

Foto: Eric van Noppell/Fl online

DER KAMPF UM DEN ERFOLG – wer profitiert von Teamarbeit wirklich? Studien und Erfolgsberichte haben nur stark eingeschränkte Aussagekraft.

Gruppenarbeit: Vom Mythos zur Realität

ORGANISATION. Mehr Effizienz durch Dezentralisierung – so lautete der Zauberspruch der Neunziger. Warum die Studien zur Gruppenarbeit ausnahmslos Erfolge vorweisen, in der Praxis aber die meisten Projekte gescheitert sind, beleuchtet Stefan Kühl.

Kein Thema ist in der Industriesoziologie, Arbeitswissenschaft und Organisationspsychologie so intensiv behandelt worden wie die Gruppenarbeit. Inzwischen liegen allein im deutschsprachigen Raum mehrere hundert Fallstudien vor. Dabei konzentrieren sich diese vorwiegend auf den Prozess der Einführung oder die Funktionsweise von Gruppenarbeit kurz danach. Diese Begrenzung hängt einerseits mit den kurzen Laufzeiten von Forschungsprojekten zusammen, lässt sich andererseits aber auch mit den Selbstfestlegungen der Wissenschaftler durch einmal veröffentlichte Publikationen erklären. Mit der Veröffentlichung einer Gruppenarbeitsstudie legt sich der Wissenschaftler auf Aussagen fest, deren Wert er durch eine spätere Reevaluation des Unternehmens entkräften

könnte. Resultat ist, dass sich in der Literatur fast ausschließlich Erfolgsberichte über Gruppenarbeit finden und dass Berichte über Misserfolge kaum existieren.

Die Vorreiter: Zurück in die Zukunft

Im Folgenden werden drei Unternehmen reevaluiert, in denen Anfang der neunziger Jahre wichtige Beratungs- und Forschungsprojekte zur Dezentralisierung durchgeführt wurden. Diese Unternehmen wurden (und werden teilweise immer noch) in Texten und Vorträgen als Vorreiterunternehmen für dezentralisierte Strukturen bezeichnet. In zwei dieser Unternehmen wurde jedoch inzwischen die Gruppenarbeit komplett wieder zurückgenommen. Das dritte Unternehmen befindet sich im Prozess der Rezentralisierung.

Jamus, einer der führenden Maschinenbaukonzerne, hat die Anfang der neunziger Jahre eingeführte Gruppenarbeit bereits nach zwei Jahren wieder einschlafen lassen. Die Gruppenarbeit basierte auf einer selbstständigen Wochenplanung der Aufträge durch die Fertigungsinseln. Die Auftragsleitstelle wurde jedoch bereits nach weniger als einem Jahr wieder aufgegeben. Die Wochenlisten wurden zur reinen Makulatur. Von den Gruppenarbeitsversuchen der neunziger Jahre sind faktisch nur noch die Maschinenanordnung und die Schilder über den Gruppenbereichen geblieben.

Keymac, ein mittelständischer Zulieferer für die Automobil- und Maschinenbauindustrie, befindet sich nach einer sehr weitgehenden Dezentralisierung Mitte der neunziger Jahre jetzt in einem Prozess der Rezentralisierung. Als erster Schritt deutet sich an, dass die teamorientierte Führungsstruktur zugunsten einer personenorientierten Führung aufgelöst wird. In einer neu gegründeten Außenstelle scheinen sich diejenigen Akteure durchzusetzen, die für einen klassischen tayloristischen Organisationsaufbau plädieren.

Bei Ladra – einem mittelständischen Zulieferer der Automobilindustrie – wurden die in den frühen neunziger Jahren eingeführten kunden- oder produktbezogenen Fertigungsinseln aufgelöst und wieder die klassischen verfahrensorientierten Abteilungen eingeführt. Den Gruppensprechern wurden hierarchische Weisungsbefugnisse zugestanden. Das Unternehmen, so der Geschäftsführer, befinde sich auf einem Weg „zurück in die Zukunft“.

Eine Vielzahl von Untersuchungen weist darauf hin, dass durch Gruppenarbeit Optimierungen in Form von Durchlaufzeitverkürzungen, Reduzierung der Stückkosten und Umlaufbestände, Qualitätsverbesserung, Flexibilitätserhöhung, Lagerbestandssenkung sowie höherer Lieferqualitäten und Dispositionssicherheiten erzielt werden können. Der wirtschaftliche Effekt der Gruppenarbeit wird insgesamt positiv eingeschätzt. Gemäß der Logik dieser wissenschaftlichen Untersuchungen lesen sich auch die Selbstbeschreibungen des an der Einführung von Gruppenarbeit beteiligten Managements sowie die Berichte der Begleitforscher in den drei Unternehmen als wirtschaftliche Erfolgsgeschichten.

Bei Ladra werden die Effekte der Gruppenarbeit mit Stichwörtern wie „höhere Wirtschaftlichkeit, geringere Gemeinkosten“, „signifikante Ersparnis bei Gemeinkosten“, „deutliche Qualitätsverbesserung und Kosteneinsparung“ und „Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch kostengünstigere Organisation“ beschrieben. Der Umsatz pro Arbeitsstunde habe sich in sechs Jahren um 50 Prozent verbessert. Auch bei Jamus wurde die Einführung der Gruppenarbeit als Erfolg auf der ganzen Linie gewertet. Bei Keymac wurde von einer Effizienzsteigerung durch die Gruppenarbeit ausgegangen.

Angesichts dieser positiven, teilweise euphorischen Einschätzungen liegen die Fragen auf der Hand: Weshalb kam es trotz der positiven Einschätzung zu einer Rücknahme der Gruppenarbeit? Gaben die Produktivitätsberechnungen die „objektive“ Situation in den Unternehmen wieder, oder wurden sie vielmehr zur Legitimation der Maßnahmen konstruiert?

☉ BUCHTIPP

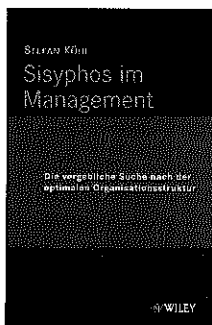
Tragödie Personalarbeit

UMSTRUKTURIERUNG. Auf der Suche nach einer optimalen Organisationsstruktur deckt Stefan Kühli Widersprüche und Paradoxien des Unternehmensalltags auf.

Trotz Umstrukturierungen wird es nie besser – in seinem neuesten Buch „Sisyphos im Management“ greift Kühli, Dozent für Organisationssoziologie an der Universität München, Themen aus der Managementdiskussion wie Hierarchie, Markt, Leitbild oder Wandel heraus und präsentiert deren Widersprüchlichkeiten und ungewollte Nebenfolgen. Er zerstört die Hoffnung auf eine optimale Organisationsstruktur, zeigt aber auch, weshalb der Traum davon so wichtig ist.

Unser Artikel umfasst auszugsweise das Kapitel: „Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten.“

Preis: 24,90 Euro, Wiley



Die Relativität des Effizienzarguments

Die Sichtweise, die lange Zeit die Gruppenarbeitsdiskussion beherrschte, geht von der Prämisse aus, dass es in Unternehmen übergeordnete Ziele (Wirtschaftlichkeit, Humanisierung) gibt, an denen sich das Verhalten der Mitarbeiter ausrichten, bewerten und sanktionieren lässt. Die Rationalität der Organisation und damit auch die Entscheidung über eine eventuelle Einführung von Gruppenarbeit geht dabei letztlich in harten Effizienzrechnungen auf.

Aus den übergeordneten Zielen und der Marktlage, so die implizite Annahme, lassen sich durch das Management Präferenzordnungen ableiten, anhand derer zwischen Alternativen wie taylorisierte Arbeitsform, restriktive Gruppenarbeit oder teilautonome Fertigungsinseln entschieden werden kann. Es wird jedoch angezweifelt, dass man Organisationen über die Zwecke und die zur Erreichung dieser Zwecke eingesetzten Mittel erklären kann. Es wird darauf hingewiesen, dass eine Viel-

zahl von widersprüchlichen Zwecken existieren und dass die Zwecksetzungen deshalb nicht als Ausgangspunkt für organisatorische Analysen genommen werden können. Die begrenzte Rationalität gilt auch für die „hart“ und „objektiv“ erscheinenden Wirtschaftlichkeitsberechnungen in Unternehmen. Gerade angesichts der berühmterbüchtigten „turbulenten und unsicheren Umwelten“ ist es nur noch in Ausnahmefällen möglich, die Kontextbedingungen so stabil zu halten, dass eine eindeutige Zurechnung von Wirkungen auf Ursachen möglich ist.

In einer Anzahl von entscheidungstheoretisch angelegten Studien wurde inzwischen gezeigt, dass es in Unternehmen die Tendenz gibt, auch solchen Situationen, die eigentlich keine eindeutige Quantifizierung erlauben, trotzdem Folgen zuzurechnen und diese auch monetär zu bewerten. Effizienz und Effektivität können in dieser Logik nicht mehr als Zweck begriffen werden, auf den sich alle Handlungen beziehen.

M-U-M-[®] OutPLACEMENT

*"OutPLACEMENT
ist
Unternehmenskultur."*

*... sucht weitere
ambitionierte
Partner*

M-U-M-[®]

Outplacementberatung · Karrieremanagement

Arkadenhof 1c · D-21218 Hittfeld bei Hamburg
Tel 04105-570510 · Fax 570520 · www.m-u-m.com

Kiel · Hamburg · Düsseldorf · Frankfurt-M
Ludwigshafen · Nürnberg · Karlsruhe · Stuttgart · München

Effizienz-, Effektivitäts- und Wirtschaftlichkeitsberechnungen in Bezug auf Gruppenarbeit sind vielmehr organisationsintern aufgebaute Konstrukte, mit denen sich die Organisation an die in der Umwelt gehandelten Managementkonzepte anknüpft. Es interessiert dabei weniger die Frage nach dem „Wahrheitsgehalt“ der Wirtschaftlichkeitsberechnungen als die Frage, wie durch die objektiv wirkende Bestimmung von Effizienz und Effektivität einerseits „offene Räume verschlossen“ werden und andererseits das „Unwahrscheinliche wahrscheinlich gemacht“ wird. Es geht darum, wie und mit welchen Konsequenzen der durch Berechnungen generierte Sinn das Handeln der Akteure orientiert, legitimiert und schließlich als notwendig beziehungsweise unausweichlich erscheinen lässt.

Der Streit um die Deutungsmacht

Durch die Mehrpunktuntersuchung von Unternehmen ist es möglich, die soziale Konstruktion von Effizienz und Effektivität durch die verschiedenen Koalitionen sichtbar zu machen. Dadurch, dass sich in den Unternehmen mindestens zwei verschiedene Koalitionen mit teilweise entgegengesetzten Interessen mit der Wirtschaftlichkeit der Gruppenarbeit beschäftigten, wurden nicht nur erhebliche Diskrepanzen in der Einschätzung deutlich, sondern es wurde auch die Konstruktion der Effizienzberechnungen der verschiedenen Koalitionen zur Sprache gebracht.

In allen drei Unternehmen waren wirtschaftliche Krisensituationen der Ausgangspunkt für die Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit. In zwei Fällen drohte die Konzernholding damit, das Unternehmen zu schließen, wenn es nicht gelänge, sich aus der roten Zahlen bringen. Bei Ladra drängte besonders der Konzernvorstand auf die Einführung neuer Produktionsformen. Der Konzern war durch ein großes ausländisches Unternehmen gekauft worden, und der Vorstand musste diesem Unternehmen beweisen, dass man über neue Arbeits- und Produktionsformen sowohl die Kosten als auch die Qualitätsprobleme in den Griff bekommen konnte. Ausgelöst durch eine MIT-Studie führten die großen deutschen Automobilkonzerne

Anfang der neunziger Jahre sowohl in Fertigungs- als auch in Montagebereichen Gruppenarbeit ein. Da Automobilkonzerne für zwei der hier betrachteten Unternehmen die wichtigste Kundengruppe darstellten und auch im dritten Unternehmen die Entwicklung in der Automobilbranche intensiv beobachtet wurde, bedeutete die Einführung von Gruppenarbeit und insbesondere die hohe Aufmerksamkeit, die durch die neuen Organisationsformen erzielt wurde, für das Management deutlich verbesserte Karrierechancen. Der Personalleiter von Ladra wechselte kurz vor dem Offensichtlichwerden der schlechten wirtschaftlichen Situation mit der Überschrift Gruppenarbeit, so der Betriebsrat, in eine andere Firma. Der Personalleiter des Gesamtkonzerns, der die Einführung der neuen Unternehmensformen begleitete, machte sich mit dem Thema Gruppenarbeit als Personal- und Unternehmensberater selbstständig und akquirierte seine ersten Aufträge mit dem Verweis auf den Erfolg seiner früheren Firma.

„Die dominierende Koalition bestimmte, wie die Daten zu interpretieren waren. Dadurch kam es zu einem Gesundrechnen“

Das Management ging in allen drei Unternehmen eine Koalition mit dem Betriebsrat ein, der bei der Einführung der Gruppenarbeit eine Art „Co-Management“ betrieb. Als dritter Akteur in dieser Koalition wirkten die externen Begleitforscher. In einem Fall wurde die Einführung der Gruppenarbeit von einem halbstaatlichen Forschungsinstitut begleitet, das das Projekt zu Beginn der neunziger Jahre dringend als Referenzprojekt brauchte. Das Institut warb in Informationsbroschüren zu Teambildung, Prozessanalyse und Qualifikationsleitlinien mit dem Gruppenarbeitsprojekt und lud das Management anderer Unternehmen in das Unternehmen ein. Das zweite Gruppenarbeitsprojekt wurde durch ein arbeitswissenschaftliches Forschungsinstitut begleitet, dessen Mitarbeiter sich als Experten für Gruppenarbeit einen Namen gemacht hatten. Im dritten Unternehmen wurde von einem Arbeitswissenschaftler eine Langzeituntersuchung zur Gruppenarbeit

durchgeführt. Aus der Sicht des späteren Managements von zwei Unternehmen nutzte die dominierende Koalition der Gruppenarbeitspromotoren ihre starke Stellung dazu aus, zu bestimmen, in welchen Gruppen, mit welchen Instrumenten und in welchen Zeiträumen die Wirtschaftlichkeitsberechnungen vorgenommen wurden und wie die Daten zu interpretieren waren. Dadurch sei es zu einem Gesundrechnen der Gruppenarbeit gekommen.

In allen drei Unternehmen wurde mit Pilotinseln experimentiert und die vermeintlich positiven Erfahrungen damit als Begründung für die weitere Ausdehnung der Gruppenarbeitsmodelle benutzt. Aus Sicht des heutigen Geschäftsführers des einen Unternehmens wurde bewusst eine Pilotinsel gewählt, mit der man die Vorteilhaftigkeit von Gruppenarbeit belegen konnte. Die damalige Geschäftsleitung hatte einen Bereich ausgewählt, der „danieder“ lag. Man setzte dann eine Gruppe mit den besten Leuten auf die Fertigung eines Produkts an, das sich durch eine relativ konstante

Auftragslage über das Jahr hinweg auszeichnete.

Als ein zweiter Beleg wird angeführt, dass Produktivitätserfolge der Einführung von Gruppenarbeit zugerechnet wurden, obwohl diese Zu-

rechnung auf sehr tönernen Füßen gestanden hat. In der Außendarstellung verweist zum Beispiel ein Unternehmen darauf, dass durch die Gruppenarbeit sichtbare Produktivitätssteigerungen erzielt werden konnten. Intern wird jedoch von der Schwierigkeit bei der Bestimmung der Produktivitätssteigerung gesprochen. „Ich traue mir keine Aussage darüber zu machen, so der Fertigungsleiter von Keymac, was von der Produktivitätssteigerung dem Faktor Gruppenarbeit zurechenbar ist.“

Fazit: Das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten

Eine nahe liegende Reaktion auf all dies wäre, wenigstens zwei der drei untersuchten Gruppenarbeitsprojekte als gescheitert zu betrachten. Bei Ladra und bei Jamus verfügen die Gruppen faktisch über keine Autonomie mehr in Bezug auf Auftragssteuerung, Auftragsplanung, Instandhaltung, Logistik, Qualitätssicherung und Personalpla-

nung. Teilweise wurden sie komplett aufgelöst. Für viele Mitarbeiter gerade in der Produktion ist die versuchte Einführung der Gruppenarbeit eine Episode, an die sie nicht mehr erinnert werden wollen. Aber anstatt die Gruppenarbeitsprojekte in verkürzender Weise für gescheitert zu erklären, soll hier vielmehr vorgeschlagen werden, sie als erfolgreich gescheiterte Reorganisationsmaßnahmen zu begreifen. Schon in den Forschungen über ineffiziente und ineffektive Organisationen, die gleichwohl im dritten Sektor überleben können, wurde herausgearbeitet, dass deren Erfolg damit zusammenhängt, dass sie in der Lage sind, die widersprüchlichen Anforderungen der Umwelt intern abzubilden und die Unterstützung von wichtigen Interessengruppen zu mobilisieren.

Diese Einsichten in die Funktionsweise von erfolgreich scheinenden Organisationen sind auch auf Unternehmen in der Marktwirtschaft übertragbar. Auf zwei Effekte sei nur kurz hingewiesen: Erstens war zu beobachten, dass sich die Geschäftsführung jedenfalls in zwei Unternehmen durch das Gruppenarbeitsprojekt wichtigen Spielraum verschaffen konnte. Mit der Anknüpfung an die damals aktuell werdenden dezentralen Produktionskonzepte gelang es den Geschäftsführern, die Holdings davon zu überzeugen, nochmals erhebliche Investitionen in die defizitären Unternehmen zu stecken. Dieses Geld wurde dann nicht nur in die Umstellung der Produktionsform, sondern auch in die Anschaffung neuer Maschinen gesteckt. Die Unternehmen konnten mit dem Verweis auf die einsetzenden Effizienzsteigerungen durch Gruppenarbeit die Phase einer schwierigen Marktlage überstehen. Als die Konjunktur wieder anzog, interessierte sich der Vorstand der Holding nur am Rande dafür, ob die verbesserten Zahlen auf die neuen Produktionskonzepte oder auf die veränderten Marktbedingungen zurückzuführen waren.

Zweitens zeigte sich, dass die Einführung der Gruppenarbeit gerade für die Unternehmen, die mit der Automobilindustrie zusammenarbeiten, ein zusätzliches Verkaufsargument darstellte und zur Verbesserung der Absatzchancen im Kernmarkt führte. „Die Gruppenarbeit“, so der ehemalige Betriebsrat eines Unternehmens, „war sicherlich ein Aushängeschild.“ ●

➤ STUDIEN ZUR GRUPPENARBEIT

Erfolgsgeschichten mit beschränkter Aussage

Mit Vorsicht zu genießen sind Studien zur Teamarbeit. Abweichende Ergebnisse, unterschiedliche Schlussfolgerungen und widersprüchliche Erhebungsmethoden bestärken den Eindruck, dass zuweilen auch der Wunsch Vater des Ergebnisses war. Nachfolgend Auszüge aus den Studien:

Qualitätssteigerung und Output

„Die Erfolge reichen von der Verringerung der Produktionskosten und Durchlaufzeiten bis zu Qualitätsverbesserungen und Erhöhung des Outputs. Daneben gab es weitere positive Auswirkungen, von einer Verbesserung der Anwesenheitszeiten bis zum Rückgang des Krankenstandes bis zu 50 Prozent in Unternehmen mit hoch entwickelter Gruppenarbeit“ (Useful but unused – Groupwork in Europe, IATGE).

Keine Zweifel an den Vorzügen

„Die Frage, ob Teamarbeit sinnvoll ist, wird von Organisationsentwicklern und Arbeitsforschern kaum noch gestellt. Auch die befragten Manager haben keine Zweifel an den Vorzügen“ (aus der Akademie-Studie 2002: Mythos Team auf dem Prüfstand).

Grundlage für erhöhte Motivation

„Betrieblicherseits bilden verbesserte Kooperationsstrukturen und eine funktionierende Gruppenentwicklung eine Grundlage für flexibleren Arbeitseinsatz, erhöhte Motivation oder Belastungsausgleich. Ein gutes Gruppenklima erwies sich auch als Grundlage für Engagement bei der Optimierung betrieblicher Abläufe und eine produktivere Zusammenarbeit“ (Gruppenarbeit in den 90ern, SOFI 22, 1995).

M-U-M-[®] OutPLACEMENT

*"OutPLACEMENT
ist
Personalentwicklung."*

*... sucht weitere
ambitionierte
Partner*

M-U-M-[®]

Outplacementberatung · Karrieremanagement

Arkadenhof 1c · D-21218 Hittfeld bei Hamburg
Tel 04105-570510 · Fax 570520 · www.m-u-m.com

Kiel · Hamburg · Düsseldorf · Frankfurt-M
Ludwigshafen · Nürnberg · Karlsruhe · Stuttgart · München

KURZNACHRICHTEN

AUSLÄNDISCHE STUDENTEN. Betriebe, die ausländische Studenten beschäftigen wollen, können mit Erleichterungen rechnen. Bis zu 180 halbe Tage im Jahr ermöglicht das neue Zuwanderungsgesetz. Im Vorgriff auf die Neuregelung, die erst zum 1.1.2003 in Kraft tritt, hat das Bundesministerium der Arbeit gebeten, die Neuregelungen schon in diesem Jahr in Kraft zu setzen.

www.bma.bund.de

EHEGATTENHAFTUNG. Bei einer gemeinsamen Veranlagung hat jeder Ehepartner die Steuererklärung zu unterschreiben. Macht jedoch ein Ehegatte dabei falsche Angaben, und führt dies zu einer höheren Steuerschuld, braucht der Ehepartner dafür nicht zu haften. Der BFH stellte klar: Auch gemeinsam veranlagte Eheleute brauchen nur Angaben zu den von ihnen jeweils erzielten Einkünften zu machen.

BFH, Urteil vom 16.4.2002 (Az. IX R 40/00)

ABFINDUNGSVORTEIL. Steuervorteile aus einer Abfindung bleiben auch dann steuerbegünstigt, wenn sie auf mehrere Veranlagungszeiträume verteilt sind. Im zu entscheidenden Fall hatte der Arbeitgeber die Kosten für eine spätere „Anpassungsberatung“ übernommen.

BFH, Urteil vom 14.8.2001 (Az. XI R 22/00)

SCHADENSTEILUNG. Hat ein Arbeitnehmer bei einem Unfall mit dem Firmen-Pkw mit „normaler“ Fahrlässigkeit gehandelt, muss er sich am Schaden hälftig beteiligen. Hat der Arbeitgeber keine Vollkasko-Versicherung, beschränkt sich der Anteil auf die Hälfte dessen, was bei einer Selbstbeteiligung in der Vollkasko entstanden wäre.

LAG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 19.7.2001 (Az. 5 SA 391/01)

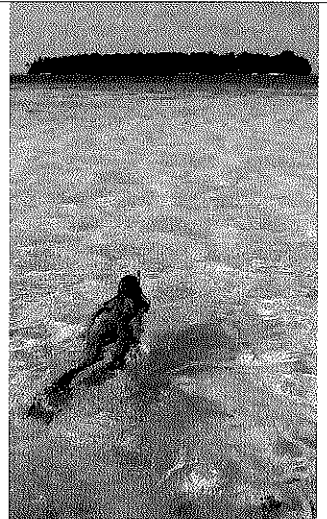
Wenn es nötig ist, komm' ich zurück

URLAUBSRECHT. Mit Mitarbeitern, die ihren Jahresurlaub beantragen, werden mitunter im gegenseitigen Einverständnis Vereinbarungen über eine vorzeitige Rückkehr aus dem Urlaub getroffen.

Die Erteilung des gesetzlichen Urlaubs ist jedoch nicht mit einem vertraglichen Vorbehalt relativierbar. Dies entschied das Bundesarbeitsgericht und machte damit einen Schlussstrich unter die Praxis einiger Unternehmen, die mit ihren Mitarbeitern vereinbarten, dass sie, wenn es nötig wird, auch aus dem Urlaub zurückgeholt werden können. Eine solche Vereinbarung verstößt gegen zwingendes Urlaubsrecht und ist damit rechtsunwirksam. Dies betrifft sowohl Einzelver-

einbarungen, die vor der Urlaubsreise unterschrieben werden, als auch für entsprechende allgemeine Klauseln im Arbeitsvertrag.

Allerdings folgt daraus nicht, dass ein Rückholrecht im Urlaubsfall generell nicht besteht. In bestimmten Notfällen kann der Arbeitgeber davon Gebrauch machen. So zum Beispiel, wenn aufgrund eines Unfalls ein Spezialist dringend benötigt wird und keine andere zumutbare Möglichkeit für einen Ersatz besteht. Voraussetzung ist aber, dass dies bei der Urlaubserteilung nicht vorhersehbar war. Grundlage des Rückholrechts ist dann nicht eine vertragliche Abrede, sondern das einseitig ausübbares Direktionsrecht. Macht der Ar-



URLAUBSFREUDE – ein Rückruf ist nur im Notfall möglich.

beitgeber in einem echten Notfall davon berechtigterweise Gebrauch, so muss er allerdings auch die damit zusammenhängenden Kosten erstatten. Darunter fallen möglicherweise auch Stornierungskosten aus Reiseverträgen, die dem Arbeitnehmer zu ersetzen sind.

BAG, Urteil vom 20.6.2002 (Az. 9 AZR 404/99)

Zeugnis: Standard aus dem Saarland?

GEHEIMCODES. Wer glaubt, dass es in Sachen Zeugnisberichtigung nichts mehr gibt, was nicht schon über ein Gericht geklärt ist, der irrt. So hat das Arbeitsgericht Saarbrücken in folgendem Satz einen Verstoß gegen die Grundsätze des Zeugnisrechts gesehen: „Durch ihr freundliches und zuvorkommendes Wesen war Frau G. bei Kollegen und Vorgesetzten gleichermaßen beliebt.“

Was auf den ersten Blick auf eine übliche Klausel schließen ließe, wurde beanstandet, da der Arbeitgeber zuerst das Wort „Kollegen“ einsetzte und hierarchisch vor die Vorgesetzten stellte. Dies könnte, so die Klagen der Arbeitnehmerin, ein Leser des Zeugnisses dahinge-

hend verstehen, dass das Verhältnis zu den Vorgesetzten nicht so gut gewesen sei wie das zu den Kollegen.

Die Saarbrücker Arbeitsrichter gaben der Klägerin Recht. Die Standardreihenfolge habe mit dem Begriff „Vorgesetzten“ zu beginnen, erst dann könnten die Kollegen folgen. Eine umgekehrte Festlegung könnte dagegen mögliche Hintergedanken beim Leser des Zeugnisses auslösen. Es bleibt abzuwarten, ob diese Rechtsfrage über Berufung und Revision das BAG erreicht und damit zur weiteren „Pflege“ des Zeugnisrechts beiträgt.

Arbeitsgericht Saarbrücken, Urteil vom 2.11.2001 (Az. 6 Ca 38/01)

Ein weiteres Urteil in Sachen Zeugnis hat den Weg zum BAG schon hinter sich und ist im Gegensatz zur Saarbrücker „Regionalentscheidung“ in die Kategorie Grundsatzentscheidungen aufzunehmen.

Es geht darum, ob ein Anspruch darauf besteht, dass ein Zeugnis von der Geschäftsführung selbst unterschrieben wird. Dies ist immer dann der Fall, wenn der Arbeitnehmer direkt der Geschäftsleitung unterstellt war. Auch reicht die Unterschrift der Geschäftsführung allein nicht aus. Es muss für einen Dritten erkennbar sein, welche Funktion der Unterzeichner inne hatte.

BAG, Urteil vom 26.6.2001 (Az. 9 AZR 392/00)