

1 Mitarbeiter

1.1 Arbeitsrecht

Das **Arbeitsrecht** setzt sich aus einer Vielzahl von Gesetzen zusammen, die verschiedene Problemkreise des Erwerbslebens regeln. Die wichtigsten rechtlichen Grundlagen des Arbeitsrechts sind:

- **Arbeitnehmerschutz:** Kündigungsschutzgesetz (KündSchG), Mutterschutzgesetz (MuSchG), Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG), Schwerbehindertengesetz (SchwbG), Kündigungsfristengesetz (KündFG)
- **Arbeitszeit:** Arbeitszeitgesetz (ArbZG)
- **Lohn/Gehalt:** Tarifvertragsgesetz (TVG), Einkommenssteuergesetz (EStG), Feiertagslohnzahlungsgesetz (FLZG), Lohnsteuerdurchführungsverordnung (LStDV)
- **Urlaub:** Bundesurlaubsgesetz (BUrLG)
- **Aus-/Weiterbildung:** Ausbildungsverordnungen, Berufsbildungsgesetz (BBiG)

- **Personaldatenschutz:** Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)
- **Arbeitsstätte/Gewerbe:** Arbeitsstättenverordnung (ArbStVo), Gewerbeordnung (GewO)
- **Allgemeine Grundlagen:** Grundgesetz (GG), Bürgerliches Gesetzbuch (BGB), Handelsgesetzbuch (HGB)

Das individuelle Arbeitsrecht regelt das Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Im Mittelpunkt des individuellen Arbeitsrechts steht das einzelne Arbeitsverhältnis und der Arbeitsvertrag.

Das *kollektive* Arbeitsrecht bezieht sich auf alle Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Verhältnisse und erstreckt sich insbesondere auf das Tarifvertrags- und Mitbestimmungsrecht, auf arbeitschutzrechtliche Bestimmungen, regelt aber auch etwa die Themen Streik und Aussperrung bei Arbeitskämpfen.

Im **Tarifvertragsrecht** regelt das *Tarifvertragsgesetz* (TVG) das Recht der Tarifverträge im Gesundheitswesen: Sie enthalten einerseits als **Rahmentarifvertrag** die Bedingungen für die Ermittlung des Entgeltes für die Mitarbeiter im Gesundheitswesen und werden andererseits als **Verbandstarifvertrag** zwischen „Arbeitgeberverbänden“ (bspw. die *Arbeitsgemeinschaft zur Regelung der Arbeitsbedingungen der Arzthelferinnen/ Medizinischen Fachangestellten AAA* usw.) und der Vertretungen des Personals von Gesundheitsbetrieben (*Berufsverband der Arzt-, Zahnarzt- und Tierarzthelferinnen e.V. BdA*, *Verband medizinischer Fachberufe* usw.) abgeschlossen.

Während die betriebliche **Mitbestimmung** im Gesundheitswesen für die Betriebe in *privater* Rechtsform im *Betriebsver-*

fassungsgesetz (BetrVG) geregelt ist, treten an seine Stelle für Einrichtungen in *öffentlicher* Rechtsform landesspezifische *Personalvertretungsgesetze (PersVG)*. In privatwirtschaftlich organisierten Betrieben (GmbH, AG etc.) wird ein **Betriebsrat** von der Belegschaft gewählt. Die mitbestimmungspflichtigen Regelungen werden in **Betriebsvereinbarungen** festgehalten. In Gesundheitsbetrieben mit öffentlich-rechtlicher Trägerschaft (Anstalten, Eigenbetriebe etc.) tritt an die Stelle des Betriebsrats der **Personalrat** und an die Stelle der Betriebsvereinbarung die **Dienstvereinbarung**.

Das **Mitbestimmungsrecht** eines gewählten Betriebsrates im Gesundheitswesen, ohne dessen Einverständnis eine Maßnahme nicht durchgeführt werden kann, erstreckt sich beispielsweise auf Pausenregelung, Einführung von Schichtplänen, Alkohol- und Rauchverbot, Benutzung von Telefonen, Internet, Parkplatzvergabe, Überstunden, Betriebsurlaub, Urlaubsgrundsätze, Arbeitszeiterfassung, Zugangssysteme, Einführung von Treueprämien, Gratifikationen, Leistungsprämien etc.

Der Betriebsrat hat auch **Unterrichtungs- und Beratungsrechte**. Er ist beispielsweise rechtzeitig zu unterrichten über neue medizintechnische Anlagen und Behandlungseinrichtungen, die eingeführt werden sollen. Auch ist der Betriebsrat in der Regel vor jeder beabsichtigten *Kündigung* anzuhören, damit sie nicht aus formalen Gründen unwirksam wird.

1.2 Arbeitsvertrag

Der **Arbeitsvertrag** ist ein Unterfall des Dienstvertrages, der weitgehend eigenen Regeln folgt, auf den die Bestimmungen des Dienstvertrages jedoch ergänzend Anwendung fin-

Tab. 1 Inhalte des Arbeitsvertrags

Inhalte	Erläuterungen
Beginn	Vertragsbeginn
Kündigungsfristen	Kündigungsfrist des Arbeitsverhältnisses, (Orientierung an gesetzlicher Kündigungsfrist)
Vertragsparteien	Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit Vorname, Name und Anschrift
Probezeit	Dauer und Kündigungsfrist während der Probezeit
Tätigkeit	Berufs-/Tätigkeitsbezeichnung, Tätigkeitsbeschreibung mit Aufführung aller Tätigkeiten und eventuellen Vollmachten
Arbeitszeit	Überstundenregelung, regelmäßige Arbeitszeit
Vergütung	Vergütung mit Höhe, Steigerung, Art, Fälligkeit und Auszahlungsweise des Gehaltes, zusätzliche Leistungen, wie bspw. Beiträge zur Vermögensbildung, Unfallversicherung, Verpflegungszuschuss, Arbeitskleidung etc.
Urlaub	Urlaubsregelung
Unterschriften	Ort, Datum und Unterschrift von Arbeitgeber und -nehmer

den. Im **Dienstvertrag** verpflichtet sich eine Person zur Leistung von vereinbarten Diensten und der Auftraggeber zur Zahlung der vereinbarten Vergütung. Der Dienstvertrag unterscheidet sich vom **Werkvertrag** dadurch, dass nur die Dienstleistung geschuldet wird, nicht jedoch deren Erfolg.

Im Arbeitsvertrag verpflichtet sich der Arbeitnehmer, im Dienste des Gesundheitsbetriebes als Arbeitgeber nach dessen Weisungen Arbeit zu leisten, wofür der Arbeitgeber ein Entgelt zu zahlen hat. Der Arbeitsvertrag ist grundsätzlich formlos. Ein ausbildender Gesundheitsbetrieb ist jedoch verpflichtet, den wesentlichen Inhalt eines **Ausbildungsvertrages** schriftlich niederzulegen (s. Tab. 1).

Je nach arbeitsvertraglicher Regelung lassen sich verschiedene Arten des **Arbeitsverhältnisses** unterscheiden:

- **Dauerarbeitsverhältnis:** Wird durch einen Arbeitsvertrag begründet, der nicht auf Probe oder befristet, sondern auf unbestimmte Zeit abgeschlossen ist und damit den gesetzlichen Kündigungsfristen unterliegt.
- **Befristetes Arbeitsverhältnis:** Kann für einen kalendermäßig festgelegten Zeitraum abgeschlossen werden, wenn hierfür ein sachlicher Grund vorliegt.
- **Arbeitsverhältnis auf Probe:** Echtes Arbeitsverhältnis mit allen sich daraus ergebenden Rechten und Pflichten, das allerdings mit einer kürzeren Frist kündbar ist.
- **Teilzeitarbeitsverhältnis:** Arbeitsverhältnisse mit einer kürzeren als der regelmäßigen üblichen Arbeitszeit.

Zu den wichtigsten *Arbeitnehmer*pflichten zählen:

- **Arbeitsleistung als Hauptpflicht:** Muss erbracht werden, wie im Arbeitsvertrag vorgesehen bzw. auf Weisung des Arbeitgebers.
- **Treue- und Verschwiegenheitspflichten:** Ärztliche Schweigepflicht, Schutz von Patientendaten usw.
- **Art der zu leistenden Arbeit:** Mitarbeiter sind zu der im Arbeitsvertrag vereinbarten Arbeitsleistung verpflichtet.
- **Haftung:** Für Schäden aus einer unerlaubten Handlung.
- **Pflicht zur Mitteilung drohender Schäden:** Bspw. Gefährdung durch Materialfehler usw.

Zu den wichtigsten *Arbeitgeber*pflichten zählen:

- **Bezahlung als Hauptpflicht:** Für die vom Arbeitnehmer erhaltene Leistung.
- **Urlaub:** Gesetzlich bezahlter Mindesturlaub.
- **Fürsorgepflichten:** Geeignete Arbeitsstätten, korrekte Behandlung der Mitarbeiter, Geheimhaltung persönlicher Mitarbeiterdaten etc.
- **Entgeltfortzahlungspflicht:** Wenn die Arbeitnehmer nur für eine kurze Zeit durch einen in ihrer Person liegenden Grund ohne ihr Verschulden an der Arbeitsleistung verhindert sind.

1.3 Führung

Je nachdem, ob eine Führungskraft mehr mit den Mitteln der Autorität, des Drucks und Zwangs oder mehr mit den Mitteln der Überzeugung, der Kooperation und Partizipation am Führungsprozess vorgeht, wendet sie einen unterschiedlichen **Führungsstil** an. Zu den bekanntesten Führungsstilen zählen:

- **Kooperativ, partizipativ:** Gespräche und Abstimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stehen im Vordergrund; die Führungskraft fördert die Mitarbeiter und ihre Leistungsbereitschaft, lässt Kreativität zu und gibt wichtige Informationen weiter; persönlicher Freiheitsbereich der Mitarbeiter wächst und die Übernahme von Verantwortung wird auf sie verlagert.
- **Hierarchisch, autoritär:** Führungskraft entscheidet und kontrolliert, die Mitarbeiter führen aus; der persönliche Freiheitsbereich der Mitarbeiter ist gering; enge Kontrolle sowie soziale Distanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.
- **Charismatisch:** Beruht auf Ausstrahlung einer Person und der durch sie geschaffenen Ordnung, ruft meist absolute Loyalität der Mitarbeiter hervor, Diskussionen und Befehle sind nebensächlich.
- **Laissez-faire, Selbstverwaltung:** Mitarbeiter werden weitestgehend sich selbst überlassen und haben größtmögliche Freiheit; die Führungskraft zeigt geringe Anteilnahme an den Erwartungen, Bedürfnissen und Problemen der Mitarbeiter; Entscheidungen und Kontrollen liegen bei ihnen selbst.

Da der *kooperative* Führungsstil im Vergleich zum *autoritären* Führungsstil eine Reihe von überwiegenden Vorteilen aufweist, sollte die Praktizierung eines *kooperativen* Führungsverhaltens bevorzugt werden.

Zu den **Führungstechniken** werden verschiedene Verfahrensweisen, Maßnahmen und Instrumente gezählt, die zur Bewältigung der Führungsaufgaben und zur Verwirklichung der vorgegebenen Ziele eingesetzt werden können, wie die Veränderung der **Arbeitsstrukturierung** durch

- **job enrichment** (Arbeitsbereicherung): Erweiterung der Tätigkeiten um anspruchsvoller Aufgaben auf einem höheren Anforderungsniveau.
- **job rotation** (Arbeitsplatzwechsel): Systematischer Austausch von Aufgaben und Tätigkeiten durch regelmäßige und organisierte Stellenwechsel.
- **job enlargement** (Aufgabenerweiterung): Veränderung der Arbeitsorganisation auf dem gleichen Anforderungsniveau durch Übernahme zusätzlicher Tätigkeiten.

Häufig werden die Techniken auch als Führungs- oder Managementprinzipien bezeichnet. Sie bauen in der Regel alle auf dem kooperativen Führungsstil auf und setzen sich aus einer Vielzahl von Instrumenten zusammen, die meist unter der Bezeichnung „Management by ...“ zum Teil bekannte Prinzipien mit neuen Namen belegen:

- **Management by results** (Ergebnisorientierung): Führungskraft gibt die Ziele vor und kontrolliert die Ergebnisse der Aufgabenwahrnehmung durch den Mitarbeiter.

- **Management by delegation** (Aufgabendelegation): Entscheidungsfreiheit und Verantwortung werden konsequent auf die Mitarbeiter übertragen, unter Berücksichtigung klarer Abgrenzung von Kompetenz und Verantwortung der übertragenen Aufgabenbereiche, um mögliche Konflikte zu vermeiden.
- **Management by objectives** (Zielvereinbarung): Führungskräfte und Mitarbeiter legen gemeinsam bestimmte Ziele fest, die der Mitarbeiter in seinem Arbeitsbereich realisieren soll, wobei der Mitarbeiter im Rahmen seines Aufgabenbereichs selbst entscheiden kann, auf welchem Weg die vorgegebenen Ziele erreicht werden, und die Führungskraft sich auf die Kontrolle der Zielerreichung beschränkt.
- **Management by exception** (Ausnahmeprinzip): Führungskraft greift nur bei unvorhergesehenen Ausnahmesituationen und in ungewöhnlichen Fällen ein, so dass sich im Normalfall die Verantwortung allein bei dem mit der Aufgabe betrauten Mitarbeiter befindet.

1.4 Motivation

Die Motivationstheorien gehen überwiegend davon aus, dass das menschliche Verhalten zunächst von *eigenen* Antrieben geprägt ist. Der Begriff der **Motivation** beschreibt jene Vorgänge, die in der Umgangssprache mit Streben, Wollen, Begehren, Drang usw. gekennzeichnet und somit auch als Ursache für das Verhalten der Mitarbeiter im Gesundheitswesen angesehen werden können.

Die bekanntesten klassischen **Motivationstheorien** sind:

- **X-Y-Theorie nach D. McGregor (1906–1964)**: Entweder sind die Mitarbeiter antriebslos, träge und erwarten einen autoritären Führungsstil mit Belohnung, Bestrafung, Anweisungen (X-Theorie) oder sie sind interessiert, fleißig, übernehmen aktiv Verantwortung, haben Freude an ihrer Tätigkeit und erwarten ein kooperatives Führungsverhalten (Y-Theorie).
- **Bedürfnishierarchie von A. Maslow (1908–1979)**: Der Mensch versucht zunächst seine Primärbedürfnisse (physiologische Bedürfnisse wie Essen, Trinken, Schlafen etc.) zu befriedigen und danach seine Sekundärbedürfnisse, in folgender Reihenfolge: Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Selbstverwirklichung.
- **Zweifaktorentheorie der Arbeitszufriedenheit von F. Herzberg (1923–2000)**: Es gibt sog. Motivatoren (bspw. Anerkennung, Leistung, Verantwortung etc.). Sie beziehen sich auf den Arbeitsinhalt und erzeugen Arbeitszufriedenheit. Hygienefaktoren als Rand- und Folgebedingungen der Arbeit (bspw. Führungsstil, Entlohnung, Arbeitsbedingungen etc.) vermeiden Unzufriedenheit.
- **Anreiz-Beitrags-Theorie von J. March (geb. 1928) und H. Simon (1916–2001)**: Mitarbeiter empfangen Anreize nicht nur monetärer Art und erbringen dafür bspw. die Arbeitsleistung als Beitrag.

Die neuere Motivationsforschung nach J. Barbuto und R. Scholl (1998) geht zunächst von *intrinsischer* Motivation aus, die auf