

Befristet eingestellt

Was es zu beachten gilt

Berufseinsteiger erhalten heute oft nur einen befristeten Arbeitsvertrag. Dabei gibt es formale Fallstricke, durch die Befristungsklauseln unwirksam werden können. So müsse eine Befristung immer vor dem Arbeitsantritt vereinbart werden, erklärt der Arbeitsrechtler Michael Eckert aus Heidelberg. „Wenn ein befristeter Vertrag nicht vor dem ersten Handschlag unterschrieben wird, entsteht allein durch die Aufnahme der Tätigkeit ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.“ Auch müssten Befristungen immer schriftlich vereinbart werden.

Außerdem müsse zwischen Befristungen mit und ohne Sachgrund unterschieden werden, sagt Eckert. Ein zulässiger Sachgrund für eine Befristung sei zum Beispiel, wenn jemand eine Elternzeitvertretung übernehmen soll. Erlaubt sei eine Einstellung auf Zeit auch, wenn es um eine projektbezogene Arbeit geht. „Also wenn ein Architekt zum Beispiel für den Bau eines neuen Gebäudes beschäftigt werden soll“, so Eckert. Ohne Sachgrund dürften Arbeitgeber Mitarbeiter nur bis zu zwei Jahre lang befristet beschäftigen. Innerhalb dieses Zeitraums sind drei Verlängerungen des Vertrags erlaubt.

Für Hochschulabsolventen muss dabei ein Jahre zurückliegender Studentenjob kein Hindernis mehr für eine zeitweise Einstellung sein. Bisher waren Befristungen ohne Sachgrund nur erlaubt, wenn Arbeitnehmer zuvor noch nie bei dem jeweiligen Arbeitgeber beschäftigt waren. Das habe Bewerber mitunter Probleme bereitet, wie Eckert veranschaulicht: Ein 30-jähriger Berufseinsteiger konnte ohne Grund nicht auf Zeit eingestellt werden, wenn er im ersten Semester schon einmal als Aushilfe im Betrieb tätig war. Dieses Verbot hat das Bundesarbeitsgericht inzwischen eingeschränkt (Az.: 7 AZR 716/09). Demnach gilt in solchen Fällen bei Befristungen ohne Sachgrund der Leitsatz: „Wenn die letzte Beschäftigung länger als drei Jahre zurückliegt, ist das erlaubt“, sagt Eckert. Darauf könnten Absolventen sich berufen, wenn sich die alte Regelung als Hürde bei der Einstellung erweist. Tobias Schormann, dpa

Firma und Werte

Fast jeder zweite Mitarbeiter (42,3 Prozent) kann sich nicht mit den Werten seines Arbeitgebers identifizieren. Das hat eine repräsentative Umfrage der Service Value GmbH ergeben. Die geringste Übereinstimmung mit den Werten des Unternehmens haben Mitarbeiter im Finanzwesen (57,4 Prozent). Am stärksten identifizieren sich Arbeitnehmer in der Energiewirtschaft mit den Leitbildern ihrer Firma (71,1 Prozent). Befragt wurden 2000 Arbeitnehmer aus zwölf Wirtschaftszweigen. dpa

TERMINE

Das Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung veranstaltet offene Seminare zu den Themen „**Einkaufsverhandlungen**“ psychologisch gekonnt führen“ (25./26. Mai) sowie „**Risikobeurteilung im Maschinen- und Anlagenbau**“ (24. Mai) im Stuttgarter Steinbeis-Haus. www.stzm.de ☎ 0 71 95/7 57 58

Beim Garp-Bildungszentrum in Plochingen startet die Weiterbildung „**Der Lagerleiter** als Führungskraft“ am 24. Mai. www.garp.de; ☎ 0 71 53/83 05-65.

Beim „**Arbeitsrechtlichen Frühstück**“ der Fom Hochschule für Oekonomie und Management Stuttgart geht es am 20. Mai um Kündigungen und Verdachtskündigungen wegen Bagatelldelikten. ☎ 08 00/1 95 95 95; studienberatung@fom.de

Am 25. Mai veranstaltet das Netzwerk **Betriebliches Eingliederungs-Management** (Bem) den ersten Unternehmertag im Stuttgarter Geno-Haus. www.bem-Netzwerk.de

Die **Azubi- & Studententage** auf der Messe Stuttgart richten sich an Schüler aller Abschlussklassen. Die Messe ist heute von 9 bis 16 Uhr geöffnet. Über 150 Unternehmen, Verbände, Berufsschulen und Universitäten präsentieren sich. Die Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten sind ebenso vertreten. Um 14.50 Uhr gibt es den Vortrag „Das A bis Z einer erfolgreichen Bewerbung“. www.azubitage.de

Redaktion: STZW Sonderthemen
Dagmar Engel-Platz

Wer zufrieden ist, engagiert sich stärker

Die Bindung der Mitarbeiter wird für Unternehmen eine zunehmend wichtige Aufgabe

Bei Sonntagsreden sind sich immer alle einig: Landauf, landab gelten die Mitarbeiter als die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Im Arbeitsalltag spiegelt sich diese Bedeutung allerdings oft nicht oder nur unzureichend wider. Selbst wenn man dieses Ungleichgewicht nur unter dem Gesichtspunkt sieht, was es ein Unternehmen kostet, einen Ersatz für eine unzufriedene – und daher wechselwillige – Spitzenkraft zu suchen, ist der Aufwand ermühtend: Er liegt bei etwa den doppelten Gehalts- und Gehaltsnebenkosten.

Seit dem Jahr 2001 veröffentlicht das Forschungsunternehmen Gallup jährlich den Engagement Index, der auf den immer gleichen zwölf Fragen zum Arbeitsplatzumfeld beruht. Für die jüngste Untersuchung, deren Ergebnisse Gallup kürzlich veröffentlicht hat, befragte das Unternehmen im vergangenen Herbst knapp 2000 zufällig ausgewählte deutsche Arbeitnehmer ab 18 Jahren. Die Ergebnisse gelten als repräsentativ. Fazit der Studie: Nach wie vor ignorieren Führungskräfte in vielen Betrieben die zentralen Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiter teilweise oder komplett.

Die Folge sei eine geringe Motivation der Arbeitnehmer: 21 Prozent weisen laut Gallup keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen auf, was sich negativ auf ihr Verhalten auswirkt und damit zu Lasten der Leistungsfähigkeit des Unternehmens gehe. Zwei Drittel leisteten aufgrund ihrer geringen emotionalen Bindung an den Arbeitgeber Dienst nach Vorschrift und nur 13 Prozent verfügten über eine hohe emotionale Bindung. Diese Gruppe engagierte sich freiwillig für das Unternehmen und dessen Ziele. Laut Gallup würden 45 Prozent der „emotional ungebundenen“ Mitarbeiter, aber nur drei Prozent der „emotional stark gebundenen“ Kollegen ihren direkten Vorgesetzten umgehend entlassen, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten.

Ältere und Frauen eher zu binden

Die Wünsche der Beschäftigten an ihren Arbeitgeber unterscheiden sich im Grundsatz übrigens gar nicht so stark voneinander, das belegen Untersuchungen immer wieder. Bereits vor elf Jahren hat zum Beispiel die Managementberatung Hay Group analysiert, welche Gründe Beschäftigte vor allem anführen, um einen Verbleib bei ihrem Arbeitgeber zu begründen: Karriere-möglichkeiten durch persönliche Entwicklung und Weiterbildung, spannende Aufgaben und Herausforderungen, mit der eigenen Arbeit einen echten Beitrag leisten zu können, nette Kollegen, funktionierende Teams, gute Vorgesetzte, Anerkennung für gute Leistungen, Autonomie und Eigenverantwortung, flexible Arbeitszeiten sowie faire Vergütung und Benefits. Geld ist also nur ein Aspekt unter vielen.

Zahlen sind überhaupt ein schwieriger Indikator bei der Mitarbeiterbindung, wie Wolfgang Degreif, Geschäftsführer der Unternehmensberatung SEPB Consulting, schon erleben musste: „Eine Firma, die wir berieten, legte mir dar, dass man bereits eine hohe Mitarbeiterbindung erreicht habe – was sich ja sehr gut an der geringen Fluktuationsquote ablesen lasse. Als ich aber aus dem Fenster des Büros meines Gesprächspartners hinausschaute, sah ich ringsum nur Berge und Wälder.“ Mit anderen Worten: selbst wenn die Beschäftigten bereit zum Wechsel gewesen wären, hätten

sie in dem strukturschwachen Raum kaum Alternativen gefunden.

Doch es gibt noch andere Paradoxien, die die Aussagekraft einer geringen Fluktuationsquote in Frage stellen, wie Gunther Wolf, Managementberater bei der Wolf I.O. Group, weiß:

„Schon mehrfach ließ sich mit Untersuchungen belegen, dass selbst Belegschaften mit einer geringen Bindung an ihr Unternehmen eine hohe Verweilrate aufweisen.“ Oft lasse sich dieses Verhalten durch sekundäre Vorteile erklären, etwa durch eine vermeintlich hohe Arbeitsplatzsicherheit oder durch vergleichsweise hohe Bezüge. „Es gab auch schon Fälle, in denen Konzerne High Potentials von kleineren Firmen abgeworben haben, sie mit Karriereperspektiven lockten, nur um dann festzustellen, dass die neuen Hoffnungsträger sich im Lauf der Zeit zu bloßen Mitläufern entwickelten.“ Das Umfeld beim Arbeitgeber bestimmt die Identifikation der Beschäftigten also maßgeblich mit. Jedes Unternehmen muss daher individuell analysieren, wie es um die Mitarbeiterbindung bestellt ist. Belegt sei immerhin, so Wolf, dass die Bindungsbereitschaft bei Frauen grundsätzlich höher als bei Männern ausfalle. Und es sei leichter etwas ältere Mitarbeiter zu binden als ganz junge. „So ab etwa 35 Jahren wird es einfacher, weil mit der Gründung einer Familie die Menschen sesshafter werden.“

Die passenden Instrumente für die Mitarbeiterbindung kann man also nicht aus dem Katalog auswählen. Was für die eine Be-



Dass die Mitarbeiter an Bord bleiben und nicht bei nächster Gelegenheit das Boot verlassen, ist Fantasie gefragt. Patentrezepte für die Mitarbeiterbindung gibt es aber nicht.

Illustration: die Kleintert

schäftsführer der Unternehmensberatung SEPB Consulting: „Erfolgreich ist eine Politik der kleinen Schritte. Ein zu großes Angebot verwirrt die Belegschaft eher und man läuft Gefahr,

das einzelne Elemente untergehen, weil die Belegschaft den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr erkennen kann.“ Gunther Wolf empfiehlt, parallel zur Befragung der Mitarbeiter nach deren Bedürfnissen, die Belegschaft in verschiedene Gruppen aufgrund der beiden Kriterien „Potential“ und „Performance“ einzuteilen. „Zusammen mit der strategischen Relevanz einer bestimmten Qualifikation für das Unternehmen und deren Verfügbarkeit am Markt, kann man daraus letztlich geeignete Maßnahmen ableiten, um Potenzialträger langfristig zu binden.“

Führungskräften kommt zentrale Rolle zu

Den Führungskräften kommt dann bei der Etablierung der Mitarbeiterbindung eine zentrale Rolle zu. „Sie müssen sich daran messen lassen, dass sie ihre Mitarbeiter entwickeln“, sagt Wolf. Entsprechende Zielvereinbarungen mit den Führungskräften, an deren Erreichen variable Gehaltsanteile geknüpft sind, können helfen, dieses Bewusstsein in den Köpfen der Betroffenen zu verankern. Ein ungeeigneter Vorgesetzter dagegen könne alles zunichte machen, was Personalabteilung und Führungsgremien mühselig aufgebaut hätten, warnt Wolf und verweist auf die amerikanische Redewendung „People join companies but leave managers“.

Michael Vogel

Absagen eher sportlich nehmen

Bewerber dürfen eine Ablehnung nicht persönlich nehmen und ruhig noch einmal nachhaken

Absagen tun weh. Und immer öfter kommt die schlechte Nachricht per Email – schablonenartig und unpersönlich. All die Mühe war scheinbar vergeblich. Noch dazu erfahren Bewerber oftmals keinen Grund für die Absage. Doch das sollten sie nicht auf sich sitzen lassen: Wer beim Unternehmen nachhakt, ist hinterher oft klüger.

„Die Hauptursache für Absagen ist der große Zulauf an Bewerbern“, sagt Iris Böhning von der Arbeitsagentur München. Denn allzu oft konzentrieren sich die Anstreben der Jobsuchenden auf wenige große Firmen. Viele Unternehmen haben deshalb feste Kriterien entwickelt, nach denen sie Bewerber einstellen. Alle, die durch das Raster fallen, werden meist ohne genaue Begründung abgelehnt.

Dementsprechend sollte man Absagen nie persönlich nehmen, rät Berufsberaterin Böhning. Häufig liege es auch am Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das dem Bewerber keine Gründe für die Absage genannt werden. Das Gesetz will verhindern, dass Bewerber etwa aufgrund ihres Geschlechts diskriminiert werden. Um sich nicht juristisch angreifbar zu machen, schreiben viele Unternehmen gar keine Begründung mehr. Am besten ist es daher, Absagen sportlich zu nehmen.

So sollten Bewerber sich daran ein Beispiel nehmen, wie Spitzensportler mit Niederlagen umgehen, rät der Persönlichkeits-trainer Jörg Löhr aus Augsburg. „Die ärgern sich auch, lassen sich aber nicht entmutigen. Im Gegenteil: Sportler sehen Niederlagen als Ansporn, es das nächste Mal besser zu machen.“ Damit das klappt, sollten Bewerber prüfen, woran sie gescheitert sind. „Lag es an den Bewerbungsunterlagen? Liegt es an meiner Qualifikation? Habe ich mich nicht ausreichend auf die Stellenbeschreibung bezogen?“, nennt Löhr als Beispiele.

Wer solche Fragen klären und sich mit unpersönlichen Absagen nicht zufrieden geben möchte, kann sich nochmals an das Unternehmen wenden. Allerdings sollte man behutsam vorgehen, empfiehlt Bewerbungsberater Torsten Weiß aus Verdern. Ein guter Einstieg sei etwa, den Personalreferenten mit dem man das Vorstellungsgespräch geführt habe. „Als Erstes sollte man sich dann bedanken“, rät Weiß. Entweder für die vorherige Einladung oder zum Beispiel für die Rücksendung der Bewerbungsunterlagen.

Vermieden werden sollte anschließend die Frage nach den Gründen der Ablehnung. „Besser ist, um Rat zu bitten, was man in zukünftigen Bewerbungen besser ma-

chen kann“, sagt Weiß. Auch wer das Unternehmen anspricht, sollte auf Höflichkeit setzen. Bewerber könnten etwa darum bitten, dass das Unternehmen auf sie zukommt, wenn ähnliche Stellen ausgeschrieben werden. „Das setzt aber voraus, dass man zuvor einen sehr guten Eindruck hinterlassen hat“, sagt Weiß. Möglich sei es, stattdessen um eine Alternative zu bitten: Hat es mit dem Ausbildungsplatz nicht geklappt, ist vielleicht ein Praktikum ein Weg, das Unternehmen kennen zu lernen.

Wichtig ist Iris Böhning zufolge, dass man einen konkreten Adressaten für die E-Mail oder den Brief hat. Zudem sollten Bewerber in jedem Fall auf das vorherige Vorstellungsgespräch verweisen. Wer sich dagegen nur schriftlich beworben und keinen persönlichen Kontakt hatte, werde es schwerhaben, sagt Paul Stallmeister von der Arbeitsagentur Münster.

Generell liegen die Chancen bei kleineren und mittelständischen Unternehmen höher, dass man mit einer Nachfrage etwas erreicht, hat Iris Böhning beobachtet. „Da kann es auch passieren, dass sich der Personalchef noch einmal die Akte ansieht.“ Am besten ist es natürlich, es erst gar nicht zur Absage kommen zu lassen. Denn mit einem Telefonanruf habe man schnell geklärt, ob

man für die Stelle überhaupt geeignet ist. Insbesondere bei Initiativbewerbungen sei es ratsam, die Voraussetzungen für eine Mitarbeit in der Firma vorher zu klären, rät Stallmeister.

Unternehmen gäben oft Ansprechpartner an und ermutigten zu Rückfragen. „Leider wird das aber zu selten genutzt.“ Jobanwärter sollten sich auch Feedback holen, bevor sie ihre Unterlagen versenden. „Am besten von Freunden oder früheren Kollegen“, rät Weiß. Standardvorlagen oder Internet-schablonen seien dagegen keine gute Idee, da jeder Personalchef diese erkenne.

Da viele Stellen erst gar nicht ausgeschrieben werden, lohne sich zudem die Initiativbewerbung. „Keinesfalls sollten die eigenen Unterlagen aber einfach in die Gegend gestreut werden“, sagt Weiß. Ein persönlich gestalteter Lebenslauf und das individuelle Anschreiben seien durch nichts zu ersetzen – und gleichzeitig die größte Hürde im Bewerbungsprozess.

Auch eine erneute Bewerbung im gleichen Unternehmen ist nicht unmöglich. Sie braucht aber Mut. Bewerber sollten sich fragen: Wie habe ich mich in der Zwischenzeit weitergebildet? Warum bewerbe ich mich erneut? Wieso noch einmal in gerade dieser Firma? Andreas Thieme, dpa