

Zeit für vertrauliche Gespräche

von Dr. Dirk Hanebuth

Führungskräfte müssten die Arbeitssituation ihrer Beschäftigten kennen, um Burnout entgegenzuwirken, sagt Dr. Dirk Hanebuth, Leiter der Studie zu Führungsverhalten und Burnout.

Vorgesetzte können MitarbeiterInnen vor Burnout bewahren. Wie sollen sie vorgehen?

Soziale Unterstützung ist ein Lehrstück für mitarbeiterbezogenes Führen. Die Führungskraft spricht den Mitarbeiter gezielt an. Es ist nicht beschämend, sich dafür einen Platz im Kalender vorzumerken. Der Vorgesetzte weiß, wo der Mitarbeiter gerade steht, woran er arbeitet und wie der Stand war, als man zuletzt miteinander gesprochen hat. Das kann man sich nicht alles merken, das protokolliert man.

Muss sich der Chef ständig erkundigen, wer Hilfe braucht?

Viel hilft viel, das trifft hier nicht zu. Entscheidend ist, dass jeder weiß, dass er Support in Anspruch nehmen kann. Wenn Frau Meier gerade in einem Tief steckt, ist es gut, dem Chef das zu signalisieren. Damit er weiß: Heute ist nicht der Tag, um ihr noch mehr Arbeit auf den Tisch zu legen. Ideal ist, wenn es für Mitarbeiter Zeitfenster gibt wie etwa jeden dritten Mittwoch.

Müssen auch Beschäftigte Unterstützung einfordern?

Manche fordern sie ein, andere profitieren am meisten, wenn die Führungskraft auf sie zugeht. Die Situation muss für Mitarbeiter kalkulierbar und transparent sein. Der Chef darf nicht erwarten, dass sich alle in großer Runde über ihr Befinden äußern. Sie müssen das vertraulich tun können.

Und wenn der Chef ausgebucht ist?

Sozial unterstützendes Verhalten beansprucht Zeit. Es ist illusorisch, dass man das nebenher machen kann, indem man am Ende einer Sitzung fragt: Brauchen wir noch was? Wenn der Chef so unter Druck ist, dass er die Zeit dafür nicht hat, ist das ein Organisationsproblem. Dann muss sich die Firmenleitung fragen, wie es sein kann, dass Führungskräfte nicht mehr in der Lage sind, diese grundlegende Aufgabe umzusetzen.

Dr. Dirk Hanebuth ist Geschäftsführer des Instituts »Sciencetransfer« in Zürich

Zufriedener und gesünder »mit«

Personal- und Betriebsräte sorgen für gute Arbeit. Das zeigt eine Spezialauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2009.

In Betrieben mit Belegschaftsvertretung beurteilen mehr Beschäftigte ihre Arbeit als »gut« und weniger als »schlecht«. Im breiten Feld »mittelmäßiger Arbeit« gibt es laut DGB-Index Gute Arbeit keinen Unterschied (siehe Grafik). An zweiter Stelle der größten Differenzen nach dem Einkommen stehen die Zukunftsaussichten. 29 Prozent der Beschäftigten in Betrieben ohne Interessenvertretung haben in hohem oder sehr hohem Maß Angst um ihre berufliche Zukunft. In Betrieben mit Vertretung sind es 24 Prozent. Ähnlich groß sind die Unterschiede bei der Arbeitsplatzsicherheit. Die Unterschiede zwischen Betrieben mit und ohne Betriebs- oder Personalrat ziehen sich durch fast alle Dimensionen des DGB-Index Gute Arbeit. Wo eine Interessenvertretung mitbestimmt, gehen die Beschäftigten seltener krank zur Arbeit, sie können Überstunden eher nach ihren Bedürfnissen ausgleichen, sind zufriedener mit der Arbeitszeitgestaltung und können sich eher vorstellen, bis zur Rente »durchzuhalten«.

Nur einen Ausreißer gibt es: Auf die Frage nach Zeitdruck und Arbeitshetze antworten 23 Prozent der Beschäftigten ohne Vertretung mit »nie«, aber nur 18 Prozent derer mit einem solchen Gremium. Bei den Beschäftigten mit hohem Druck macht die Interessenvertretung hingegen keinen Unterschied. Insgesamt lassen sich bei der Dimension »Arbeitsintensität« keine gravierenden Unterschiede zwischen Betrieben »mit und ohne« erkennen. Doch im Durchschnitt sind jene, die sich auf einen Betriebs- oder Personalrat stützen können, zufriedener mit ihrer Arbeit und tragen sich weniger mit Gedanken, den Arbeitsplatz zu wechseln.

www.dgb-index-gute-arbeit.de

Schwerbehindertenvertretung wählen

Ab kommenden Oktober werden die Schwerbehindertenvertretungen (SBV) neu gewählt. Sie haben wichtige Aufgaben bei der Integration und Rehabilitation von Menschen mit Behinderungen oder chronischen Krankheiten sowie bei der Prävention. Die Wahlen sind gestaffelt, für die betrieblichen Vertrauenspersonen vom 01.10. bis 30.11.10, für die Gesamt- oder Bezirksschwerbehindertenvertretungen vom 01.12.10 bis 31.01.11 und für die Konzern- und Hauptschwerbehindertenvertretungen vom 01.02. bis 31.03.11.

Die rechtlichen Grundlagen der SBV sind in der Zeitschrift Der Personalrat 5/10 beschrieben. Für die Vorbereitung und Durchführung der Wahl bietet der Bund-Verlag ein ausführliches Hilfspaket an:

[Mehr Infos hier...](#)

Kündigung als ultima ratio

Das Arbeitsgericht Hamburg hat vor eine krankheitsbedingte Kündigung ohne betriebliches Eingliederungsmanagement erneut hohe Hürden aufgebaut.

Das Gericht verwies im Fall einer Krankenpflegehelferin mit seit Jahren weit überdurchschnittlichen Fehlzeiten darauf, dass eine Kündigung wegen Krankheit nur als »ultima ratio« in Frage komme. Der Arbeitgeber müsse zuvor eine dreistufige Prüfung vornehmen:

- Ist die Gesundheitsprognose positiv oder negativ?
- Sind betriebliche Interessen erheblich beeinträchtigt?
- Wie werden die Interessen beider Seiten abgewogen? Gegebenenfalls müsse der Arbeitgeber einen leidensgerechten Arbeitsplatz freimachen.

Das Gericht bekräftigte die laufende Rechtsprechung, wonach eine Kündigung zwar nicht per se unwirksam sei, wenn es kein Angebot auf betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) gegeben habe. Vielmehr müsse es auch mit BEM überhaupt eine leidensgerechte Beschäftigung geben. Doch dürfe der Arbeitgeber keine darlegungs- oder beweisrechtlichen Vorteile aus seiner Untätigkeit ziehen.

Der nach Tarifvertrag unkündbaren Krankenpflegehelferin war fristlos und hilfsweise außerordentlich mit sozialer Auslaufrist gekündigt worden. Das Gericht erklärte beide Kündigungen für unwirksam und verlangte vom Arbeitgeber entweder das Angebot eines BEMs oder eine detaillierte Begründung, warum kein leidensgerechter Arbeitsplatz vorhanden sei.

ArbG Hamburg v. 26.02.09
– 29 Ca 422/08

Komplizierte Dreierkiste

Was tun bei Sommerhitze im Büro? Ein Problem, mit dem sich Personalräte wie auch Arbeitgeber allzu gern erst dann befassen, wenn es »da« ist. Doch dann reicht es nur für kurzfristige Abhilfe: kostenlose Getränke, zusätzliche Pausen, die Verschiebung der Arbeitszeit in die frühen Morgenstunden, hitzefrei und Plünderung des Arbeitszeitkontos.

Eigentlich ist die Sache einfach: Die Temperatur im Büro darf 26 Grad nicht übersteigen. Ausnahmen gibt es nur bei einer Hitzewelle. Dann muss der Unterschied zwischen außen und innen mindestens sechs Grad betragen, also etwa 28 Grad innen bei 34 Grad außen. Verantwortlich ist der Arbeitgeber. Er muss auch dann handeln, wenn er das Gebäude nur angemietet hat. Zwar ist rechtlich umstritten, ob der Vermieter von Büroraum die Arbeitsstättenverordnung einhalten muss. Das ändert jedoch nichts an der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers. Er könnte zum Beispiel die Einhaltung von Standards im Mietvertrag vereinbaren.

Noch komplizierter wird es, wenn zwischen Eigentümer und Mieter eine Gebäudeverwaltung tritt, wie im hessischen Amt für Lehrerbildung am Frankfurter Hauptbahnhof. Das Haus gehört einem Investor und wird vom Landesbetrieb Hessisches Immobilienmanagement verwaltet. Hinzu kommt eine besonders verzwickte Problemlage. Vor der Tür befindet sich der Busbahnhof. Unter den Fenstern parken Busse mit laufendem Motor, damit die Klimaanlage funktioniert. An erfrischenden Durchzug im Büro ist da nicht zu denken. Doch auch die Raumluft hat es in sich. In einem Gebäudeteil war früher eine Druckerei untergebracht, in der mit giftigen Farben hantiert wurde, die heute noch ausdünsten. Nachdem in jüngerer Zeit auffällig viele Beschäftigte an Krebs erkrankt sind, soll nun die Raumluft analysiert werden.

*Lesen Sie weiter in PersonalratInfo 5/2010, S.4.
Das Heft kann als Supplement zusammen mit "Der Personalrat 7-8/2010" [hier](#) bestellt werden.*