

ARBEIT & RECHT

Befristete Arbeitsverträge dürfen bis zu dreimal verlängert werden. Die Gesamtdauer darf nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz zwei Jahre allerdings nicht überschreiten, darauf weist der Verlag für die Deutsche Wirtschaft hin. Danach darf der Arbeitgeber den Mitarbeiter nicht weiter beschäftigen, sonst wandelt das befristete Arbeitsverhältnis sich automatisch in ein unbefristetes um. Das Recht zur Verlängerung besteht außerdem nur, wenn alles gleich bleibt. Verändert der Arbeitgeber die übrigen Vertragsbedingungen, handelt es sich um keine reine Verlängerung mehr. Dann kommt ein unbefristeter Arbeitsvertrag zustande, urteilte das Bundesarbeitsgericht (BAG): Eine Mitarbeiterin, die einen auf ein Jahr befristeten Arbeitsvertrag über 20 Stunden pro Woche geschlossen hatte, wollte der Arbeitgeber für ein weiteres Jahr befristet einsetzen, diesmal mit einer Wochenarbeitszeit von 30 Stunden. Als das zweite Jahr abgelaufen war, sollte die Mitarbeiterin gehen. Die Frau klagte und argumentierte, bei dem zweiten befristeten Vertrag habe es sich nicht um eine Vertragsverlängerung, sondern eine Vertragsänderung gehandelt. Sie habe deshalb einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Die Richter gaben ihr Recht (Az.: 7 AZR 603/06).

Ein **ärztliches Attest** muss man dem Chef auch über die sechswöchige Lohnfortzahlungsfrist hinaus vorlegen. „Viele glauben, dass sie danach keine Krankmeldung mehr vorzeigen müssen. Diese Verpflichtung besteht aber durchaus“, so Rechtsanwalt Stefan Lunk vom Deutschen Anwaltverein (DAV). Der Arbeitgeber könne daher auch nach dem Ende der Frist eine Bescheinigung darüber verlangen, wie lange jemand noch arbeitsunfähig sein wird. „Er muss ja wissen, was langfristig aus dem Arbeitsplatz wird“. Kommen Angestellte dem nicht nach, drohe ihnen eine Abmahnung und im wiederholten Fall die Kündigung.

Leistungsschwäche kann ein Kündigungsgrund sein. Allerdings hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) die Hürden dafür sehr hoch gelegt (Az.: 2 AZR 536/06). In dem Fall hatte die Mitarbeiterin eines Versandkaufhauses beim Verschicken von Päckchen dreimal so viele Fehler gemacht wie der Durchschnitt aller Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber argumentierte, er erleide bei den Kunden einen erheblichen Imageverlust, außerdem entstünden Kosten. Nach zwei Abmahnungen kündigte er wegen schlechter Leistung. Nachdem das Arbeitsgericht und das Landesarbeitsgericht der Arbeitnehmerin recht gegeben hatten, hatte der Arbeitgeber vor dem BAG Erfolg: Eine Kündigung dürfe sehr wohl aus verhaltensbedingten Gründen ausgesprochen werden, urteilten die Richter dort. Das sei gerechtfertigt, wenn ein Arbeitnehmer über einen längeren Zeitraum eine qualitativ erheblich unterdurchschnittliche Leistung erbringt – allerdings nur unter der Voraussetzung, dass es dafür keine Gründe gibt, auf die er keinen Einfluss hat. *dpa*

TERMINE

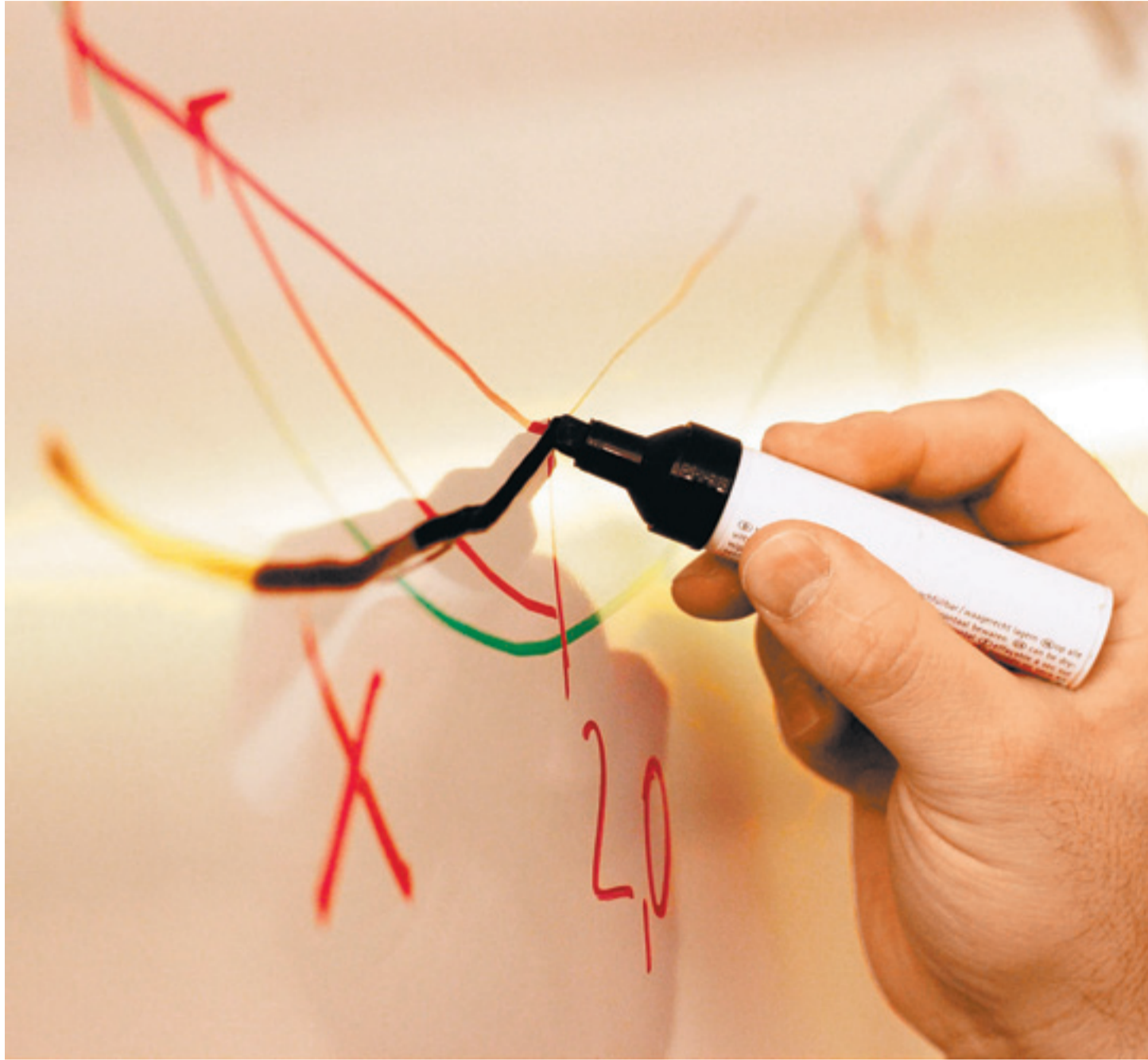
Der Verband berufstätiger Mütter lädt am 4. April, 20 Uhr, zum Thema **Vor dem Burn-out**. (Anmeldung info.vbm-stuttgart@berufstaetige-muetter.de)

An der Bildungsakademie der Handwerkskammer beginnen am 18. April die Kurse **Kfz-Servicetechniker** sowie **Fachwirt Computer Management**. (weiterbildung@hwk-stuttgart.de)

IHK-Kurse in Stuttgart bzw. Remshalden-Grünbach: **Selbst- und Zeitmanagement** am 9./10. April und **Projektmanagement** am 21./22. April. (www.ihk-bildungshaus.de)

Die **besten Nachwuchsdesigner** können sich für den Lucky Strike Junior Designer Award bewerben. (www.raymondloewyfoundation.com)

Am IST-Institut sind Module in **Museumsmarketing** einzeln buchbar: Ausstellungsmanagement, PR, Event. In Stuttgart startet **Diplomeventmanager** im Mai. (www.ist-komm.de)



Alles eine Sache der Darstellung: wer überzeugen will, sollte die Präsentationstechniken beherrschen.

Foto: Joker

Ausgeprägte Gestik

Eine gute Präsentation ist keine Selbstverständlichkeit – und Powerpoint oft ein Hindernis

Sein Schlüsselerlebnis hatte Matthias Pöhm als Personalvertreter. Während einer Mitarbeiterversammlung forderte ihn sein Chef auf, spontan etwas zum Thema „Personalvertretung“ zu sagen. Knallrot, mit bebender Stimme und schweißnassen Händen, stammelte Pöhm nach eigenem Bekunden „etwas daher“. Daraus hat er seine Lehren gezogen: „Wie ein Besessener“ habe er Rhetorikkurse besucht und immer wieder Gelegenheiten genutzt, öffentlich zu reden. Inzwischen arbeitet der gelernte Softwareingenieur als selbstständiger Trainer für Schlagfertigkeit und Rhetorik.

Egal ob Ingenieur, Abteilungsleiter oder Außendienstmitarbeiter, in vielen Jobs muss man heute Ergebnisse, Produkte oder Strategien vor Kunden, Geschäftspartnern oder Kollegen vorstellen. Manchem geht das flott von der Hand, andere tun sich eher schwer damit. Seit langem ist bekannt, dass der Inhalt nur eine untergeordnete Rolle bei unserer Kommunikation spielt, Körpersprache und Stimme fallen dagegen sehr viel stärker ins Gewicht. Diese Regel gilt auch für Präsentationen: Zuhörer wollen unterhalten werden, selbst oder gerade dann, wenn es um eine trockene Materie geht.

„Der Anfang eines Vortrags ist wichtig“, weiß **Michael Moesslang**, Vortragsredner und Trainer aus München. „Denn die Zuhörer entscheiden bereits in den ersten paar Sekunden, ob es sich lohnt, bei der Stange zu bleiben.“ Floskeln wie „Also, ich fange dann mal an“, Begrüßungen und Dank oder gar der Hinweis darauf, dass man gar nicht richtig vorbereitet sei, da man erst gestern von dem Vortrag erfahren habe, seien Aufmerksamkeitskiller. „Stellen Sie sich einfach ruhig und aufrecht hin, schauen Sie das Publikum an, warten Sie, bis sich der Geräuschpegel gelegt hat – und lächeln Sie“, rät **Moesslang**. Eine Geschichte, eine Frage, eine unmöglich erscheinende Behauptung oder

eine Vorführung könne als Einstieg dienen. „Beginnen Sie mit einem Knaller! Ihre ersten Worte sollten Sie auswendig gelernt haben.“ Ist eine Begrüßung oder Agenda unumgänglich, sollte sie erst danach folgen.

Wichtig sei natürlich eine gute Vorbereitung – etwas, das häufig unterschätzt wird. „Fragen Sie sich, was Ihre Präsentation wert ist“, empfiehlt **Moesslang**. Oft entscheide sie über Aufträge oder den Erfolg von Projekten. Als Faustregel gelte: „Eine Vorbereitung erfordert das 30-Fache der Zeit, die die Präsentation dauert – vorausgesetzt Sie sind im Thema drin.“

Noch immer besteht eine Präsentation aus Einführung, Hauptteil und Schluss, aber was die Zuhörer als interessanten Vortrag empfinden, hat sich im Lauf der Jahre durchaus verändert. „Rhetorik, wie sie heutzutage benutzt werden soll, hat ihr Vorbild in der Werbung: spannend, unterhaltsam, bildorientiert, emotional, wenige plakative Botschaften“, ist die Meinung von Matthias Pöhm. Allerdings, ergänzt **Moesslang**, sollten nicht einfach alle Regeln des Fernsehens in die Welt der Vorträge übernommen werden: „Im Fernsehen sind kleine Gesten, eine ruhige Kopfhaltung und wenig Mimik gefordert, da ein Moderator sozusagen in den Bildschirm passen muss.“ Auch die wahrgenommene „Nähe“ des Moderators spreche für diese Regeln. „Aber in einem Raum, womöglich auf einer Bühne, können Gestik und Mimik gar nicht ausgeprägt genug sein, solange sie ruhig und passend erscheinen.“ Das gelte bereits bei einem Abstand von ein- bis zwei Metern zwischen Referent und Zuhörern.

Deswegen sollte ein Referent auch darauf achten, dass ihn Laserpointer, Karteikarten, Stift oder Fernbedienung nicht behindern. „Grundsätzlich bin ich überhaupt kein Freund von diesen Utensilien, da sie schnell zum verlängerten Zeigefinger oder

Schutzwall vor dem Publikum werden“, sagt **Moesslang**. Wenn also solche Utensilien unumgänglich seien, „dann bitte handliche!“ Laserpointer sind in den Augen des Experten dagegen grundsätzlich tabu: „Weil man sich vom Publikum wegdreht.“

Als größtes Hindernis auf dem Weg zu einem guten Vortrag werten viele Trainer Präsentationsprogramme wie Powerpoint. „Sie sind nicht die Präsentation, sondern nur die Werkzeuge“, stellt **Moesslang** klar. „Und oft sind sie der Garant für eine schlechte Darbietung!“ Denn häufig liest ein Referent nur noch das ab, was dank Videoprojektor eh auf der Leinwand zu sehen ist – oft noch als substantivierte Formulierung und mit willkürlich anmutenden Animationseffekten unterlegt. „Stellen Sie sich vor“, schreibt Matthias Pöhm in seinem Buch „Der Irrtum Powerpoint“ (mvg Verlag, 19,90 Euro), „Martin Luther King hätte seine berühmte Rede ‚I have a dream‘ mit Powerpoint unterstützt – wahrscheinlich hätten wir noch heute die Rassentrennung in den USA.“ Redner, die trotz Powerpoint einen guten Vortrag halten, hält er für die Ausnahme.

Auch im Hinblick auf die Länge der Präsentation sollte sich der Referent in seine Zuhörer hineinversetzen können. Die bekannte Regel „Rede über alles, nur nicht über 20 Minuten“ enthält viel Wahres. „Jeder Satz, der nicht interessant wirkt, der nicht unterhaltend wirkt, der nicht spannend wirkt, kann ersatzlos gestrichen werden“, rät Pöhm. Um hier entscheiden zu können, muss man wissen, was man erreichen will, was die eigenen Argumente sind und welche Einwände seitens der Zuhörer kommen können. Die Antworten auf diese Überlegungen bilden das Fundament für ein schlüssiges Vortragskonzept. Und, so Pöhm: „Machen Sie abstrakte Zeit- und Mengenangaben immer konkret.“ Das sei für das Gehirn fassbarer. *Michael Vogel*

Experte und Ideengeber

Interim Manager gesucht

Vorbereitung? Zwei Tage Zeit sind viel. Meistens gibt es nur ein Gespräch mit dem Eigentümer. „Und das ist oft nur die halbe Wahrheit, die man da erfährt“, sagt Doris von Dosky. Sie arbeitet seit zehn Jahren als Interim Managerin, kommt, wenn es brennt im Unternehmen, bleibt etwa zwei Jahre und geht wieder. Manager auf Zeit wie sie werden im Wesentlichen aus zwei Gründen in eine Firma geholt: „Ihre Aufgabe ist es meistens, Lücken zu füllen“, erklärt Ralf Strehlau, Geschäftsführer der Anxo Consulting und beim Bundesverband Deutscher Unternehmensberater Vorsitzender des Fachverbands Management und Marketing.

Aber es gibt auch Interim Manager, die gerufen werden, um ein neues Geschäftsfeld aufzubauen. Und beides lassen sie sich gut bezahlen: Die Tagessätze liegen zwischen etwa 1000 und 2000 Euro. Trotz des Preises sind Interim Manager gefragt wie nie. Laut Experten wie Strehlau hat die Nachfrage im vergangenen Jahr um geschätzte 25 Prozent zugenommen. Nach einer aktuellen Studie der Universität Erlangen-Nürnberg werden die Manager auf Zeit zu 80 Prozent als Fachexperten eingesetzt, zu 78 Prozent als Problemlöser, als Ideengeber kommen 70 Prozent und 62 Prozent als Optimierer von Prozessen in ein Unternehmen.

Alles andere als ein Zeitarbeiter

Allerdings: nicht jeder, der sich Interim Manager nennt, ist auch ein solcher. „Man muss unterscheiden zwischen den Begriffen Unternehmensberater, Zeitarbeiter, Treuhänder und Manager auf Zeit“, sagt Strehlau. Natürlich bleibt der Interim Manager nur befristet im Unternehmen und ist somit etwas Ähnliches wie ein Zeitarbeiter. „Der Unterschied ist aber, dass an einen Zeitarbeiter nur selten hohe Anforderungen bezüglich der Kompetenz gestellt werden, und dass er keine Organfunktion übernimmt.“ Das heißt, er hat im Regelfall keine echten Führungsaufgaben.

Der Unternehmensberater dagegen bringe zwar eine fachlich hohe Kompetenz aber keine Organfunktion mit, denn er stehe nur beratend zur Seite. Und der Treuhänder habe zwar eine Organfunktion, aber benötige keine hohe fachliche Kompetenz. Einzig der Interim Manager verkörpert diese Anforderungen in einer Person. „Echte Interim Manager gibt es in Deutschland nur etwa 2000“, schätzt so auch Jens Christophers, Gründer der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager.

Persönlichkeit und Erfahrung werden erwartet

Ein Interim Manager zeichnet sich besonders durch Erfahrung aus: „Man muss schon mehrere Jahre im Management gearbeitet haben, um zeitweise in einer solchen Position in einer anderen Firma aushelfen zu können“, sagt Strehlau. Zusätzlich müsse man krisenfest sein, weiß Norbert Bach, der an der Justus-Liebig Universität zum Thema Interim Management forscht. Und außerdem gelte für die Manager auf Zeit: „Persönlichkeitsigenschaften wie Durchsetzungsvermögen oder Leistungsstreben kann man nicht lernen.“

Doch selbst der Erfahrenste kann nicht in jedem Unternehmen eingesetzt werden. „Relativ problemlos geht das im Controlling oder in der Finanzabteilung“, so Ralf Strehlau. Oder auch in Personalabteilungen: „Denn da sind die Aufgaben meistens sehr ähnlich.“ Um als Geschäftsführer im Vertrieb arbeiten zu können, müsse man allerdings Branchenerfahrung haben, denn hier gebe es riesige Unterschiede. *Bettina Bläß*

www.ddim.de

Redaktion: Gisela Fechner

Studieren neben dem Beruf

“Ich mach was für meine Karriere! AKAD.de”

Ihre Vorteile:

- Staatlich anerkannte Abschlüsse
- Studienbeginn jederzeit
- Akkreditiert vom Wissenschaftsrat

Ihre Abschlüsse:

- Bachelor
- Master
- Diplom

Unsere Fachrichtungen:

- Betriebswirtschaftslehre
- Wirtschaftsinformatik
- Sprachen

AKAD – die Privat-Hochschule Nr. 1

Weitere Infos:
Tel. 01803-252334 (9 ct/min)
www.akad.de

