.

Die Berufsgenossenschaft ist gesetzlich berechtigt, Leistungen ganz oder teilweise zu versagen, wenn der Versicherungsfall durch ein vorsätzliches Vergehen eingetreten ist. Dies ist hier ausweislich der rechtskräftigen Verurteilung des Fahrers wegen vorsätzlicher Straßenverkehrsgefährdung und fahrlässiger Körperverletzung der Fall.

Die Revision gegen das Urteil wurde zugelassen.

**LSG Hessen, Urt. v. 22.11.2006 - L
3 U 99/05
PM des LSG Hessen Nr. 55/06 v.
22.11.2006**

aus: [Rechtsprechung](#)
23.11.2006 (ts) - ©
www.arbeitsrecht.de

Recht: Anfechtung eines Arbeitsverhältnisses wegen Bewerbung mit gefälschtem Zeugnis auch noch nach Jahren möglich

Bewirbt sich ein Arbeitnehmer mit einem von ihm gefälschten Ausbildungszeugnis auf einen Arbeitsplatz und wird er auf der Grundlage dieses Zeugnisses eingestellt, so kann der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis wegen arglistiger Täuschung auch dann noch anfechten, wenn ihm die Täuschung erst nach einem Bestand des Arbeitsverhältnisses von achteinhalb Jahren bekannt wird.

Der Kläger hatte sich 1997 mit einem gefälschten Ausbildungszeugnis auf einen Arbeitsplatz als gewerblicher Mitarbeiter bei einem Großunternehmen beworben. Das Ergebnis der schriftlichen Prüfung hatte er von "ausreichend (54 Punkte)" auf "befriedigend (65 Punkte)" und das Ergebnis der praktischen Prüfung von "befriedigend (70 Punkte)" auf "gut (89 Punkte)" gefälscht.

Bei dem beklagten Arbeitgeber, der jährlich eine Vielzahl von Bewerbungen erhält, werden zu Bewerbungsgesprächen nur die besten Bewerber

eingeladen, wobei die Vorauswahl auf der Grundlage der schriftlichen Bewerbung getroffen wird. Erst nach über acht Jahren wurde dem Arbeitgeber die Fälschung aus Anlass der Überprüfung der Unterlagen wegen gefälschter Urkunden eines anderen Arbeitnehmers bekannt. Er focht daraufhin im Herbst 2005 das Arbeitsverhältnis gemäß § 123 BGB an, weil der Kläger ihn arglistig getäuscht habe. Beanstandungen gegenüber der Arbeitsleistung des Arbeitnehmers hatte es nicht gegeben.

Mit seiner Klage beehrte der Kläger die Feststellung, dass das Arbeitsverhältnis durch die Anfechtung des Arbeitgebers nicht geendet habe. Das Arbeitsgericht hat die Klage abgewiesen. Die hiergegen eingelegte Berufung blieb ebenfalls erfolglos.

Die Bewerbung mit einem gefälschten Zeugnis stellt eine vorsätzliche arglistige Täuschung dar, ohne die das Arbeitsverhältnis nicht zustande gekommen wäre. Der Arbeitgeber ist auch nach Treu und Glauben trotz der Bestandsdauer des Arbeitsverhältnisses

nicht gehindert, wegen dieser Täuschung das Arbeitsverhältnis anzufechten; denn die rechtliche Situation des Arbeitgebers ist nach wie vor beeinträchtigt.

Der Arbeitgeber hat ein schützenswertes Interesse daran, dass die im Rahmen von Bewerbungen vorgelegten Zeugnisse die Qualifikation des Bewerbers wahrheitsgemäß wiedergeben. Nur dies ermöglicht einen fairen Vergleich der Bewerber untereinander. Zudem ist nicht auszuschließen, dass auch Außenstehende erfahren, dass der Arbeitgeber Mitarbeiter beschäftigt, die sich ihre Einstellung durch Vorlage gefälschter Zeugnisse erschlichen haben.

**LAG Baden-Württemberg, Urt. v.
13.10.2006 - 5 Sa 25/06
PM des LAG Baden-Württemberg v.
29.11.2006**

aus: [Rechtsprechung](#)
07.12.2006 (ol) - ©
www.arbeitsrecht.de