

Schritt für Schritt zum Auslandsstudium Der Weg an eine Hochschule in einem anderen Land muss gut vorbereitet werden Seite 65
Online Karrieretipps, Interviews, Arbeitsrecht – alles rund um die Themen Job, Aufstieg und Berufsleben Abendblatt.de/karriere

ARBEITSRECHT

Kündigung bei lang andauernder Krankheit

Die Leserfrage: Ich habe einen Betrieb mit 30 Angestellten. Einer meiner Mitarbeiter, der seit etwa 15 Jahren bei mir beschäftigt ist, ist schon seit Januar 2014 krank. Ich habe mich mehrfach bei ihm erkundigt, wann er wiederkommt. Er hat mir nur ausweichende Antworten gegeben. Kann ich ihm jetzt wegen Krankheit kündigen?

Das sagt Rechtsanwältin Silke Grage: Da bei Ihrem Mitarbeiter eine Arbeitsunfähigkeit von länger als sechs Wochen innerhalb eines Jahres besteht, sollten Sie mit ihm ein sogenanntes BEM-Gespräch, ein Gespräch zum betrieblichen Eingliederungsmanagement, anstreben. In diesem ist zu klären, inwieweit Ihr Betrieb zur Genesung beitragen kann. Eine krankheitsbedingte Kündigung kommt nur dann in Betracht, wenn eine negative Gesundheitsprognose vorliegt. Hierzu sollten Sie noch einmal versuchen, von Ihrem Mitarbeiter Auskunft über seinen Gesundheitszustand zu erhalten. Allerdings ist Ihr Mitarbeiter nicht verpflichtet, Ihnen gegenüber Angaben zu seiner Erkrankung zu machen und an einem BEM-Gespräch teilzunehmen.

Erhalten Sie von Ihrem Mitarbeiter keine Informationen, bleibt Ihnen nur, eine krankheitsbedingte Kündigung wegen Langzeiterkrankung auszusprechen und im Prozess vorzutragen, dass der lange Krankheitsverlauf bei Ihrem Mitarbeiter eine negative Gesundheitsprognose indiziert. Ihr Mitarbeiter müsste hierzu dann genauer Stellung nehmen und seine behandelnden Ärzte von der Schweigepflicht entbinden, um eine positive Gesundheitsprognose darstellen zu können.

Nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichts (Urteil vom 8.11.2007, 2 AZR 425/06) ist eine Kündigung bei einer Langzeiterkrankung erst dann sozial gerechtfertigt, wenn mit einer Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit in den nächsten 24 Monaten nach Zugang der Kündigung nicht gerechnet werden kann. Wobei es für die Prognose auf den Zeitpunkt der Kündigung ankommt. Im Streitfall müsste dann ein Sachverständigengutachten eingeholt werden, um diese Frage abschließend beurteilen zu können.



Unsere Autorin
Silke Grage ist
 Fachanwältin für
 Arbeitsrecht in
 Hamburg.
www.ra-grage.de

Reden statt schmollen

Nicht bei jedem Streit muss der Chef schlichten. Viele **Konflikte** können Mitarbeiter selbst im Team lösen

JÖRG WIEBKING

Im besten Falle kommen in einem Team Menschen zusammen, die sich mögen, die ähnliche Interessen und Werte teilen und sich mit der Zeit anfreunden. Meist sieht es anders aus: Eine Abteilung besteht aus Menschen, die im Großen und Ganzen miteinander auskommen, aber die Truppe ist mit Bezug auf Charakter, Arbeitsweise und -einstellung eher heterogen – in manchen Teams birgt dies Zündstoff. Kollege A ist genervt von Kollege B, Kollegin C raunzt immer wieder Kollege D an, Kollegin E ist sauer, weil Kollege F eine halbe Ewigkeit für ein Projekt benötigt. Typisch: Der eine regt sich über den anderen Kollegen auf, es wird hintenherum gelästert. Werden Konflikte zu lange nicht angegangen, können sie auf Dauer das Arbeitsklima vergiften.

Gefährlich wird es, wenn sich Konflikte zu einem Dauerärger entwickeln

Vorgesetzte können sich dem nicht völlig entziehen, das fordert ihre Fürsorgepflicht den Mitarbeitern gegenüber. Allerdings müssen sie abwägen: Nicht in jeden Zank müssen sie sich einmischen, doch wieviel Vermittlung ist angebracht? Joseph Rieforth, wissenschaftlicher Leiter der Abteilung Beratung und Konfliktlösung an der Universität Oldenburg, bringt es auf den Punkt: „Wenn Vorgesetzte Konflikte laufen lassen oder autoritär beenden, werden die Probleme nicht kleiner.“ Wer sich auf das Eingreifen des Chefs verlässt, habe gleich mehrere Probleme, warnt Teamcoach Cornelia Schödlbauer: Zum einen sei nicht jeder Chef dazu bereit und in der Lage. Zum anderen führe das häufig zu nichts: „Kommt die Lösung autoritär von der Führungskraft, kann immer jemand einen Weg finden, um sie zu unterlaufen – und die Schuld für das Scheitern einem anderen zuschieben.“

Für die üblichen Scharmützel und Probleme ist das Machtwort des Chefs nicht unbedingt nötig. „Immer mehr Unternehmen qualifizieren ihre Mitarbeiter darin, Konflikte selbst zu regeln“, so Rieforth. Und wie bekommen Teams Konflikte in den Griff?

Als Erstes gilt: Anpacken statt aussitzen. Konflikte treten immer dann auf, wenn Menschen voneinander abhängig sind, sagt Schödlbauer. „Das ist im Arbeitsleben der Normalzustand

und sollte nicht verunsichern.“ Gefährlich, sprich zur Sprengkraft für das Team wird es erst dann, wenn Konflikte eskalieren oder sich zum unter-schwelligem Dauerärger entwickeln. „Solche Auseinandersetzungen belasten emotional sehr stark und binden viel Energie“, ergänzt Rieforth.

Entscheidend ist es, alle Mitarbeiter ins Boot zu holen. Gewiss, geraten immer wieder zwei bestimmte Mitarbeiter aneinander, ist es an der Zeit, dass diese beiden mal in aller gebotener

Ruhe einen Kaffee trinken gehen und die Karten auf den Tisch legen – ohne Vorwürfe, ohne Angriffe, sondern miteinander sprechen mit dem Gedanken, eine Lösung zu finden. Dafür ist jeder für Kritik offen, statt zu glauben, dass der Ärger nur an dem anderen liegt. Alleingänge eines Teammitglieds helfen bei Konflikten untereinander jedenfalls nicht. „Wenn jemand eine fertige Lösung aus dem Hut zieht, schafft das neuen Konfliktstoff, weil es die Interessen

anderer Teammitglieder verletzt“, sagt Coach Axel Janßen aus Hamburg. Konflikte lassen sich beseitigen, wenn alle Beteiligten in einer Runde zur Lösung beitragen. Und wenn der Chef Teil des Problems ist? „Dann gehört er mit ins Boot“, sagt Janßen.

Bei solchen Runden haben schon manche Teams festgestellt, dass der Austausch hilft – sich regelmäßig zusammensetzen und das, was nervt oder beschwert, anzusprechen und auszuräumen, kann manchen Ärger im Keim ersticken.

Nun lassen sich Konflikte nicht mal eben so neben der Arbeit angehen. „Für solche Aufgaben muss die Führungskraft Zeit einräumen“, findet Schödlbauer. Schon im eigenen Interesse, denn ungelöste Konflikte belasten die Produktivität. Dass nicht jeder Chef das so sieht, sollte Mitarbeiter nicht abschrecken, ergänzt Rieforth: „Probleme am Arbeitsplatz kann man nicht nach Feierabend lösen.“

Die Ursachen für Konflikte liegen meist nicht offen. „Das ist wie mit einem Eisberg: Wir sehen nur die Spitze, die aus dem Wasser ragt, doch die Auslöser lauern unter der Oberfläche“, sagt Janßen. Er rät zur Offenheit: „Solange ich Informationen für mich behalte, können die anderen nicht zur Lösung des Problems beitragen.“ Erst im nächsten Schritt sollten Teams sich auf Ziele verständigen und dazu passende Lösungen entwickeln.

Ein neutraler Dritter wie etwa ein Coach kann das Gespräch moderieren

Sachfragen können Teams oft leicht untereinander lösen, solange noch Kooperationsbereitschaft vorhanden ist. Anders sieht es aus, wenn der Streit auf die persönliche Ebene abgleitet, unterschiedliche Wertvorstellungen im Spiel sind und der Konflikt zu sehr eskaliert, sagt Rieforth. In solchen Fällen raten die Experten zur Hilfe durch einen neutralen Dritten, zum Beispiel einen Coach oder Mediator. Es sollte jemand sein, der ein Gespräch moderieren kann und dem Team methodisch einen Weg bahnt, um die Lösung selbst zu finden. „Stört ein Kollege Lösungsversuche oder verweigert der Vorgesetzte seine Unterstützung, muss man eine Stufe weiter nach oben gehen, dafür gibt es Hierarchien in den Unternehmen“, erklärt Schödlbauer. Oder das Team schaltet jemanden aus der Personalabteilung ein.

Und wenn das alles nicht funktioniert? Janßen: „Wenn ich alles unternehmen habe und nichts fruchtet, würde ich mir einen neuen Arbeitgeber suchen.“



Bockiges Schweigen löst Streit unter Kollegen
 nicht picture alliance / blickwinkel



BUCH DER WOCHE

Mit Worten Kunden gewinnen

ANDREAS MATZ

Inhalt: ●●●●●●
 Manchmal, aber wirklich nur manchmal ist Werbung genial. Dann hören wir einen „Claim“ und der will nicht mehr aus dem Kopf. Der Hamburger Armin Reins ist Spezialist für solche Fälle. Er ist Texter-Guru mit Agentur. In regelmäßigen Abständen gibt es Bücher von ihm. Diesmal hat er sich mit zwei schlagfertigen Co-Autorinnen verbündet. Bessere und wirksame Gebrauchstexte sind ihr Thema. Ganz zeitgemäß geht es zum Beispiel darum, wie das Internet das Leseverhalten ändert. Texte schreibt man für Informationssuchender oder Erlebnisleser. Kompromisse funktionieren selten, meinen die Autoren. Ein guter Text funktioniert online wie offline. Die in Jahrzehnten gesammelte Erfahrung im Textgeschäft komprimiert das Buch auf einige Regeln und Methoden und demonstriert im Vorher-Nachher-Vergleich deren Wirkung. Armin Reins ist der geistige Vater der „Corporate Language“. Analog zum Corporate Design soll die zu entwickelnde Unternehmenssprache die Markenwerte auf die Sprachebene bringen. Konkret wird das an elf Fallstudien gezeigt.

Präsentation: ●●●●●●
 Wirklich sehr unterhaltsam sind die Interviews mit Leuten, die berufsbedingt zu ihrer ganz eigenen Tonspur gefunden haben. Da finden wir Udo Lin-

denberg, die Boxtrainerlegende Ulli Wegner oder den Ex-Koberer vom Safari, der erklärt, wie man mit der Kraft der Wortes Kundschaft anlockt. Die Beweisführung von „Text verkauft“ gelingt so problemlos. Natürlich muss man an dieser Stelle auch den Verlag erwähnen. Aus dem kleinen Unternehmen in Mainz kommen die handwerklich besten Bücher des Landes.

Praxiswert:

●●●●●●
 Text- und Agenturprofis werden natürlich dieses Buch kaufen. Denn wenn es um wirksames Deutsch geht, kommt man an Reins, Classen, Czopf nicht vorbei. Doch für Marketingentscheider wäre eine Lektüre fast noch wichtiger, denn Sprache wird im Marketingmix nach wie vor unterschätzt. Der Corporate-Language-Ansatz von Reins ist eines von sehr wenigen in der Praxis erprobten Verfahren, um das sprachliche Erscheinungsbild einer Marke über alle Kanäle und Touchpoints hinweg erfolgreich zu steuern. „Text sells“ ist sozusagen auch das Update für dieses 2007 erstmals veröffentlichte Konzept.



„Text sells“ von Armin Reins, Veronika Classen und Géza Czopf. Verlag Hermann Schmidt, 384 Seiten, 49,80 Euro

Frische für Körper, Stimme und Kopf

Gründerköpfe Mit „Pausenkicker“ bringen drei Frauen Schwung in Veranstaltungen und Unternehmen

ALEXANDRA BÜLOW

Man müsste sich mal wieder mehr bewegen, und entspannen sollte man sich auch. Müsste, hätte, sollte, wäre – bei den meisten Menschen bleibt es meist beim Konjunktiv. Lena Wittneben, Sina Morcinek und Katrin Wulff halten dagegen: Sie bieten Lockerung und Stärkung des Körpers sowie Training für den Kopf und die Stimme – binnen kurzer Zeit.

Nicht umsonst heißt das im März des vergangenen Jahres gegründete Unternehmen „Pausenkicker“, für den Kick in der Pause. Firmen buchen Wittneben, Morcinek und Wulff etwa für die Mittagspause, für Workshops, Veranstaltungen oder Tagungen. Auch zu privaten Anlässen kommen die drei. Oder in Seniorenheime. „Wir passen unser Angebot immer an die Bedürfnisse derjenigen an, mit denen wir die Übungen machen“, erklärt Sina Morcinek. Kommen sie etwa zu einem Unternehmen, schauen sie: Sitzen die Mitarbeiter viel am Schreibtisch? Oder stehen sie am Fließband? Dann bekommen die Teams ein Kontrastprogramm. Das besteht aus Yogaübungen, die auch problemlos im Bürooutfit gemacht werden können, sowie aus Denksportaufgaben. Da mögen einige abwinke, müssen sie doch die ganze Zeit den Kopf anstrengen. Bei den Pausenkickern ist das Kopftraining aber eher unterhaltsam – es gibt Übungen für die Konzentration und Wahrnehmung.



Lena Wittneben, Katrin Wulff und Sina Morcinek (v.l.) sind das Team von „Pausenkicker“
 Inga Burmeister

Auch die Stimme kommt nicht zu kurz – man denke nur an das lästige Zittern der Stimme, die bei einer Präsentation die Nervosität verrät. Die Atmung vertiefen oder bessere Artikulation üben, darum geht es.

Office-Yoga, Übungen für die Konzentration und Stimmtraining können einzeln gebucht werden oder im „Remix“, der etwa 35 Minuten dauert. „Wir achten darauf, dass das Ganze mit viel Lachen und Spaß geschieht“, erklärt Sina Morcinek. Zum Abschluss gibt es ein kleines Mahl, das die Firmen organisieren, „Pausenkicker“ arbeitet jedoch auch mit Catering-Firmen zusammen.

Sina Morcinek und ihre Kolleginnen ergänzen sich perfekt – menschlich und beruflich. Morcinek ist Werbekauffrau und ausgebildete Aerobic- sowie Thai-Do und Intensive Yoga-Trainerin. Dann setzte sie noch ein Schauspielstudium an der Schule für Schauspiel Hamburg drauf. Lena Wittneben, 38,

ist Medienfachwirtin, kümmerte sich erst fest angestellt, mittlerweile freiberuflich um die rechtliche Verwertung und Vermarktung von Videos und Filmen im Internet. Immer schon konnte sie sich Geschichten oder Namen gut durch Bilder oder Eselsbrücken merken. Professionalisiert hat sie dies durch eine Ausbildung zur ganzheitlichen Gedächtnistrainerin. Katrin Wulff, wie Sina Morcinek 38 Jahre alt, ist von Beruf Sängerin. Sie wurde im Bereich Musical an der Stella Academy in Hamburg ausgebildet, konzentrierte sich auf Soul- und Popmusik. Auf Tour war sie mit Udo Lindenberg und Xavier Naidoo, veröffentlichte zwei Alben und unterrichtet als Stimm- und Gesangstrainerin. Und jetzt macht sie auch eine Ausbildung zur Gedächtnistrainerin.

Derzeit arbeitet das Trio noch freiberuflich in den jeweiligen Berufen und bei „Pausenkicker“. Investieren mussten die drei Frauen kein Geld, denn sie haben – noch – kein Firmenbüro angemietet, gestalten als Marketing-Expertinnen Flyer oder Website selbst. „Wir investieren unsere Zeit“, sagt Morcinek. Und so gut, wie es läuft, könnte Pausenkicker bald ihre Hauptaufgabe werden. Wer das Konzept kennenlernen will, kann am 9. April von 17.30 bis 18.30 Uhr ins Maßner Momentum zur „Pausenkicker Auszeit“ mit Übungen und Abendbrot kommen (22,50 Euro). Anmeldung im Internet.

www.pausenkicker.de

So schmeckt Hamburg!
 Becher „Ankermania“
 € 13,50

Jetzt bestellen unter
www.abendblatt.de/shop
 Hamburger Abendblatt

(Preise zzgl. Versandkosten)

ANZEIGE

KOMPASS



Worauf kommt es im Alltag an?

EIN KOMMENTAR VON
 MARKUS BAUMANNS

„Wie soll ich das denn noch schaffen? Mein Kalender ist schon voll.“ Jetzt also noch ein Projekt, wo das alte noch gar nicht ganz abgeschlossen ist. Wir drohen zu ersticken in unserem alltäglichen Terminwahnsinn, hasten von Meeting zu Meeting, quetschen kurzfristig hier ein Mitarbeitergespräch und da noch eine Telefonkonferenz dazwischen, fühlen uns fremdgesteuert und werden keiner Sache gerecht. Kein Wunder, dass die Qualität von dem, was wir – immer auf die letzte Minute – abliefern, nicht besser wird.

Wie also der Lage Herr werden? Eine kleine Übung kann helfen herauszufinden, was wichtig ist. Ein leeres Blatt, fünf Spalten. In der ersten Spalte das IST: Welche Tätigkeiten nehme ich im Laufe einer ganz normalen Arbeitswoche wahr? Da kommen getrost über 20 Stichworte zusammen. Dann die nächste Spalte: Ordnen Sie jeder Tätigkeit eine Prozentzahl zu, der Anteil der Tätigkeit an Ihrer gesamten Arbeitszeit. Es geht hier nicht um Kommastellen, sondern um eine Annäherung. Die Schwierigkeit: In Summe nicht mehr als 100 Prozent; egal, ob Sie 20 oder 80 Stunden in der Woche arbeiten.

Die dritte Spalte, das SOLL: Worauf kommt es an, damit ich das Projekt A erfolgreich abschließen, das Projekt B starten und meine übrigen Aufgaben gut meistern kann? In welche Themen muss ich investieren? Welche neu starten? Im besten Fall stehen nun sieben Tätigkeiten auf der Liste. Die versehen Sie in der vierten Spalte mit einem Arbeitszeitanteil, welcher der erforderlichen Sorgfalt entspricht, damit das Projekt zum Erfolg wird. In der fünften Spalte das Delta zwischen IST und SOLL: Was mache ich folglich nicht mehr? Hier wird es spannend. Warum nehme ich an dem zweiwöchentlichen Meeting teil? „Dabei sein ist alles“ ist die schlechteste aller Begründungen.

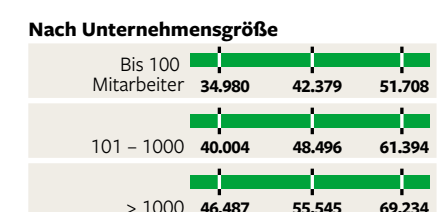
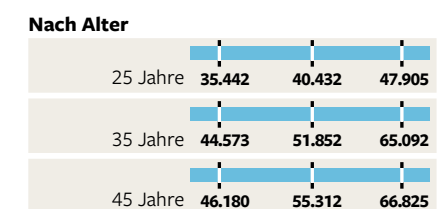
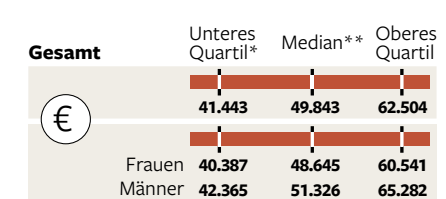
Räumen Sie Ihren Kalender auf. Auch wenn es zunächst schwer fällt, die Abschiede wirken befreiend. Wiederholen Sie diese Übung alle drei Monate konsequent, denn die erste Spalte wächst schnell wieder auf gefühlte 150 Prozent an.

Markus Baumanns ist Unternehmer, Unternehmensberater und Bestsellerautor. Im Internet unter www.companycompanions.com

Wer verdient wie viel?

Personalentwickler/in

Jahresbrutto, ohne Personalverantwortung



* Quartil = Ober- oder unterhalb dieses Wertes verdienen nur noch 25 % besser oder schlechter.
 ** Median = 50 % verdienen mehr, 50 % weniger

Infografik: fh

PERSONALMARKT