



Liebe Leserin, lieber Leser!



"Überprüfen" Sie doch einmal Ihren Führungsalltag unter den Aspekten Mitarbeiter- und Eigenmotivation!: Rita Gehling stellt Ihnen dazu unter "Wissenswertes" die Ergebnisse groß angelegter Untersuchungen vor und Sie

können die dort aufgeführten Punkte der Studien nutzen, die Motivation im eigenen Unternehmen zu fördern.

Zum Schwerpunktthema "Familienfreundliches Unternehmen" schreibt unsere Referentin Ruth-Ellen Unruh, dass insbesondere Väter zwischen 25 und 40 Jahren, die in der Regel vor wichtigen Karriereschritten stehen, überdurchschnittlich häufig eine schlechte Beurteilung ihrer Leistungen und Probleme mit Kollegen befürchten, falls sie familienfreundliche Leistungen in Anspruch nehmen. Mütter, die überdurchschnittlich häufig in Teilzeit arbeiten, haben Angst vor finanziellen Einbußen. Lesen Sie unter Punkt 3., was Sie tun können, um Beschäftigte mit Kindern oder Pflegeaufgaben zu unterstützen und Familienfreundlichkeit als eine selbstverständlich gelebte Unternehmenskultur zu etablieren bzw. weiter zu pflegen.

Eine für Sie ergebnisreiche Lektüre wünscht Ihnen

Nicole Schmitz  
Ass. jur.

P.S.: In unserem [Blog](#) finden Sie weitere interessante Artikel. Schauen Sie doch mal rein!

## Themen dieser Ausgabe

- [1. Arbeitsrecht und Fußball WM](#)
- [2. Frage des Monats](#)
- [3. Schwerpunktthema:  
Familienfreundliche Unternehmen](#)
- [4. Aktuelle Entscheidungen](#)
  - [I. Krankenrückkehrgespräche und Mitbestimmung des Betriebsrats](#)
  - [II. Gesetzlicher Urlaubsanspruch nach unbezahltem Sonderurlaub](#)
  - [III. Erholungsbeihilfe nur für Gewerkschaftsmitglieder?](#)
  - [IV. Schadensersatz und Entschädigung nach § 15 AGG - Rechtsprechungsänderung](#)
  - [V. Gleitzeit: Vergütungsanspruch trotz "gekappter" Arbeitsstunden?](#)
- [5. Wissenswertes: Was motiviert Mitarbeiter?](#)
- [6. Praxistipp: Literaturempfehlung](#)
- [7. Inhouse-Service: Projekt- und Zeitmanagement für Führungskräfte](#)
- [8. Aktuelle Seminare](#)
- [9. Zu guter Letzt: Beantwortung der Frage des Monats](#)

Die Fußball WM 2014 ist in vollem Gange und verlangt im Arbeitsverhältnis stehenden Fans wegen der Lage der Spielzeiten Einiges ab. **Im Grundsatz muss man aber bedenken, dass selbstverständlich auch während der WM die arbeitsvertraglichen Verpflichtungen weiter gelten. Verstößt also ein Arbeitnehmer gegen diese Verpflichtungen, drohen ihm arbeitsrechtliche Sanktionen bis hin zur Kündigung. Das bedeutet:**



- Erscheint der Arbeitnehmer **unberechtigt zur Arbeit nicht oder verlässt er diese vorzeitig, um ein Spiel zu sehen, kann der Arbeitgeber berechtigt sein, eine Abmahnung bzw. in schweren oder wiederholten Fällen gar eine Kündigung auszusprechen.**
- **Wer während der Arbeitszeit das Spiel verfolgt (etwa mit Hilfe eines Radios) und deshalb nicht arbeitet, verstößt gegen seine Arbeitspflicht und begeht einen "Lohnbetrug".** Dies kann eine außerordentliche Kündigung rechtfertigen.
- Wer nach einem Spieltag **verschläft und deshalb zu spät oder gar nicht zur Arbeit erscheint, begeht eine Vertragspflichtverletzung, die eine Abmahnung oder gar Kündigung rechtfertigen kann.**
- **Erscheint der Arbeitnehmer trotz bestehendem Alkoholverbot im Betrieb alkoholisiert zur Arbeit,** kann der Arbeitgeber berechtigt sein, die Arbeitsleistung abzulehnen, jedenfalls dann, wenn die Gefahr besteht, dass der alkoholisierte Arbeitnehmer durch seine Tätigkeit sich selbst oder Dritte verletzt oder Eigentum des Arbeitgebers beschädigt. Dann hat der Arbeitnehmer auch keinen Anspruch auf Arbeitsvergütung. Zudem riskiert er auch in diesem Fall eine Abmahnung bzw. eine Kündigung.
- **Kommt es wegen der Spiele zu Streitigkeiten oder gar Tätlichkeiten zwischen Arbeitnehmern im Betrieb, kann sogar eine außerordentliche und fristlose Kündigung gerechtfertigt sein.**
- **Urlaubswünsche des Arbeitnehmers, etwa um ein Spiel sehen zu können,** sind vom Arbeitgeber wohlwollend dahingehend zu prüfen, ob die Urlaubsgewährung betrieblich möglich ist. Ich denke aber, dass den "Fußballinteressen" nicht generell ein höheres Gewicht zukommt als den Interessen anderer Mitarbeiter auf Erholung. Zudem ist der Urlaubsantrag rechtzeitig, also so früh wie möglich zu stellen. Bei konkurrierenden Urlaubswünschen kann es helfen, den Betriebsrat einzuschalten, der dann versuchen wird, mit dem Arbeitgeber eine vernünftige Lösung herbeizuführen (§ 87 Absatz 1 Nr. 5 BetrVG).
- **Auch der Wunsch des Arbeitnehmers, eine Schicht zu tauschen, etwa um ein Fußballspiel sehen zu können,** ist vom Arbeitgeber wie auch vom Betriebsrat wohlwollend zu prüfen (§ 106 GewO). Die beste Lösung ist, dass der Arbeitnehmer einen "Freiwilligen" findet, der bereit ist, mit ihm die Schicht zu tauschen. Dann werden Arbeitgeber und Betriebsrat in der Regel keine Bedenken haben, dem Wunsch nachzukommen.

### Seminartipp:

#### [Update Arbeitsrecht](#) [Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht](#)

29.09.2014 - 29.09.2014 Koblenz



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

## 2. Frage des Monats

**Was ist zu beachten, wenn Teilzeitkräfte an ganztägigen Betriebsratsschulungen nach § 37 Abs. 6 BetrVG teilnehmen?**

Die Antwort finden Sie am Ende des Newsletters in der Rubrik "Zu guter Letzt".

von **Ruth-Ellen Unruh**

Fachanwältin für Arbeitsrecht



Der Begriff "Familienfreundliche Unternehmen" ist zwar in aller Munde, jedoch besteht in diesem Zusammenhang wohl weiterhin erheblicher Handlungsbedarf.

Dieser beginnt bereits beim Begriff selbst. Familienfreundliches Unternehmen ist kein inhaltlich festgelegter rechtlicher Begriff, ja es ist noch nicht einmal in irgendeiner Form definiert, was hierfür die zwingenden maßgeblichen Kriterien sind. Ganz im Gegenteil, bei "Qualitätssiegeln" (wie z. B. der familienfreundliche Arbeitgeber, FaMi-Siegel), Auszeichnungen, Zertifizierungsverfahren und allgemeinen Untersuchungen, sowie Presseartikel werden verschiedenste Kriterien munter gemixt, unterschiedlich gewichtet oder auch einmal überhaupt nicht herangezogen.

Unter familienfreundlich wird zwischenzeitlich fast jede Aktivität eines Unternehmens für seine Arbeitnehmer erfasst, die über das klassische Entgelt hinausgeht und einen noch irgendwie denkbaren "Familienbezug" hat. Oft wird weiterhin der Fokus auf Kinder gelegt, also Familie nur dort gesehen, wo auch Kinder vorhanden sind. Dies kommt dann durch Überschriften wie "Unternehmen tun zu wenig für Eltern" oder "Karriere mit Kind, Familienfeindliche Unternehmenskultur" - Süddeutsche Zeitung 2011 - zum Ausdruck. Umgekehrt, da auch dies besonders öffentlichkeitswirksam scheint, wird gerne über die Eröffnung von Betriebskindergärten oder die Verleihung eines Titels z. B. "**Familienfreundliche Unternehmen 2013**" ausführlich in der Presse berichtet.

Es stellt sich daher die Frage, was gehört eigentlich alles zu einem wirklich familienorientiert ausgerichteten Unternehmen? Ein öffentlich-rechtlicher Arbeitgeber formulierte insoweit einmal: Familienfreundlich ist immer das, was den Beschäftigten mit Familienpflichten hilft und den Unternehmen/Institutionen/Einrichtungen dabei nicht grundlegend schadet. Auch diese Definition dürfte aber nicht wirklich zielführend sein!

Laut einer Umfrage des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, ergab sich bereits im Jahre 2003, dass aus Sicht der Arbeitnehmer diese **familienfreundliche Arbeitszeiten für den wichtigsten Ausgangspunkt** halten. In mehr als einem Drittel der Fälle (35,6 % der befragten Frauen und 27,7 % der Männer) sprachen sich für diesen Bereich aus. (Quelle: Arbeitnehmer/innen-Befragung Familienfreundlicher Betrieb 06.11. bis 06.12.2003). Eine **finanzielle Unterstützung** für Beschäftigte mit Kindern oder Pflegeaufgaben stand an zweiter Stelle der wichtigen Handlungsbereiche mit 17 % der Nennungen. **Freistellungsmöglichkeiten für Pflegeaufgaben** wurden am dritthäufigsten genannt. Ein **familienfreundliches Betriebsklima** rangierte im Durchschnitt aller befragten Erziehenden und Pflegenden fast gleichauf mit der **Vermittlung von Betreuungsangeboten** für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige vonseiten des Betriebs. **Angebote während der Elternzeit**, wie Weiterbildung oder aushilfsweises Arbeiten, wurden bezogen auf alle Befragten überraschend am seltensten als wichtigster Handlungsbereich genannt. Doch hielten die unmittelbar Betroffenen solche Angebote für erheblich wichtiger als der Durchschnitt aller Befragten

Mit diesem Ergebnis hätten die Unternehmen eigentlich den richtigen Weg und die maßgeblichen Kriterien ziemlich klar erkennen können! Nunmehr hat jedoch eine führende Unternehmensberatung, ATKearny, ihre zweite Arbeitnehmerbefragung durchgeführt. Bei dieser Befragung wurden 1.771 Arbeitnehmer befragt in unterschiedlichsten Betriebsgrößen und Branchen. Nicht nur, dass (laut dieser Studie) aus Arbeitnehmersicht sich bislang nur in wenigen Unternehmen Familienfreundlichkeit als Unternehmenskultur etabliert hat, nein, es werden sogar weiterhin konkrete Nachteile befürchtet bei der Inanspruchnahme familienfreundlicher Leistungen!

Insbesondere Väter zwischen 25 und 40 Jahren, die also in der Regel vor wichtigen Karriereschritten stehen, befürchten überdurchschnittlich häufig eine schlechte Beurteilung ihrer Leistungen (40 %) und Probleme mit Kollegen (29 %), falls sie familienfreundliche Leistungen in Anspruch nehmen. Mütter, die überdurchschnittlich häufig in Teilzeit arbeiten, haben laut dieser Studie hingegen eher Angst vor finanziellen Einbußen (37 %).

Die Angst vor beruflichen Nachteilen scheint daher weiterhin gegen die Familienfreundlichkeit zu sprechen. Dass sie vielleicht nicht völlig unberechtigt ist, ergibt sich auch aus anderen Indizien. So sind beim Berliner Landeswettbewerb 2011 für Familienfreundlichkeit im Unternehmen z. B. folgende Fragen auffällig:

Gibt es besondere Angebote für Väter? Ja, z. B. durch

- Teilzeit
- Elternzeit länger als 2 Monate
- Väterstammtisch

Allein schon die Frage, ob es ein besonderes (!) Angebot gibt, Elternzeit länger als zwei Monate zu nehmen, spricht für sich. Zudem werden hier Elternzeit und der Elterngeldanspruch vermischt. Es stellt daher bereits wohl schon ein erwähnenswertes Kriterium dar, wenn Väter von ihren Rechten, die seit Jahren im Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz gesetzlich verankert sind, Gebrauch machen. JEDER Elternteil hat einen gesetzlichen Anspruch auf 3 Jahre, also auch Väter! Gleiches gilt selbstverständlich für einen Teilzeitananspruch nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz oder wiederum während der Elternzeit.

Auch gibt die Studie zu erkennen, dass weiterhin wohl nur Mütter sich für Teilzeitarbeitsverhältnisse entscheiden (62 %) Väter dagegen nur mit 7 %!

Damit Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Familienfreundlichkeit nicht nur ein Schlagwort bleiben, bedarf es daher sicherlich einer genauen Analyse, welche familienfreundlichen Leistungen im Unternehmen wirklich erbracht werden und welche zeitnah umgesetzt werden können. Hierzu zählen weiterhin elementar flexible, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle aber vor allem auch verlässliche Arbeitszeiten! Aber es gehören auch ganz banale Dinge, wie die konsequente Umsetzung und Förderung der bereits gesetzlichen verankerten Möglichkeiten (z. B. Pflegezeit, Familienzeit, Teilzeit, Elternzeit, Teilzeit in der Elternzeit) und die faire Information hierüber, dazu.

Des Weiteren darf die Familienfreundlichkeit im Unternehmen sicherlich nicht nur ein werbewirksames Etikett oder Siegel sein, das irgendwo möglichst schnell erworben wird. Es muss vielmehr eine selbstverständlich gelebte Unternehmenskultur etabliert werden. Hier kommt insbesondere den Führungskräften eine maßgebliche Aufgabe zu. Agieren nämlich Führungskräfte wahrnehmbar als Vorbilder, ändert sich mittelfristig die Firmenkultur. Auch dies spiegelt sich in der bereits zitierten Studie von ATKearny eindeutig wider. Diese Vorbildfunktion nimmt auch berechtigten und vielleicht unberechtigten Ängsten den Nährboden. Nur durch einen wirklich gelebten Wandel im Unternehmen wird irgendwann "Familienfreundlichkeit" das Erreichen, was eine Selbstverständlichkeit für jedes Unternehmen sein müsste: Zufriedene Arbeitnehmer, die gerne und effektiv arbeiten und dem Unternehmen in guten und schlechten Zeiten – wie in der Familie auch – treu bleiben!

Packen Sie den Wandel daher persönlich – als gut informierte Führungskraft – an!

#### Seminartipp:

##### [Erfolgsfaktor Familie: Der familienfreundliche Betrieb Arbeitsmodelle zwischen Wunsch und Wirklichkeit](#)

07.10.2014 - 09.10.2014 Boltenhagen/Ostsee  
18.11.2014 - 20.11.2014 Kaiserslautern



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

## 4. Aktuelle Entscheidungen

### I. Krankenrückkehrgespräche und Mitbestimmung des Betriebsrats

Führt ein Arbeitgeber mit seinen Beschäftigten sogenannte Krankenrückkehrgespräche, um auch Informationen über Krankheitsursachen zu erhalten, so kann ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats aus § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG bestehen.

### **LAG München, Beschluss vom 13. Februar 2014 - 3 TaBV 84/13; nicht rechtskräftig**

#### **Der Fall:**

Die Arbeitgeberin, ein Unternehmen des Mode-Einzelhandels, führt unter anderem nach längeren Krankheitszeiten von Mitarbeitern sogenannte "Welcome-Back-Gespräche",



- um festzustellen, ob Mitarbeiter Probleme haben,
- ob und wie die Arbeitgeberin bei deren Bewältigung helfen kann,
- um etwaige Zweifel an der Arbeitsunfähigkeit zu beseitigen bzw.
- arbeitsrechtliche Konsequenzen bis hin zur Kündigung vorzubereiten.

Der in einer Filiale gebildete Betriebsrat meint, dass die Arbeitgeberin solche Krankenrückkehrgespräche nur mit seiner vorherigen Zustimmung durchführen darf. Es bestehe ein Mitbestimmungsrecht aus § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG. Ein kollektiver Bezug ergebe sich gerade aus der Formalisierung des Verfahrens.

### Die Lösung:

Das LAG hat dem Antrag des Betriebsrats stattgegeben und der Arbeitgeberin aufgegeben, zukünftig keine Krankenrückkehrgespräche mehr zu führen, es sei denn, die Zustimmung des Betriebsrats liegt vor oder wurde durch Spruch der Einigungsstelle ersetzt.

Dem Betriebsrat steht nach Auffassung des LAG hinsichtlich der Krankenrückkehrgespräche ein Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Absatz 1 Nr. 1 BetrVG zu. Das LAG verweist zunächst auf die bisherige Rechtsprechung des BAG (vgl. Beschluss vom 8. November 1994 – 1 ABR 22/94) und begründet seine Entscheidung im Wesentlichen wie folgt:

- **Die Auswahl der Arbeitnehmer durch die Arbeitgeberin erfolgt nach abstrakten Regeln entsprechend der Ziele, die die Arbeitgeberin damit verfolgt.**

- Es besteht auch zumindest teilweise ein **formalisiertes Verfahren** zur Durchführung der Krankenrückkehrgespräche, zumal die Arbeitgeberin sogenannte Formulare für "Mitarbeitergespräche" nutzt sowie An- und Abwesenheitslisten führt.
- Es besteht auch ein **besonderes Schutzbedürfnis** der zum Gespräch eingeladenen Arbeitnehmer, zumal die Arbeitgeberin versucht, mit Hilfe der Gespräche Informationen über den Grund der Fehlzeiten (Krankheitsursache) zu bekommen und ein faktischer Zwang für die Arbeitnehmer besteht, sich gegenüber der Arbeitgeberin über die Art ihrer Erkrankung zu äußern und dadurch sich gegebenenfalls selbst zu schaden.

### Hinweis für die Praxis:

Der Entscheidung des LAG ist zuzustimmen.

Es entspricht ständiger Rechtsprechung des BAG (vgl. statt aller BAG, Beschluss vom 21. Juli 2009 – 1 ABR 42/08), dass Gegenstand der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG das betriebliche Zusammenleben und Zusammenwirken der Arbeitnehmer ist. Es beruht darauf, dass die Arbeitnehmer ihre vertraglich geschuldete Leistung innerhalb einer vom Arbeitgeber vorgegebenen Arbeitsorganisation erbringen und dabei dessen Weisungsrecht unterliegen. Das berechtigt den Arbeitgeber dazu, Regelungen vorzugeben, die das Verhalten der Belegschaft im Betrieb beeinflussen und koordinieren sollen. **Bei solchen Maßnahmen hat der Betriebsrat mitzubestimmen. Das soll gewährleisten, dass die Arbeitnehmer gleichberechtigt an der Gestaltung des betrieblichen Zusammenlebens teilhaben.** Durch ein standardisiertes Verfahren wird das Verhalten der Arbeitnehmer im Betrieb gesteuert. Jedenfalls dann, wenn das Verfahren nicht lediglich das Arbeitsverhalten betrifft, unterliegt seine Ausgestaltung der Mitbestimmung. Ist die Ausgestaltung des Verfahrens darauf angelegt, das Ordnungsverhalten der Arbeitnehmer in standardisierter Weise zu steuern, besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats unabhängig davon, ob es sich um vom Arbeitgeber einseitig vorgegebene verbindliche, verhaltensbegründende Regeln handelt oder nicht.

### Seminartipp:

#### [Leistungsmängel und Fehlzeiten](#) [Kompetentes Verhalten im Umgang mit sogenannten "Low Performern"](#)

01.09.2014 - 02.09.2014 Dortmund  
27.11.2014 - 28.11.2014 Hamburg



Für mehr Infos oder Buchung einfach Semintitel anklicken!

## II. Gesetzlicher Urlaubsanspruch nach unbezahltem Sonderurlaub

Nach § 1 BUrlG hat jeder Arbeitnehmer in jedem Kalenderjahr Anspruch auf bezahlten Erholungsurlaub. Der gesetzliche Urlaubsanspruch entsteht auch für Zeiten, in denen das Arbeitsverhältnis ruht (hier Vereinbarung von unbezahltem Sonderurlaub).

### BAG, Urteil vom 6. Mai 2014 - 9 AZR 678/12

#### Der Fall:

Die Klägerin war bei der beklagten Universitätsklinik als Krankenschwester beschäftigt. Vom 1. Januar 2011 bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses am 30. September 2011 hatte sie unbezahlten Sonderurlaub und begehrt die Abgeltung von 15 Urlaubstagen aus dem Jahr 2011.

#### Die Lösung:

Das Arbeitsgericht hat die Klage abgewiesen, LAG und BAG gaben ihr statt. Das BAG begründet seine Entscheidung wie folgt:

- Die Entstehung des **gesetzlichen** (Mindest-) Urlaubsanspruchs (4 Wochen pro Jahr) erfordert nur den **rechtlichen Bestand** des Arbeitsverhältnisses und die einmalige Erfüllung der Wartezeit.
- Das BUrlG bindet den Urlaubsanspruch damit weder an die Erfüllung der Hauptpflichten aus dem Arbeitsverhältnis noch ordnet es die Kürzung des Urlaubsanspruchs für den Fall des Ruhens des Arbeitsverhältnisses an.
- Auch im Fall des vereinbarten unbezahlten Sonderurlaubs entstehen Urlaubsansprüche.
- Die Beklagte war auch nicht zur Kürzung des gesetzlichen Urlaubs während der Zeit des Sonderurlaubs berechtigt. Zwar sehen spezialgesetzliche Regelungen für den Arbeitgeber die Möglichkeit der Kürzung des Urlaubs bei **Elternzeit** (§ 17 Abs. 1 Satz 1 BEEG) oder **Wehrdienst** (§ 4 Abs. 1 Satz 1 ArbPISchG) vor. Eine gesetzliche Kürzungsregelung beim Ruhens des Arbeitsverhältnisses während einer **Pflegezeit** (§§ 3, 4 PflegeZG) findet sich dagegen nicht. Solche gesetzlichen Regelungen fehlen auch im Fall des vereinbarten Ruhens des Arbeitsverhältnisses.

#### Hinweis für die Praxis:

Die Entscheidung ist aus europarechtlicher Sicht nicht ganz überraschend, stellt jedoch das bisherige Verständnis zum Urlaubsanspruch auf den Kopf und wird erhebliche Auswirkungen in der betrieblichen Praxis haben.

**Man bedenke:** Urlaub dient der Erholung, um die "Batterien" nach langen Arbeitstagen wieder "aufzuladen" und sich zu regenerieren. Warum benötigt ein Arbeitnehmer, der nicht arbeitet, sondern sich im unbezahlten Sonderurlaub erholt, weiteren Urlaub? Die Frage ist nicht ganz einfach zu beantworten. Hintergrund dürfte sein, dass der EuGH – und seit einiger Zeit auch das BAG – den Urlaubsanspruch **nicht** mehr versteht **als Gegenleistung** des Arbeitgebers für erbrachte oder noch zu erbringende Arbeitsleistung, sondern als gesetzliche Verpflichtung, die nur vom **formellen Bestand des Arbeitsverhältnisses** und nicht von der tatsächlichen Arbeitserbringung abhängig ist.

**Versteht man den Urlaubsanspruch so, ist es folgerichtig, dass dieser auch in Zeiten des ruhenden Arbeitsverhältnisses entsteht. Das hat jedoch erhebliche Auswirkungen für die Praxis:**

- Das BAG erläutert zwar, dass in einigen Fällen (z. B. Elternzeit oder Wehrdienst) gesetzlich geregelt ist, dass Urlaub für diese Zeiten ratierlich gekürzt werden kann. Ob allerdings diese wenigen gesetzlichen Regelungen einer europarechtlichen Kontrolle standhalten, ist noch nicht abschließend geklärt.
- In all den Fällen, wo eine Kürzungsmöglichkeit während des Ruhens des Arbeitsverhältnisses gesetzlich nicht vorgesehen ist, ist weiter gesetzlicher (Mindest-) Urlaub zu gewähren. **Entgegenstehende vertragliche Vereinbarungen, Tarifverträge (vgl. etwa § 28 TvÖD) oder Betriebsvereinbarungen sind unwirksam (§ 13 BUrlG).**
- **Damit wird die Bereitschaft des rechtskundigen Arbeitgebers, Sabbatzeiten oder unbezahlte Familienpausen zu gewähren, sicherlich sehr gering ausfallen, da auch für diese Zeiten Urlaubsansprüche entstehen, die später realisiert werden können. Sollten betriebliche Regelungen**



**(Betriebsvereinbarung "Sabbatical" etc.) bestehen, dürften Arbeitgeber gut beraten sein, diese zu kündigen.** Nachwirkung (§ 77 Absatz 6 BetrVG) besteht nicht, da es sich um freiwillige Leistungen des Arbeitgebers handelt, auf die kein Rechtsanspruch besteht.

#### Seminartipp:

#### Arbeitsrecht in der betrieblichen Praxis Von der Begründung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses

18.09. - 19.09.2014 Hannover

24.11. - 25.11.2014 Speyer



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

### III. Erholungsbeihilfe nur für Gewerkschaftsmitglieder?

Der Gleichbehandlungsgrundsatz gilt nicht, wenn ein Arbeitgeber mit einer Gewerkschaft im Rahmen von Tarifverhandlungen vereinbart, für deren Mitglieder bestimmte Zusatzleistungen zu erbringen.

#### **BAG, Urteile vom 21. Mai 2014 - 4 AZR 50/13, 4 AZR 120/13 u. a.**

##### **Der Fall:**

Die Kläger, die nicht Mitglieder der IG Metall sind, verlangen von der Beklagten Arbeitgeberin, eine "Erholungsbeihilfe" in Höhe von 200,00 Euro. Im Rahmen von Sanierungsvereinbarungen zwischen der Beklagten und dem zuständigen Arbeitgeberverband einerseits sowie der Gewerkschaft IG Metall andererseits waren im Jahre 2010 eine Reihe von Vereinbarungen, darunter auch entgeltabsenkende Tarifverträge geschlossen worden. Die IG Metall hatte gegenüber der Beklagten die Zustimmung hierzu von einer "Besserstellung" ihrer Mitglieder abhängig gemacht. Zur Erfüllung dieser Bedingung trat die Beklagte einem Verein bei, der "Erholungsbeihilfen" an IG Metall-Mitglieder leistet. Nach der Beitrittsvereinbarung hatte die Beklagte dem Verein einen Betrag von 8,5 Mio. Euro zu zahlen. Der Verein sicherte die Auszahlung von Erholungsbeihilfen an die bei der Beklagten beschäftigten IG Metall-Mitglieder zu. Anders als die IG Metall-Mitglieder erhielten die Kläger keine Erholungsbeihilfe.

##### **Die Lösung:**

LAG und BAG haben die Klagen abgewiesen, weil der Anwendungsbereich des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes nicht eröffnet ist. Die Beitrittsvereinbarung war Bestandteil des "Sanierungspakets" der Tarifvertragsparteien. Solche Vereinbarungen sind nicht am arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz zu überprüfen. Das gilt unabhängig davon, ob die Leistungen für die Gewerkschaftsmitglieder in einem Tarifvertrag oder einer sonstigen schuldrechtlichen Koalitionsvereinbarung geregelt worden sind.

Aufgrund der Angemessenheitsvermutung von Verträgen tariffähiger Vereinigungen findet eine Überprüfung anhand des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes nicht statt.

##### **Hinweis für die Praxis:**

Gewerkschaften versuchen in Tarifverhandlungen, für ihre Mitglieder bessere Tarifverträge abzuschließen. Nichtmitglieder werden von den Gewerkschaften nicht vertreten und häufig als "Trittbrettfahrer" bezeichnet. Denn in vielen Arbeitsverträgen haben Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart, dass bestimmte Tarifverträge in ihrer jeweiligen Fassung gelten. Dadurch kommen auch Nichtmitglieder der Gewerkschaften in den Genuss der Tarifleistungen, ohne dafür Mitgliedsbeiträge oder Arbeitskämpfmaßnahmen leisten zu müssen. Das hat die Gewerkschaften bewogen, über sogenannte Differenzierungsklauseln "nachzudenken", wonach im Tarifvertrag geregelt ist, dass nur Gewerkschaftsmitglieder bestimmte Leistungen erhalten. Man unterscheidet in diesem Zusammenhang einfache und qualifizierte Differenzierungsklauseln. Zu qualifizierten Differenzierungsklauseln existiert ein Beschluss des Großen Senats des BAG vom 29. November 1967 (- GS 1/67) (vgl. zu einfachen Differenzierungsklauseln auch BAG, Urteile vom 9. Mai 2007 - 4 AZR 275/06 und 18. März 2009 - 4 AZR 64/08).

Ob an der Entscheidung des Großen Senats aus 1967 noch festzuhalten ist, ist höchst umstritten. Jedenfalls

hat die IG Metall im oben genannten Fall durch die Zwischenschaltung eines Vereins eine "Hintertür" gefunden, um sicherzustellen, dass nur Gewerkschaftsmitglieder in den Genuss einzelner Leistungen kommen.

#### **Seminartipp:**

#### **[Betriebsverfassungsrecht kompakt für Manager](#)**

14.11.2014 Frankfurt/Main



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

### **IV. Schadensersatz und Entschädigung nach § 15 AGG - Rechtsprechungsänderung**

Die nach § 15 Abs. 4 Satz 1 AGG erforderliche Schriftform zur Geltendmachung von Schadensersatz- und Entschädigungsansprüchen (§ 15 Abs. 1 und 2 AGG) kann auch durch eine Klage gewahrt werden. Es genügt der rechtzeitige Eingang der Klage bei Gericht, wenn die Klage "demnächst" zugestellt wird.

#### **BAG, Urteil vom 22. Mai 2014 - 8 AZR 662/13**

##### **Der Fall:**

Die Beklagte betreibt Hallenbäder und Freibäder. Die Klägerin ist wegen einer Erkrankung an multipler Sklerose (MS) schwerbehindert. Nach dreijähriger Ausbildung zur Fachangestellten für Bäderbetriebe bewarb sie sich um eine entsprechende Stelle bei der Beklagten, die ihr einen befristeten Arbeitsvertrag als Elternzeitvertretung in Aussicht stellte. Anlässlich einer Besichtigung des zukünftigen Arbeitsplatzes teilte die Klägerin ihre Behinderung mit. Die Beklagte zog daraufhin das Vertragsangebot zurück. Wegen der Behinderung sei die Klägerin nicht in der Lage, die Tätigkeit auszuüben. Die Klägerin erhob ohne gesonderte außergerichtliche Geltendmachung Klage auf Schadensersatz und Entschädigung nach § 15 Abs. 1 und 2 AGG, die der Beklagten einen Tag nach Ablauf der Zweimonatsfrist des § 15 Abs. 4 Satz 1 AGG zugestellt wurde.

##### **Die Lösung:**

Das Arbeitsgericht hat der Klage stattgegeben und der Klägerin Schadensersatz in Höhe von 90,40 Euro sowie eine Entschädigung in Höhe von 4.500,00 Euro zugesprochen.

Das LAG hat die Klage wegen Nichteinhaltung der Frist des § 15 Abs. 4 Satz 1 AGG abgewiesen. Die Revision der Klägerin hatte beim BAG Erfolg. Die Klägerin hat die Geltendmachungsfrist des § 15 Absatz 4 AGG durch rechtzeitige Einreichung der Klage gewahrt, obwohl die Klageschrift der Beklagten erst nach Ablauf der Frist zugestellt worden ist. Damit wendet das BAG § 167 ZPO an und weicht von der bisherigen Rechtsprechung (BAG 21. Juni 2012 – 8 AZR 188/11) ab.

Die Sache wurde zur neuen Verhandlung und Entscheidung an das LAG zurückverwiesen. Dieses wird nun zu prüfen haben, ob die Klägerin zu Unrecht wegen ihrer Behinderung benachteiligt worden ist und in welcher Höhe ihr gegebenenfalls Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche zustehen.

##### **Hinweis für die Praxis:**

§ 15 Absatz 4 AGG verlangt, dass Ansprüche wegen Benachteiligung nach AGG innerhalb von 2 Monaten schriftlich gegenüber dem Benachteiligenden geltend zu machen sind. Anderenfalls sind diese Ansprüche ausgeschlossen. Die Geltendmachung kann auch durch direkte Klage beim Arbeitsgericht erfolgen; die Frist ist gewahrt, wenn die Klage innerhalb der 2 Monats Frist beim Arbeitsgericht eingeht und zeitnah der Beklagten zugestellt wird, selbst wenn dies außerhalb der 2 Monats Frist erfolgt.

#### **Seminartipp:**

#### **[Personal Aktuell 2014/2015](#) [Rechtliche Neuerungen im Arbeits- und Sozialrecht](#)**



02.12.2014 München  
09.12.2014 Hamburg  
14.01.2015 Düsseldorf  
20.01.2015 Berlin  
28.01.2015 Stuttgart  
03.02.2015 Münster



Weitere Termine, mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

## V. Gleitzeit: Vergütungsanspruch trotz "gekappter" Arbeitsstunden?

Schließen die Betriebsparteien eine Betriebsvereinbarung über Gleitzeit und regeln sie darin die Arbeitszeit, können sie bestimmen, dass die über zehn Stunden hinaus geleistete werktägliche Arbeitszeit gekappt und grundsätzlich nicht als zu verteilende Arbeitszeit behandelt wird. Eine solche Kappungsregelung betrifft aber - wenn nicht besondere Anhaltspunkte vorliegen - nicht die vergütungspflichtige Arbeitszeit.

### BAG, Beschluss vom 10. Dezember 2013 - 1 ABR 40/12

#### Der Fall:

Die Betriebsparteien schlossen 2009 eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit, in der unter anderem Regelungen zur Gleitzeit festgelegt wurden. Zusätzlich wurde in einer Protokollnotiz vereinbart, dass die über zehn Stunden hinaus geleistete tägliche Arbeit zwar im Zeiterfassungssystem protokolliert, jedoch systemseitig gekappt wird. In 2010 wurden so 2.747,51 Arbeitsstunden gekappt. Der Betriebsrat kündigte daraufhin die Protokollnotiz und Teile der Betriebsvereinbarung, was der Arbeitgeber jedoch nicht akzeptierte.

Mit seinem Antrag begehrte der Betriebsrat nun die Feststellung der Unwirksamkeit der Kappungsregelung, da diese unzulässig in Vergütungsansprüche der Arbeitnehmer eingreife.

#### Die Lösung:

Der Antrag hatte in allen Instanzen keinen Erfolg.

Sowohl die Kappungsregelung als auch die Betriebsvereinbarung im Übrigen ist wirksam. Sie regeln gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG nur die Arbeitszeit im betriebsverfassungsrechtlichen Sinn und nicht deren Vergütung. Zweck der Vereinbarungen ist es, den Arbeitnehmern die freie Gestaltung der Lage ihrer Arbeitszeit zu ermöglichen und gleichzeitig die gesetzlichen Höchstgrenzen des Arbeitszeitrechts einzuhalten. Dies ist zulässig.

#### Hinweis für die Praxis:

Die hinter dem Verfahren stehende Frage, ob die Mitarbeiter, deren Arbeitszeiten "gekappt" worden sind, Anspruch auf Vergütung haben, hat das BAG nicht klären müssen. Das BAG hat aber klar gestellt, dass die Vergütung von geleisteter Mehrarbeit bereits durch den im Betrieb anzuwendenden Tarifvertrag abschließend geregelt ist mit der Folge, dass diese Frage durch Betriebsvereinbarung nicht geregelt werden konnte (§ 77 Absatz 3 BetrVG). **Das bedeutet, dass Vergütungsansprüche der Arbeitnehmer, sollten sie bestehen, durch die Kappungsregelung nicht beseitigt wurden.** Ob aber tatsächlich vergütungspflichtige Mehrarbeit vorliegt, muss gegebenenfalls in jedem Einzelverfahren zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber geklärt werden. Denn nicht jede bloße Anwesenheit im Betrieb ist zu vergüten; es muss sich vielmehr um vom Arbeitgeber angeordnete oder geduldete Arbeitszeit handeln bzw. um Mehrarbeit, die aus betrieblichen Gründen erforderlich war. **Denn grundsätzlich ist der Arbeitnehmer auch im Gleitzeitmodell gehalten, seine geschuldete Arbeitsleistung innerhalb der Regelarbeitszeit zu erbringen. Vgl. dazu BAG, Urteil vom 10. April 2013 - 5 AZR 122/12 -**

- Der Anspruch auf Vergütung von Überstunden setzt neben deren Leistung voraus, dass die Überstunden vom Arbeitgeber angeordnet, gebilligt, geduldet oder jedenfalls zur Erledigung der geschuldeten Arbeit notwendig gewesen sind. Die Darlegungs- und Beweislast hierfür trägt der Arbeitnehmer.
- Für eine **ausdrückliche** Anordnung von Überstunden muss der Arbeitnehmer vortragen, wer wann auf welche Weise wie viele Überstunden angeordnet hat.

- Für eine **konkludente** Anordnung von Überstunden muss der Arbeitnehmer darlegen, dass eine bestimmte angewiesene Arbeit innerhalb der Normalarbeitszeit nicht zu leisten oder ihm zur Erledigung der aufgetragenen Arbeiten ein bestimmter Zeitrahmen vorgegeben war, der nur durch die Leistung von Überstunden eingehalten werden konnte.
- Mit der ausdrücklichen oder konkludenten Billigung von Überstunden ersetzt der Arbeitgeber die fehlende vorherige Anordnung schon geleisteter Überstunden. Dazu muss der Arbeitnehmer darlegen, wer wann auf welche Weise zu erkennen gegeben habe, mit der Leistung welcher Überstunden einverstanden zu sein.
- Die **Duldung** von Überstunden bedeutet, dass der Arbeitgeber in Kenntnis einer Überstundenleistung diese hinnimmt und keine Vorkehrungen trifft, die Leistung von Überstunden fürderhin zu unterbinden. Dazu muss der Arbeitnehmer vortragen, von welchen wann geleisteten Überstunden der Arbeitgeber auf welche Weise wann Kenntnis erlangt haben soll und dass es im Anschluss daran zu einer weiteren Überstundenleistung gekommen ist. Erst wenn dieses feststeht, ist es Sache des Arbeitgebers, darzulegen, welche Maßnahmen er zur Unterbindung der von ihm nicht gewollten Überstundenleistung ergriffen hat.

#### Seminartipp:

#### Gestaltungsmöglichkeiten ohne Tarifvertrag Arbeitsbedingungen flexibel gestalten - Tarifbindung vermeiden

26.09.2014 Gelsenkirchen



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

### 5. Wissenswertes: Was motiviert Mitarbeiter?

von **Rita Gehling**

Diplom-Sozialpädagogin, Trainerin und Coach



#### Was motiviert Mitarbeiter - Was motiviert Sie?

Alle paar Jahre werden von der internationalen Unternehmensberatung Towers Watson (ehemals Towers Perrin) groß angelegte Untersuchungen durchgeführt, um zu erfahren, welche Faktoren für eine optimale Mitarbeitergewinnung und -bindung wichtig sind. Ein weiterer Punkt der Studien ist die Mitarbeitermotivation. Hier geht es unter anderem um die Fragen: Welche Motivationstreiber fördern die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern? Welchen Einfluss hat das Management, welchen Einfluss haben die direkten Führungskräfte auf das nachhaltige Engagement bei Mitarbeitern?

Bevor nun die Ergebnisse zu den beiden letzten Fragen aus zwei Studien kurz aufgeführt werden, können Sie für sich testen: Was motiviert Sie? Passen Ihre Antworten zu den Ergebnissen von rund 1.000 anderen Mitarbeitern aus unterschiedlichsten Branchen in Deutschland und zu den ähnlichen Ergebnissen mit ca. 30.000 Mitarbeitern europaweit? Welche vier bis fünf Punkte würden Sie ankreuzen?

**Testen Sie, was Sie motiviert und ob Sie mit Ihren Antworten im Trend liegen.**

#### Mich motiviert:

- A Wenn ich an Zielvorgaben gemessen werde.
- B Wenn die Ziele und Aufgaben klar kommuniziert werden und die Aufgaben meinen Fertigkeiten und Fähigkeiten entsprechen.
- C Wenn die Festlegung der individuellen Vergütung konsistent und fair ist und ich angemessene Nebenleistungen erhalte.
- D Wenn sich meine Vorgesetzten für mich interessieren, meine geleistete Arbeit anerkennen und mich mit Respekt behandeln.

- E Wenn mein Arbeitsplatz sicher ist.
- F Wenn ich eine gute teamübergreifende Zusammenarbeit erlebe.
- G Wenn ich meine Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen weiterentwickeln kann.
- H Wenn mein/e Vorgesetzte/r Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte ist.
- I Wenn ich Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten habe.
- J Wenn das allgemeine Arbeitsklima gut ist.
- K Wenn ich in meinem Arbeitsbereich genügend Entscheidungsfreiheit habe.
- L Wenn ich weiß, dass mein Unternehmen einen guten Ruf (soziale Verantwortung) in seiner Außenwirkung genießt.
- M Wenn das Unternehmen in Service und innovative Produkte investiert.
- N Wenn ich Einfluss auf die Produkt -und Servicequalität habe.

Wenn Sie B, D, F,G und K angekreuzt haben, liegen Sie im Trend!

Die Ergebnisse der Studien heben folgende TOP-Motivationstreiber hervor:

- Interesse des Vorgesetzten, Anerkennung der geleisteten Arbeit und respektvoller Umgang
- Klar kommunizierte Ziele und Aufgaben, Delegation von Aufgaben, die den eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten entsprechen
- Genügend Entscheidungsfreiheit im eigenen Arbeitsbereich
- Möglichkeit zur Weiterentwicklung der Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen
- Eine gute teamübergreifende Zusammenarbeit

vgl. <http://www.towerswatson.com/>

<http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/>

Sie können sich also bestätigt fühlen, wenn Sie in Ihrem Führungsalltag:

- sich für den einzelnen Mitarbeiter Zeit nehmen – auch ohne bestimmten Anlass- sich für sein Wohlergehen interessieren und ihn respektvoll behandeln.
- Ihren Mitarbeitern regelmäßig – auch außerhalb der Jahresgespräche – Feedback geben.
- Ihre Mitarbeiter auch mal für vermeintliche Selbstverständlichkeiten, die gut laufen, loben.
- Ihren Mitarbeitern bei Entscheidungen und bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen einen angemessenen Freiraum geben.
- Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich weiterzuentwickeln.
- Strukturen unterstützen, in denen es möglich ist, team- und hierarchieübergreifend zusammenzuarbeiten.

All diese Punkte fördern bei Ihren Mitarbeitern die Bereitschaft, ihr Potenzial auszuschöpfen und sich bestmöglich zu engagieren.

### **Seminartipp:**

#### **Motivieren – Aktivieren – Führen** **Ressourcen und Selbstverantwortung stärken**

17.11.2014 - 18.11.2014 Oberhausen



Für mehr Infos oder Buchung einfach Semintitel anklicken!

### Strategisches Management

Welge / Laham

Auflage: 6. aktualisierte Auflage

Verlag: Springer Gabler Verlag

ISBN: 978-3-8349-2476-6

Preis: 59,95 Euro



Mehr als 1.000 Seiten über ein Thema, zu dem viele Manager bislang nicht einmal eine Seite gelesen haben. Ist das abschreckend? NEIN! Es ist hervorragend! Es ist spannend! Ja, all das kann ein Management-Buch zum Thema "Strategie" sein. Wer dieses Werk gelesen hat, der versteht, warum schon die sechste (aktualisierte) Auflage gedruckt wurde.

Denn (zu) viele reden über "Strategie im Management" - ohne genau zu wissen, um was es geht. Da wird in Sitzungen substanzlos rumgefaselt, da werden "Strategiepapiere" verfasst - alles wichtig und zugleich falsch. Denn "die erfolgreiche Formulierung und Umsetzung von Strategien bedarf in erster Linie einer systematischen Planung" (so die Autoren beim Vorwort zur ersten Auflage). Aber mal ehrlich: Passt das noch in die heutige Zeit? Dauert das nicht viel zu lange? Gibt es nicht eine halbseitige Executive-Summary zu diesem Buch? Gibt es nicht. Die drängende Empfehlung des Rezensenten an jeden Manager mit Verantwortung im Strategiebereich: Lesen Sie dieses Werk selbst. Wer hier "lesen lässt" ist stark gefährdet, die Grundlagen nicht ansatzweise zu verstehen, Phasen falsch anzugehen und damit die Strategieimplementierung grandios zu versemeln.

Auf den ersten fast 190 Seiten geht es um die „Grundlagen des strategischen Managements“. Viele Ansätze werden beschrieben, Forschungsergebnisse präsentiert. Es folgt im zweiten Teil der „Prozess des Strategischen Managements“- naturgemäß der Hauptteil des Werkes. Zunächst geht es um die „Zielplanung“, dann, sorgfältig aufgebaut, um die Analyse und Prognose, danach folgt die Phase der Strategieformulierung und -bewertung. Anschließend muss die Strategie „nur noch“ implementiert werden.

Zielgruppen des Buches sind Studierende – UND Manager mit Strategieverantwortung. Letzteren möchte der Rezensent dieses Buch noch einmal sehr, sehr ans Herz legen. Denn zu oft werden im Managementalltag von Unternehmen Probleme dadurch verursacht, dass niemand sich (auch wegen oft immensem Zeitdruck) die Zeit für genügend Analyse genommen hat. Probleme werden angegangen, bevor man sie überhaupt verstanden hat. Oft ersetzen Vermutungen oder Einzel-Erlebnisse die Empirie. Die Ergebnisse, die bei solchen „Strategien“ herauskommen, sind samt und sonders nicht optimal. Im schlechtesten Fall können sie sogar Unternehmen versenken.

So haben die Autoren im Teil „Unternehmensethik“ – einem für jede Strategie wirklich wichtigen Faktor! – Folgendes formuliert: „Ethisches Handeln beruht auf der Erkenntnis, dass nicht nur die kurzfristigen, sondern auch die langfristigen Wirkungen von Handlungen in ihre Beurteilung mit einzubeziehen sind“ und „ethisches Handeln ist dadurch gekennzeichnet, dass es begründbar ist. Ethisches Handeln kann erklärt werden, d.h. jemand, der ethisch handelt, weiß, warum er sich so und nicht anders verhält“.

Quelle: Bildungsbrief Nr. 5/2013 – Informationen für die Personalarbeit, ISSN 0935-8269, erscheint im Verlag Wolters Kluwer Deutschland; Info: Tel. 0221 94373-7158

Mehr Informationen und Online-Bestellmöglichkeiten finden Sie auf den Webseiten des [Rieder Verlages](#).

[Der direkte Link zum Buch](#)

von **Reinhard Greim**

Diplom-Pädagoge, Trainer und Berater



Der Tag ist um, was hatte ich mir vorgenommen? Und was ist wirklich fertig geworden? Wie soll das denn weitergehen bei der täglichen Dynamik der Präferenzen? Und dann die ständigen Störungen ... Und nun? Wie geht's weiter? Wie schaffen wir es, die Projekte rechtzeitig und mit hoher Qualität umzusetzen und zum Ergebnis zu bringen? Und das mit knappen Möglichkeiten an Zeit, Mitteln und Unterstützung?

Natürlich kommen solche Fragen auf, die sind wichtig und ein Hinweis darauf, dass Sie Ihre Aufgabe sehr gewissenhaft angehen. Und genau aus diesem Grund sollten die Fragen unter fachkundiger Moderation in einem gemeinsamen Seminar beantwortet werden. Step by Step - hätte ich fast gesagt: Ich meine Schritt für Schritt, und ohne die üblichen Anglizismen für Projektmanager verwenden zu müssen, werden in einem Inhouse-Seminar von Poko Ihre konkreten anstehenden Probleme reflektiert und kollegial beraten - wenn Sie wollen so konkret, dass Sie die Lösungen sofort in Ihrer Arbeitspraxis umsetzen können.

Dabei bin ich sicher, dass Sie schon Projekterfahrungen mitbringen - auch diese stellen wir auf den Prüfstand und überlegen, welchen Nutzen diese Erfahrungen beim Lösen von "Projektunfällen" in Ihrer Zukunft bringen.

Bisher habe ich noch kein Projekt erlebt, das ohne Stolpersteine oder Fallen glatt durchgegangen ist. Es ist also gut, wenn Sie gewappnet sind. Sowohl vorbeugend (indem Sie das Richtige richtig tun), als auch für die nicht planbaren und spontanen Einflussfaktoren, die im Verlauf auftreten können. Jeder kennt die Macht von "Aufschieberitis" und Zeitdieben, von nicht eingehaltenen Vereinbarungen oder leichtfertig vergebenen Aufgaben, die als Problem statt als Lösung zurückkommen.

Aus meiner Sicht sind das alles Lernprozesse, die die eigene Persönlichkeit prägen, je nachdem wie die Betroffenen damit umgehen und was sie daraus schlussfolgern. Es wird im Seminar auch darum gehen, wie Sie ganz persönlich den Erfolg beeinflussen können und als Projekt- und Zeitmanager immer besser werden.

Auch wird es darum gehen, wie es gelingt Projektmanagement zu organisieren - und zwar als Team. Dabei reicht es manchmal aus, von Beginn an den eigenen Blickwinkel zu hinterfragen. Nehmen wir doch das Beispiel "TEAM" - sofort kommt der Spruch in den Sinn, Team sei eine Abkürzung für: **T**oll, **E**in **A**nderer **M**acht's! Das stimmt. Ich sehe jedoch (anders als andere) darin einen Ausspruch in Bezug auf Verpflichtung, Verlässlichkeit und konsequentes Handeln. Denn das Team kann sich voll darauf verlassen, dass jeder das macht, was er vereinbart hat und jeder etwas zum Team-Erfolg beiträgt.

Die Erkenntnisse aus dem Seminar werden für Sie hilfreich sein: Beim Planen im Arbeitsbereich genauso wie beim Umsetzen von Vorhaben zur Steigerung der Lebensqualität, wo immer das auch stattfindet. Rechnen Sie sich an das Planen Ihres letzten großen Lebensschrittes? Sicher ist da viel Projektmanagement dabei gewesen...

Als Führende haben Sie die herausfordernde Aufgabe der Vorbildwirkung. Wer an sich selbst arbeitet, macht automatisch etwas für sein Team und seine Mitarbeiter: Er fördert die Übernahme von Selbstverantwortung und stärkt die Veränderungsdynamik. Leben Sie Ihren Mitarbeitern vor, was Sie von Ihnen erwarten. Wir sehen uns im Seminar!

### Firmeninterne Veranstaltung zum Thema:

#### [Erfolgreiches Projektmanagement](#) [Wichtige Methoden der Projektplanung und Projektsteuerung](#)



Für mehr Infos einfach Semintitel anklicken!

Weitere Informationen rund um unseren Inhouse-Service finden Sie [hier](#).

Das Poko-Institut bietet Ihnen professionelle Unterstützung für **Inhouse-Veranstaltungen**. Genaue Ziele und Inhalte der Veranstaltung entwickeln wir in enger Abstimmung mit Ihnen.

**Wir freuen uns auf Sie!**

**Ihre Ansprechpartnerin:**

Dipl.-Päd. Sina Zimmermann,

Telefon 0251 1350-6555

Telefax 0251 1350-6999

[inhouse@personal.poko.de](mailto:inhouse@personal.poko.de)

## 8. Aktuelle Seminare

### **Mediation im Betrieb**

#### **Weiterbildung zum Berater im systematischen Konfliktmanagement**

#### **Veranstaltungsreihe 2014/2015**

17.09.2014 - 19.09.2014 Heidelberg/Leimen

26.11.2014 - 28.11.2014 Heidelberg/Leimen

11.02.2015 - 13.02.2015 Heidelberg/Leimen

25.03.2015 - 27.03.2015 Heidelberg/Leimen

### **Teams führen ohne Chef zu sein**

#### **Wie "Führen ohne Hut" gelingt**

18.09.2014 - 19.09.2014 Weinheim

### **Demografie - Altern ist Zukunft**

#### **Arbeit generationengerecht gestalten**

29.07.2014 - 01.08.2014 Lindau/Bodensee

07.10.2014 - 10.10.2014 Rantum/Sylt

02.12.2014 - 05.12.2014 Dortmund

### **Intensivtraining Rhetorik und Persönlichkeit**

28.08.2014 - 29.08.2014 Erfurt

13.11.2014 - 14.11.2014 Heidelberg/Leimen

### **Altersteilzeit - Früher in den Ruhestand**

#### **Der sanfte Übergang in die Rente**

09.09.2014 - 11.09.2014 Heidelberg

09.12.2014 - 11.12.2014 Hamburg

### **Professionell Führen**

#### **Grundlagen erfolgreicher Führung**

#### **Modulreihe D - 2014**

10.09.2014 - 12.09.2014 Koblenz

03.12.2014 - 05.12.2014 Koblenz

18.03.2015 - 20.03.2015 Köln



Für weitere Termine, mehr Infos oder Buchung einfach Semintitel anklicken!

**Unser gesamtes Seminarprogramm finden Sie auf [www.poko.de/Personal](http://www.poko.de/Personal).**



### Was ist zu beachten, wenn Teilzeitkräfte an ganztägigen Betriebsratsschulungen nach § 37 Abs. 6 BetrVG teilnehmen?

#### Anwort:

Im Zusammenhang mit der Teilnahme an Schulungsveranstaltungen gemäß § 37 Abs. 6 BetrVG sind **allgemein** folgende Ansprüche zu berücksichtigen:

Anspruch auf

- Befreiung von der beruflichen Tätigkeit zur ordnungsgemäßen Durchführung ihrer Betriebsratsarbeit, in diesem Fall: Schulung (§ 37 Abs. 6 und 2 BetrVG),
- Entgeltfortzahlung während der Befreiung (§ 37 Abs. 6 und 2 BetrVG), u.a. auch auf die Zahlung etwaiger Nebenbezüge und Zuschläge, wie z. B. Mehrarbeitszuschläge,
- Ausgleich in Form von Arbeitsbefreiung, wenn ein Schulungsbesuch aus betriebsbedingten Gründen außerhalb der Arbeitszeit durchzuführen ist (§ 37 Abs. 6 und 3 BetrVG), und zwar vor Ablauf eines Monats unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts. Hilfsweise ist die aus betrieblichen Gründen außerhalb der Arbeitszeit aufgewendete Zeit wie Mehrarbeit zu vergüten.

Bei **in Teilzeit beschäftigten Betriebsratsmitglieder** ist bei Teilnahme an ganztägigen Betriebsratsschulungen besonders interessant, welchen Anspruch auf Freizeitausgleich sie für Zeiten einer Betriebsratsschulung nach § 37 Abs. 6 BetrVG haben, die außerhalb ihrer Arbeitszeit liegen.

#### Das BAG hat dazu u.a. mit Urteil vom 16. Februar 2005 - 7 AZR 330/04 - entschieden:

Ein teilzeitbeschäftigtes Betriebsratsmitglied hat zum Ausgleich für die außerhalb seiner Arbeitszeit erfolgte Teilnahme an einer erforderlichen Betriebsratsschulung nach § 37 Abs. 6 Satz 1 und 2 in Verbindung mit § 37 Abs. 3 Satz 1 BetrVG Anspruch auf entsprechende Arbeitsbefreiung unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts. Nach § 37 Abs. 6 Satz 2 2. Halbsatz BetrVG ist der Ausgleichsanspruch - unter Berücksichtigung einer nach § 37 Abs. 2 BetrVG gewährten Arbeitsbefreiung - begrenzt auf die Arbeitszeit eines vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers an dem jeweiligen Schulungstag.

Für die Begrenzung des Ausgleichsanspruchs ist grundsätzlich die betriebsübliche Arbeitszeit vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer maßgeblich. Ist diese im Betrieb nicht einheitlich, sondern für verschiedene Abteilungen oder Arbeitnehmergruppen unterschiedlich festgelegt, kommt es auf die Arbeitszeit eines vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers der Abteilung oder Arbeitnehmergruppe an, der das teilzeitbeschäftigte Betriebsratsmitglied angehört.

Ausgleichspflichtig im Sinne von § 37 Abs. 6 Satz 1 und 2 in Verbindung mit § 37 Abs. 3 Satz 1 BetrVG sind nicht nur die reinen Schulungszeiten, sondern auch die während des Schulungstags anfallenden Pausen sowie die zur Teilnahme an der Schulung notwendigen Reisezeiten.

### Haben Sie noch Fragen?

Dann schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an [admin@poko.de](mailto:admin@poko.de)

Im [Newsletter-Archiv](#) finden Sie die aktuelle und ältere Ausgaben im PDF-Format. Alle Angaben sind ohne Gewähr. Nachdruck und Weiterverbreitung nur für den persönlichen Gebrauch. Dieser Newsletter darf an Kollegen und Bekannte weitergeleitet werden, aber nicht nachgedruckt, auf CD-ROMs oder in Online-Angebote

### Impressum

Poko Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter

Poko-Institut

Heidrun und Hans Dieter Rieder

Kaiser-Wilhelm-Ring 3a

48145 Münster

[info@poko.de](mailto:info@poko.de)

übernommen werden.

**[Hier anmelden für diesen Newsletter](#)** .

Wenn Sie den Poko-Newsletter für Führungskräfte nicht mehr erhalten möchten, klicken Sie auf den Link, um Ihre E-Mailadresse abzumelden

[» Abmelden](#)

[www.poko.de](http://www.poko.de)

Redaktionsteam  
Poko Newsletter für Führungskräfte und  
Mitarbeiter

[redaktion@poko.de](mailto:redaktion@poko.de)

Tel. 0251 1350-1414

Fax. 0251 1350-500