

50 Jahre Poko -  
Wissenswertes  
für Ihre  
Personalarbeit

Liebe Leserin, lieber Leser,



wie Sie bereits auf den ersten Blick feststellen können, haben wir unseren Newsletter für Führungskräfte einer Rundumerneuerung unterzogen. Nicht nur optisch, auch inhaltlich präsentiert sich der Newsletter in neuem

Gewand: Neue Rubriken, wie z.B. die Frage des Monats, versorgen sie monatlich mit hilfreichen Wissen für Ihre tägliche Arbeit. Außerdem beleuchten wir in der Rubrik "Schwerpunktthema" ab sofort monatlich einen besonders interessanten und/oder wichtigen Aspekt Ihrer Personal- und Führungsarbeit. Diesen Monat beschäftigen wir uns mit dem Thema "Demografischer Wandel".

Die Berichterstattung über wichtige Gerichtsentscheidungen haben wir selbstverständlich beibehalten. Dort geht es in diesem Monat u.a. um neue Entscheidungen rund um Arbeitszeugnisse und ihre Ausgestaltungen. Sicherlich haben Sie in der Tagespresse die Berichterstattung darüber verfolgt, inwieweit ein Arbeitnehmer bei der Trennung von seinem Arbeitgeber einen Anspruch auf eine allgemeine Grußformel unter seinem Arbeitszeugnis hat: Das Bundearbeitsgericht hat einen solchen Anspruch bereits im Jahr 2001 verneint, das Landesarbeitsgericht Düsseldorf hat ihn dagegen kürzlich bejaht. Was es darüber hinaus Neues zum Thema "Arbeitszeugnis" gibt, lesen Sie wie gewohnt unter "Aktuelle Entscheidungen".

Über Ihr Feedback zu unserem neuen Newsletter an [redaktion@poko.de](mailto:redaktion@poko.de) freuen wir uns sehr.

Eine kurzweilige und informative Lektüre wünscht Ihnen

Nicole Schmitz  
Ass. jur.

## Themen dieser Ausgabe

- 1. Frage des Monats**
- 2. Unser Jubiläumsangebot**
- 3. Schwerpunktthema: Älter werden im Betrieb**
- 4. Aktuelle Entscheidungen**
  - Diskriminierung wegen des Geschlechts
  - Altersbedingte Diskriminierung eines Stellenbewerbers
  - Geringere Sozialplanabfindung für rentennahe Jahrgänge
  - Gleichbehandlung: Längere Rentenbeitragszeiten für Teilzeitbeschäftigte unzulässig
  - Urlaub an gesetzlichen Feiertagen im öffentlichen Dienst
  - Kündigungsschutz: Leiharbeitnehmer und Größe des Betriebs
  - Neues zum Arbeitszeugnis
  - Dauerhafte Arbeitnehmerüberlassung
  - Betriebsratsausschluss bei unbefugtem Zugriff auf Personaldaten
- 5. Wissenswertes: Die lösungsorientierte Konfliktbearbeitung**
- 6. Praxistipp: Literaturempfehlung**
- 7. Inhouse-Service: Psychische Erkrankungen - Handlungshilfen**
- 8. Aktuelle Seminare**
- 9. Zu guter Letzt**

## Betriebsrat und Leiharbeit

Nachdem das Thema Leiharbeit durch die fragwürdigen Arbeitsbedingungen von Leiharbeitnehmern beim Internetversandhaus Amazon derzeit verstärkt in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt ist, beschäftigt sich unsere aktuelle "Frage des Monats" mit diesem Thema.

Frage des Monats

### Frage: Welche Rechte hat der Betriebsrat eines Entleiherbetriebes im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen von Leiharbeitnehmern?

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

## 2. Unser Jubiläumsangebot

**Ab sofort am 15. jeden Monats in 2013: Schnell sein und 50% sparen**

**10** Seminare, **5** Teilnehmer: **50 %** Rabatt



Ab sofort sollten Sie sich monatlich einen Termin rot im Kalender markieren: Am 15. eines jeden Monats in 2013 haben Sie die Chance auf 50% Rabatt!

**Auf unserer Internetseite nennen wir Ihnen insgesamt 10 ausgewählte Veranstaltungen, bei deren Buchung Sie für Ihr Unternehmen satte 50 % der Veranstaltungsgebühr sparen können! Dabei gilt es, schnell zu sein: Denn nur die jeweils ersten 5 Online- oder Fax-Buchungen pro Veranstaltung profitieren von diesem Jubiläums-Angebot.**

Schauen Sie morgens ab 9 Uhr auf [www.poko.de](http://www.poko.de) nach, welche der 10 Vorteils-Veranstaltungen für Betriebsräte, Personalräte, JAV'ler, SBV'ler sowie Mitarbeiter und Führungskräfte interessant für Sie sind. Mit etwas Glück sind Sie dabei, Ihre Buchung ist eine der ersten 5 für diese Veranstaltung und wir schenken Ihrem Unternehmen die Hälfte der Seminargebühr!

Los geht es in diesem Monat. Schauen Sie am 15.03. also ab 9 Uhr auf [www.poko.de](http://www.poko.de) nach, ob Ihre infrage kommende Veranstaltung dabei ist!

Wir drücken Ihnen die Daumen!

## 3. Schwerpunktthema: Älter werden im Betrieb

von **Prof. Dr. em. Henner Hentze**



Die Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland wird weniger und älter. Nicht nur Deutschland ist von dieser Entwicklung betroffen, sondern nahezu alle europäischen Länder. Diese Entwicklungen werden auf viele Bereiche des gesellschaftlichen Lebens Einfluss haben: die Rentensituation, den Bereich der Pflege, die Gesundheitsvorsorge und vieles mehr. Die Unternehmen sind Spiegelbild der Gesellschaft. Wenn die Gesellschaft insgesamt älter wird, gilt das auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen.



Bisher haben sich erst wenige Unternehmen mit diesem Thema beschäftigt und betreiben ein aktives Altersmanagement. Leider herrscht häufig eine kurzfristige Perspektive vor; mit den Entwicklungen, die auf ein Unternehmen in den nächsten 10 - 15 Jahren zukommen, fühlt sich kaum jemand verantwortlich. Dabei wird die Arbeit aller im Unternehmen von der demografischen Entwicklung tangiert: der Betriebsräte, der

Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Seminar **Älter werden im Betrieb** will insbesondere Betriebsräten und Führungskräften aufzeigen, wo Handlungsfelder für die Zukunft liegen. Nicht alle Unternehmen beginnen beim Punkte null - einige haben bereits die ersten Schritte im Gesundheitsmanagement getan; andere befinden sich erst in der Phase der Sensibilisierung der Beteiligten und der Betroffenen.

Die Teilnehmer des Seminars bekommen ein Handwerkzeug an die Hand, mit dem sie in ihrem Unternehmen Impulse für die Zukunft geben können.

Am Anfang steht eine Altersstrukturanalyse, die die demografische Situation in den einzelnen Standorten, Abteilungen und Mitarbeitergruppen aufzeigt. Eine sorgfältige Analyse ist notwendig, um zielgenaue Maßnahmen ergreifen zu können.

Im Mittelpunkt des Seminars stehen Handlungsfelder, die von Betriebsräten, Führungskräften und Personalverantwortlichen gestaltet werden sollten.

Diese Handlungsfelder sind im einzelnen:

- altersgerechte Arbeitsorganisation und Arbeitsplätze
- Führung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Gesundheitsförderung für alle Beschäftigten
- Eine lebensbegleitende Qualifikation
- Erfahrung- und Wissenstransfer zwischen den Generationen
- Nachwuchssicherung und Mitarbeiterbindung
- Arbeiten und leben in der Zeit des Übergangs

In allen Unternehmen gibt es schon Ansätze, diese Handlungsfelder altersgerecht auszugestalten. Im Seminar soll an das Vorhandene angeknüpft werden, um bei der Einführung neuer Maßnahmen den Erfolg zu sichern.

Die Erfahrungen der vergangenen Seminare zu diesem Thema haben gezeigt, dass es für die Teilnehmer sehr wertvoll ist, sich mit Kollegen anderer Betriebe in der Diskussion auszutauschen. Dieser Erfahrungsaustausch mit anderen macht in einem erheblichen Maße den Wert des Seminars aus.

#### **Seminartipp:**

#### **Älter werden im Betrieb Arbeit generationengerecht gestalten**

09.04. - 12.04.2013 Münster  
25.06. - 28.06.2013 München  
10.09. - 13.09.2013 Norderney  
15.10. - 18.10.2013 Würzburg  
03.12. - 06.12.2013 Dortmund



Für mehr Infos oder Buchung einfach Semintitel anklicken!

## **4. Aktuelle Entscheidungen**

### **I. Diskriminierung wegen des Geschlechts**

Die Frage nach einer Schwangerschaft bei der Einstellung ist grundsätzlich unzulässig. In aller Regel besteht auch keine Offenbarungspflicht der Arbeitnehmerin. Dies gilt selbst dann, wenn sie befristet als Schwangerschaftsvertretung beschäftigt werden soll.



**Der Fall:**

Die Beklagte hatte die Klägerin mit Vertrag vom 30. September 2011 als Schwangerschaftsvertretung eingestellt - und zwar befristet für die Zeit vom 5. Oktober 2011 bis zum 31. Januar 2013. Im November 2011 teilte die Klägerin der Beklagten mit, dass sie im vierten Monat schwanger sei. Die Beklagte ging davon aus, dass der Klägerin die Schwangerschaft schon im Zeitpunkt der Einstellung bekannt war, und erklärte die Anfechtung des Arbeitsvertrags wegen arglistiger Täuschung. Die Klägerin begehrt die Feststellung, dass das Arbeitsverhältnis nicht durch die Anfechtung der Beklagten beendet worden ist.

**Die Lösung:**

Die Klage war in beiden Instanzen erfolgreich.

Das Arbeitsverhältnis der Parteien ist durch die Anfechtung der Beklagten nicht beendet worden. Eine arglistige Täuschung (§ 123 BGB) durch die Klägerin lag nicht vor.

- Die Klägerin war bei Vertragsschluss nicht verpflichtet, das Bestehen einer Schwangerschaft zu offenbaren, selbst wenn ihr diese bekannt gewesen wäre. Das Verschweigen von Tatsachen stellt nämlich nur dann eine arglistige Täuschung dar, wenn hinsichtlich der verschwiegenen Tatsachen eine Aufklärungs- bzw. Offenbarungspflicht besteht. Das ist im Hinblick auf eine Schwangerschaft grundsätzlich nicht der Fall, da eine solche Offenbarungspflicht aus biologischen Gründen nur Frauen treffen kann, aber keine Männer (§ 3 Abs. 1 S. 2 AGG).
- Eine arglistige Täuschung läge auch dann nicht vor, wenn der Arbeitgeber im Bewerbungsverfahren nach einer bestehenden Schwangerschaft gefragt und die Klägerin diese Frage wahrheitswidrig verneint hätte. Denn da die Frage unzulässig ist, wäre die Klägerin berechtigt gewesen, zu "lügen".
- Ob etwas Anderes dann gilt, wenn eine Arbeitnehmerin nur befristet zur Schwangerschaftsvertretung eingestellt werden soll und aus gesundheitlichen Gründen nicht in der Lage ist, während der Befristungszeit die vertraglich vereinbarte Tätigkeit auszuüben, brauchte das LAG nicht zu entscheiden, da ein Beschäftigungsverbot - jedenfalls bis zur Anfechtung - nicht bestand und die Klägerin die Arbeitsleistung erbracht hat (vgl. EuGH, Urteil vom 4. Oktober 2001 - Rs.C-109/00).

**Hinweis für die Praxis:**

Der Entscheidung ist vollinhaltlich zuzustimmen. Es bestand bei der Einstellung weder eine Offenbarungspflicht der Klägerin über das Vorliegen einer Schwangerschaft noch hätte die Klägerin bei einer entsprechenden Frage des Arbeitgebers wahrheitsgemäß antworten müssen. Etwas Anderes könnte allenfalls gelten, wenn es der Klägerin quasi während der gesamten Zeit der befristeten Beschäftigung aus gesundheitlichen Gründen im Zusammenhang mit der Schwangerschaft nicht möglich gewesen wäre, die Arbeitsleistung zu erbringen und ihr dies bei der Einstellung bekannt gewesen wäre.

**Seminartipp:**

**Update Arbeitsrecht  
Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht**

14.05. - 14.05.2013 Hamburg  
03.07. - 03.07.2013 München  
18.09. - 18.09.2013 Frankfurt/Main



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

## **II. Altersbedingte Diskriminierung eines Stellenbewerbers**

Sucht ein öffentlicher Arbeitgeber in einer an "Berufsanfänger" gerichteten Stellenanzeige für ein Traineeprogramm "Hochschulabsolventen/Young Professionals" und lehnt er einen 36-jährigen Bewerber mit Berufserfahrung ab, so ist dies ein Indiz für eine Benachteiligung dieses Bewerbers wegen seines Alters.

### **BAG, Urteil vom 24. Januar 2013 - 8 AZR 429/11**

#### **Der Fall:**

Die Beklagte - eine öffentlich-rechtliche Krankenhausträgerin - hatte Zeitungsinserte aufgegeben, in denen es u.a. heißt:

"Die C. hat in den kommenden Jahren einen relevanten Bedarf an Nachwuchsführungskräften. Um diesen abzudecken, gibt es ein spezielles Traineeprogramm für "Hochschulabsolventen/Young Professionals" an der C. Dabei sollen jährlich zunächst zwei Hochschulabsolventen rekrutiert und dem Programm "C" zugeführt werden. Da es sich per definitionem um Berufsanfänger handelt, stehen neben den erworbenen Fähigkeiten vor allem die persönlichen Eigenschaften im Mittelpunkt."

Der damals 36-jährige Kläger, ein Volljurist mit mehrjähriger Berufserfahrung, erhielt auf seine Bewerbung eine Absage. Dies sah er als eine Benachteiligung wegen seines Alters an und verlangte von der Beklagten eine Entschädigung. Die Beklagte bestritt eine solche Diskriminierung und machte geltend, sie habe eine Auswahl nach den Examensnoten getroffen und nur diejenigen Bewerber in Betracht gezogen, die Examensnoten von gut oder sehr gut aufgewiesen hätten.

#### **Die Lösung:**

Arbeitsgericht und LAG haben die Klage abgewiesen. Die Revision des Klägers hatte vor dem BAG teilweise Erfolg.

- Die Stellenausschreibung, die sich an "Hochschulabsolventen/Young Professionals" und an "Berufsanfänger" richtet, begründet ein Indiz für eine Benachteiligung des abgelehnten Klägers wegen dessen Alters.
- Dieses Indiz könnte die Beklagte widerlegen, wenn sie nur die Bewerber mit den besten Examensnoten in die Bewerberauswahl einbezogen hätte, weil sie als öffentliche Arbeitgeberin gemäß Art. 33 Abs. 2 GG Stellen nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung der Bewerber zu besetzen hatte.
- Da der Kläger eine solche Bewerberauswahl durch die Beklagte bestritten hatte, war die Sache zur weiteren Sachaufklärung und erneuten Verhandlung und Entscheidung an das Landesarbeitsgericht zurückzuverweisen.

#### **Hinweis für die Praxis:**

Dem Kläger ist es allein aufgrund der Stellenanzeige gelungen, ein Indiz nachzuweisen (§ 21 AGG), welches seine Diskriminierung wegen des - höheren - Alters vermuten lässt. Nun obliegt es dem Arbeitgeber, nachzuweisen, dass das Alter des Klägers bei der Einstellungsentscheidung keine Rolle gespielt hat, sondern er wegen schlechterer Leistungen gar nicht in die engere Auswahl gekommen ist. Die Entscheidung des BAG zeigt wieder einmal, wie wichtig es für Arbeitgeber ist, das Bewerbungsverfahren und die Auswahlentscheidung genau - beweissicher - zu dokumentieren, um in möglichen Entschädigungsprozessen sachgerecht vortragen zu können. Der Arbeitgeber wäre gut beraten gewesen, in der Stellenanzeige nichts zum gewünschten Alter des Bewerbers zu sagen.

## Unsere firmeninterne Veranstaltung zum Thema:

### Bewerbungsverfahren rechtssicher gestalten Das AGG in der Personalpraxis



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!  
Weitere Informationen rund um unseren Inhouse-Service finden Sie [hier](#) .

### III. Geringere Sozialplanabfindung für rentennahe Jahrgänge

Ein Sozialplan darf eine geminderte Abfindung für Arbeitnehmer vorsehen, die kurz vor dem Renteneintritt stehen. Es stellt aber eine unzulässige Diskriminierung dar, wenn bei der Berechnung dieser Minderung die Möglichkeit einer vorzeitigen Altersrente wegen einer Behinderung berücksichtigt wird.

#### EuGH, Urteil vom 6. Dezember 2012 - C-152/11

##### Der Fall:

Der Kläger ist schwerbehindert und war seit mehr als 30 Jahren bei einem deutschen Unternehmen beschäftigt. Dort existiert ein Sozialplan, der für den Fall betriebsbedingter Kündigungen Abfindungszahlungen vorsieht. Die Abfindung steigt danach grundsätzlich mit jedem Jahr der Betriebszugehörigkeit. Etwas anderes gilt jedoch für Arbeitnehmer, die älter als 54 Jahre sind. Hier wird die Abfindung auf der Grundlage des frühestmöglichen Rentenbeginns berechnet, was zu Abschlägen führt. Die Abfindung muss allerdings mindestens die Hälfte dieser Summe betragen. Wenn der Arbeitnehmer eine vorzeitige Altersrente wegen einer Behinderung erhalten kann, sieht der Sozialplan darüber hinaus vor, dass bei der Berechnung nach der alternativen Methode auf diesen Zeitpunkt abgestellt wird.

Dem Kläger wurde betriebsbedingt gekündigt und er erhielt eine Abfindung entsprechend des Sozialplans. Mit seiner Klage verlangte er einen höheren Abfindungsbetrag. Er meint, der Sozialplan benachteilige ihn wegen seines Alters und wegen seiner Behinderung.

##### Die Lösung:

- Der Sozialplan verstößt nicht gegen das Verbot der Altersdiskriminierung. Ältere (rentennahe) Arbeitnehmer werden zwar im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen benachteiligt. Diese Ungleichbehandlung ist aber gerechtfertigt. Sie dient dem legitimen Ziel, einen (Nachteils-) Ausgleich für die Zukunft zu gewähren, die jüngeren Arbeitnehmer zu schützen und deren berufliche Wiedereingliederung zu unterstützen. Zugleich trägt sie der Notwendigkeit der gerechten Verteilung der begrenzten finanziellen Mittel eines Sozialplans Rechnung. Darüber hinaus ist es legitim, zu vermeiden, dass eine Entlassungsabfindung Personen zugutekommt, die keine neue Stelle suchen, sondern ein Ersatzeinkommen in Form einer Altersrente beziehen wollen, also keine oder geringere finanzielle Nachteile haben.
- Soweit die Sozialplan-Regelungen bei der Abfindungsberechnung auf den möglichen vorzeitigen Bezug einer Altersrente wegen der Behinderung abstellen, liegt jedoch ein Verstoß gegen Europarecht vor. Die Regelung, die bei betriebsbedingter Kündigung dazu führt, dass ein schwerbehinderter Arbeitnehmer eine geringere Abfindung erhält als ein nichtbehinderter Arbeitnehmer, führt zu einer übermäßigen und unzulässigen Beeinträchtigung der legitimen Interessen schwerbehinderter Arbeitnehmer.

##### Hinweis für die Praxis:

Die Entscheidung bringt nun in zwei weiteren Aspekten Klarheit für die Betroffenen. Nach deutschem Recht dient ein Sozialplan dazu, Nachteile der betroffenen Arbeitnehmer durch die Durchführung der Betriebsänderung auszugleichen. Fast immer sind die zur Verfügung stehenden Mittel limitiert, mit der Folge, dass ein voller Nachteilsausgleich i. d. R. nicht möglich sein wird.

Das BAG akzeptiert seit vielen Jahren die Möglichkeit, die Sozialplanabfindung bei sog. rentennahen Jahrgängen zu reduzieren und zwar mit der Begründung, diese Personen hätten wegen der kurzfristigen Möglichkeit des Bezugs von Altersrente die Möglichkeit, mit geringeren finanziellen Nachteilen "auszuscheiden". Diese Rechtsprechung akzeptiert der EuGH. Allerdings, und das ist der zweite Aspekt, kommt eine Kürzung des Abfindungsbetrages bei Personen, die wegen ihrer Behinderung in den vorzeitigen Ruhestand gehen können, aus europarechtlichen Gründen nicht in Betracht. Daran werden sich die deutsche Rechtsprechung und die Betriebsparteien vor Ort zu orientieren haben.

#### Unsere firmeninterne Veranstaltung zum Thema:

##### Abschluss eines Sozialplans Praktische Hinweise zu Sozialplanverhandlungen



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!  
Weitere Informationen rund um unseren Inhouse-Service finden Sie [hier](#) .

#### IV. Gleichbehandlung: Längere Rentenbeitragszeiten für Teilzeitbeschäftigte unzulässig

Eine nationale Regelung, wonach Teilzeitbeschäftigte nicht nur eine entsprechend ihrer Beitragszahlungen niedrigere Altersrente erhalten, sondern hierfür auch proportional längere Beitragszeiten zurücklegen müssen, verstößt gegen die Gleichbehandlungsrichtlinie und stellt eine mittelbare Diskriminierung wegen des Geschlechts dar, da Teilzeitbeschäftigte überwiegend Frauen sind.

#### EuGH, Urteil vom 22. November 2012 - C-385/11

##### Der Fall:

Die Klägerin hat 18 Jahre lang mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von vier Stunden in Spanien als Reinigungskraft gearbeitet und in dieser Zeit Rentenversicherungsbeiträge entrichtet. Das spanische Recht setzt für den Bezug einer beitragsbezogenen Altersrente eine Mindestbeitragszeit von 15 Jahren voraus, wobei Teilzeitbeschäftigte grundsätzlich umgerechnet 15 Jahre in Vollzeit gearbeitet haben müssen. Sie müssen also entsprechend längere Beschäftigungszeiten zurücklegen als Vollzeitbeschäftigte. Bei der Klägerin führte die Anwendung dieser Regelung zur Anerkennung von lediglich drei Beitragsjahren. Sie hätte 100 Jahre lang arbeiten müssen, um die Mindestwartezeit von 15 Jahren nachweisen und eine Altersrente von monatlich 112,93 Euro beanspruchen zu können.

Das mit der Klage auf Zahlung einer Altersrente befasste spanische Gericht setzte das Verfahren aus und legte es dem EuGH vor.

##### Die Lösung:

Eine Regelung, wonach Teilzeitbeschäftigte, bei denen es sich überwiegend um Frauen handelt, gegenüber Vollzeitbeschäftigten proportional längere Beitragszeiten zurücklegen müssen, um einen Anspruch auf eine beitragsbezogene Altersrente zu haben, deren Höhe bereits proportional zu ihrer Arbeitszeit herabgesetzt ist, verstößt gegen europäisches Recht und stellt eine mittelbare Diskriminierung von Frauen dar.

##### Hinweis für die Praxis:

Für das deutsche Rentenversicherungsrecht besteht kein Handlungsbedarf, da es keine Mindest(-Vollzeit)-Beitragsjahre vorsieht, um in den Genuss der Altersrente zu kommen.

## V. Urlaub an gesetzlichen Feiertagen im öffentlichen Dienst

Der Arbeitgeber erfüllt den Anspruch auf Erholungsurlaub, indem er den Arbeitnehmer durch Freistellungserklärung zu Erholungszwecken von seiner sonst bestehenden Arbeitspflicht befreit. Dies ist auch an den gesetzlichen Feiertagen möglich und notwendig, an denen der Arbeitnehmer ansonsten dienstplanmäßig zur Arbeit verpflichtet wäre.

### BAG, Urteil vom 15. Januar 2013 - 9 AZR 430/11

#### Der Fall:

Der Kläger ist bei der Beklagten seit 1995 als Arbeiter im Schichtdienst beschäftigt. Auf das Arbeitsverhältnis der Parteien findet der TVöD in der für die Arbeitnehmer der VKA jeweils geltenden Fassung Anwendung. Die Dienstpläne der Beklagten verteilen die Arbeitszeit auch auf Sonntage und auf gesetzliche Feiertage. Sofern der Kläger an einem Feiertag dienstplanmäßig eingeteilt ist und dieser Tag in seinen Erholungsurlaub fällt, rechnet die Beklagte diesen als gewährten Urlaubstag ab. Der Kläger macht geltend, dass die Beklagte gesetzliche Feiertage, an denen er ohne Urlaubsgewährung zur Arbeit verpflichtet wäre, nicht auf seinen Jahresurlaubsanspruch anrechnen dürfe.

#### Die Lösung:

Die Klage war in allen drei Instanzen erfolglos. Der Urlaubsanspruch wird auch durch Freistellung an gesetzlichen Feiertagen erfüllt, an denen der Arbeitnehmer ohne Urlaub arbeiten müsste. Der TVöD enthält keine hiervon abweichende Regelung.

#### Hinweis für die Praxis:

Wer an gesetzlichen Feiertagen im Urlaub ist, braucht insoweit keinen Urlaub zu nehmen. Allerdings gilt etwas Anderes, wenn der Arbeitnehmer aufgrund eines bestehenden Schichtplans am Feiertag arbeiten müsste. Denn dann benötigt er Urlaub, um der Arbeit am Feiertag fernbleiben zu dürfen.

---

## VI. Kündigungsschutz: Leiharbeiter und Größe des Betriebs

Das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) gilt nur in Betrieben, in denen in der Regel **mehr** als zehn Arbeitnehmer beschäftigt werden.

Dabei sind auch im Betrieb beschäftigte Leiharbeiter zu berücksichtigen, wenn ihr Einsatz auf einem "in der Regel" vorhandenen Personalbedarf beruht.



### BAG, Urteil vom 24. Januar 2013 - 2 AZR 140/12

#### Der Fall:

Der Kläger war seit Juli 2007 bei der Beklagten beschäftigt. Diese beschäftigte einschließlich des Klägers zehn eigene Arbeitnehmer. Im November 2009 kündigte die Beklagte das Arbeitsverhältnis der Parteien fristgerecht. Mit seiner Kündigungsschutzklage hat der Kläger geltend gemacht, bei der Anzahl der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer seien auch die von der Beklagten eingesetzten Leiharbeiter zu berücksichtigen.

#### Die Lösung:

Arbeitsgericht und Landesarbeitsgericht haben die Klage abgewiesen, weil das Kündigungsschutzgesetz keine Anwendung finde. Die Revision des Klägers hatte vor dem BAG Erfolg. Der Rechtsstreit wurde zur weiteren Sachaufklärung an das LAG zurück verwiesen. Denn es steht noch nicht fest, ob die im Kündigungszeitpunkt



im Betrieb tätigen Leiharbeitnehmer aufgrund eines regelmäßigen oder eines für den Betrieb "in der Regel nicht kennzeichnenden Geschäftsanfalls" beschäftigt waren.

Nach Ansicht des BAG ist nicht auszuschließen, dass im Betrieb der Beklagten mehr als zehn Arbeitnehmer i.S.d. § 23 Abs. 1 S. 3 KSchG beschäftigt waren. Denn auch Leiharbeitnehmer, die in keinem Arbeitsverhältnis zum Betriebsinhaber stehen, können bei der Berechnung der Betriebsgröße zu berücksichtigen sein, sofern sie regelmäßig im Betrieb beschäftigt sind und damit die Betriebsgröße mitbestimmen.

### **Hinweis für die Praxis:**

Werden Leiharbeitnehmer nur bei vorübergehendem Bedarf eingesetzt - etwa zur Krankheits- und Urlaubsvertretung oder zum Abarbeiten vorübergehend bestehenden Mehrbedarfs -, prägen sie nicht die Betriebsgröße. Anders liegt der Fall aber, wo Leiharbeitnehmer ständig im Betrieb mitarbeiten.

**Beispiel:** Arbeitnehmer A ist seit 10 Jahren bei Arbeitgeber B als einziger Arbeitnehmer beschäftigt. Daneben sind im Betrieb weitere 30 Leiharbeitnehmer ständig tätig.

**Lösung:** Der Betrieb beschäftigt regelmäßig 31 Arbeitnehmer, das KSchG gilt somit.

Ob im vom BAG entschiedenen Fall mehr als 10 Arbeitnehmer regelmäßig beschäftigt werden, das muss das LAG nun aufklären. Dabei kommt es wohl nicht darauf an, ob immer dieselben Leiharbeitnehmer tätig sind, sondern allein darauf, ob Leiharbeitnehmer regelmäßig zur Bewältigung des Tagesgeschäfts tätig sind.

### **Unsere firmeninterne Veranstaltung zum Thema:**

#### **Leiharbeit und Arbeitnehmerüberlassung**



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!  
Weitere Informationen rund um unseren Inhouse-Service finden Sie [hier](#) .

## **VII. Neues zum Arbeitszeugnis**

Gem. § 630 BGB, § 109 GewO hat der Arbeitnehmer bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses Anspruch auf ein qualifiziertes Zeugnis, welches sich auch auf Führung und Leistung bezieht. Das Zeugnis muss einerseits wahr sein, andererseits aber auch wohlwollend, um den Arbeitnehmer bei seinem beruflichen Fortkommen nicht zu behindern. Hat der Arbeitgeber ein "durchschnittliches" Zeugnis erteilt, muss der Arbeitnehmer, wenn er ein besseres Zeugnis haben möchte, darlegen und beweisen, dass er besser als "durchschnittlich" war. Andererseits muss der Arbeitgeber, der unterdurchschnittliche Leistungen attestiert hat, darlegen und beweisen, dass der Arbeitnehmer unterdurchschnittlich gearbeitet hat.

### **Tipps:**

1. Wenn sich die Arbeitsvertragsparteien auf einen bestimmten Zeugnistext verständigt haben, sind beide daran gebunden. Dies sollte bereits anlässlich der Aufhebung des Vertragsverhältnisses (Aufhebungsvertrag oder gerichtlicher Vergleich) geschehen.
2. Ein gutes Zeugnis zeichnet sich häufig dadurch aus, dass es am Ende sinngemäß heißt: "Wir bedanken uns bei Herrn/Frau ... für die geleisteten Arbeiten, bedauern die Beendigung des Arbeitsverhältnisses und wünschen Herrn/Frau ... für die berufliche und private Zukunft alles Gute."

**Auf einen solchen Schlusssatz hat der Arbeitnehmer keinen Anspruch! Wenn aber vereinbart ist, dass ein solcher Schlusssatz mit in das Zeugnis aufzunehmen ist, ist der Arbeitgeber selbstverständlich daran gebunden.**

Typische Formulierungen in Aufhebungsverträgen oder gerichtlichen Vergleichen lauten:

- Der Arbeitgeber wird dem Arbeitnehmer per ... (Datum) ein wohlwollendes und qualifiziertes Zeugnis erteilen, wobei Leistungs- und Führungsbeurteilung jeweils "gut" lauten und das Zeugnis mit einer Bedauerns-, Dankes- und Wunschformel für die Zukunft verbunden ist.
- Der Arbeitgeber wird dem Arbeitnehmer per ... (Datum) ein wohlwollendes und qualifiziertes Zeugnis erteilen, wobei Leistungs- und Führungsbeurteilung jeweils "gut" lauten und das Zeugnis mit einer Bedauerns-, Dankes- und Wunschformel für die Zukunft verbunden ist. Der Arbeitnehmer wird insoweit einen Entwurf unterbreiten, von dem der Arbeitgeber nur aus wichtigem Grund abweichen darf.

Der Vorteil solcher Regelungen ist, dass die "Note" vereinbart ist; der Arbeitgeber muss dann also insgesamt ein überdurchschnittliches Zeugnis erteilen.

**Zeugnis(-berichtigungs)-Klagen sind leider in der gerichtlichen Praxis häufig.** Vgl. dazu:

**a.) ArbG Berlin, Urteil vom 26. Oktober 2012 - 28 Ca 18230/11**

**Arbeitgeber tragen für schlechtere als "gute" Leistungen die Beweislast**

Verlangt der Arbeitnehmer, dass seine Leistung im Zeugnis mit "gut" anstatt mit "befriedigend" bewertet wird, so muss der Arbeitgeber darlegen und beweisen, was einer "guten" Bewertung entgegensteht. Zwar tragen nach der Rechtsprechung des BAG die Arbeitnehmer die Darlegungs- und Beweislast für eine überdurchschnittliche Beurteilung. Eine "gute" Bewertung kann aber nicht (mehr) als überdurchschnittlich angesehen werden, da mittlerweile in über 85 Prozent aller Zeugnisse "gute" oder bessere Leistungen bescheinigt werden.

**Hinweis für die Praxis:**

Die Entscheidung ist nicht rechtskräftig. Es bleibt zu hoffen, dass das BAG Gelegenheit erhalten wird, darüber zu entscheiden, ob eine durchschnittliche Beurteilung der Note "2" entspricht.

**b.) Sächsisches LAG, Urteil vom 6. August 2012 - 4 Ta 170/12 (9)**

**Arbeitnehmer können Anspruch auf "wohlwollendes" Zeugnis nicht im ZV-Verfahren durchsetzen**

Ein Vergleich, wonach der Arbeitgeber ein "wohlwollendes Zeugnis" zu erteilen hat, ist mangels hinreichender Bestimmtheit nicht vollstreckungsfähig. Vollstreckbar ist in diesem Fall nur ein den formalen Vorgaben genügendes Zeugnis. Ist der Arbeitnehmer mit dem Inhalt dieses Zeugnisses nicht einverstanden, muss er ein erneutes Erkenntnisverfahren durchführen.

**Der Fall:**

In einem Kündigungsschutzprozess hatten sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber darauf geeinigt, dass das Arbeitsverhältnis zum 31. August 2011 enden und der Beklagte dem Kläger ein "wohlwollendes Zeugnis" erteilen soll, "das seiner weiteren beruflichen Weiterentwicklung dienlich ist".

Der Beklagte erteilte ein solches Zeugnis zunächst - trotz mehrfacher Aufforderung - nicht. Erst als der Kläger einen Antrag auf Erteilung eines von ihm vorformulierten Zeugnisses stellte, erteilte der Beklagte ihm ein formuliertes Zeugnis.

Der Kläger war mit den Bewertungen seiner Arbeitsleistungen nicht einverstanden. Da diese zum Teil in schädlicher Weise und böswillig erfolgt seien, habe der Beklagte hiermit seinen Anspruch auf ein "wohlwollendes" Zeugnis nicht erfüllt. Der Kläger beantragte daher, gegen den Beklagten zur Erzwingung der im Vergleich niedergelegten Verpflichtung auf Erteilung eines qualifizierten Zeugnisses, entsprechend seinem

als Anlage beigefügten Entwurf, ein Zwangsgeld und ggf. ersatzweise Zwangshaft festzusetzen.

### **Die Lösung:**

Der Antrag des Klägers ist unbegründet. Da der Beklagte seiner Verpflichtung aus dem Vergleich nachgekommen ist, scheidet die Festsetzung von Zwangsmitteln nach § 888 ZPO aus. Der Kläger muss, um ein "besseres" Zeugnis zu erhalten, eine neue Klage erheben.

### **Hinweis für die Praxis:**

Die - richtige - Entscheidung des LAG zeigt sehr anschaulich, dass man im Vergleich oder Aufhebungsvertrag versuchen sollte, konkrete Formulierungen zu finden, welche Mindestanforderungen das zu erteilende Zeugnis haben soll.

#### **Seminartipp:**

#### **Arbeitsrecht in der täglichen Anwendung Kompetente Zusammenarbeit mit der Personalabteilung**

10.06. - 11.06.2013 Lübeck  
04.07. - 05.07.2013 München  
28.11. - 29.11.2013 Dortmund



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

---

## **VIII. Dauerhafte Arbeitnehmerüberlassung**

Erfolgt eine Arbeitnehmerüberlassung entgegen § 1 Abs. 1 S. 2 AÜG nicht vorübergehend, sondern auf Dauer, so wird ein Arbeitsverhältnis zwischen dem Entleiher und dem Leiharbeitnehmer begründet. Eine auf Dauer angelegte Arbeitnehmerüberlassung ist von der nach § 1 Abs. 1 S. 1 AÜG erforderlichen Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung nicht gedeckt. Rechtsfolge einer fehlenden Erlaubnis ist gem. § 10 Abs. 1 S. 1 AÜG die Begründung eines Arbeitsverhältnisses zum Entleiher.

### **LAG Berlin-Brandenburg, Urteil vom 9. Januar 2013 - 15 Sa 1635/12 (nicht rechtskräftig)**

#### **Der Fall:**

Der beklagte Entleiher betreibt Krankenhäuser und setzt als Krankenpflegepersonal bei einem konzerneigenen Verleihunternehmen beschäftigtes Personal ein. Die Beschäftigung erfolgt auf Dauerarbeitsplätzen, für die keine eigenen Stammarbeitnehmer vorhanden sind. Das Verleihunternehmen besitzt eine Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung.

Der klagende Arbeitnehmer beantragte die Feststellung, dass durch die dauerhafte Arbeitnehmerüberlassung ein Arbeitsverhältnis zum Entleiher (zu den dort gültigen Arbeits- und Entgeltbedingungen) zustande gekommen ist.

#### **Die Lösung:**

Die Klage hatte beim LAG Erfolg. Zwischen den Parteien ist ein Arbeitsverhältnis zustande gekommen. Das LAG begründet seine Entscheidung wie folgt:

- Aus § 9 Nr. 1 AÜG ergebe sich, dass der Vertrag zwischen Verleiher und Leiharbeitnehmer unwirksam ist, wenn der Verleiher nicht die nach § 1 Abs. 1 S. 1 AÜG erforderliche Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung hat.

- Rechtsfolge der Unwirksamkeit ist nach § 10 Abs. 1 S. 1 AÜG, dass ein Arbeitsvertrag zwischen dem Entleiher und dem Leiharbeitnehmer als zustande gekommen gilt.
- Zwar verfügte der Verleiher über eine Erlaubnis zur gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung. Da aber die auf Dauer angelegte Arbeitnehmerüberlassung unter Berücksichtigung von § 1 Abs. 1 S. 2 AÜG, wonach die Überlassung vorübergehend erfolgt, von der erteilten Erlaubnis nicht gedeckt ist, stelle es einen "Rechtsmissbrauch" dar, wenn ein konzerneigenes Verleihunternehmen nicht am Markt werbend tätig ist und seine Beauftragung nur dazu dient, Lohnkosten zu senken oder kündigungsschutzrechtliche Wertungen ins Leere laufen zu lassen.

### Hinweis für die Praxis:

Das Urteil ist nicht rechtskräftig und widerspricht auch einer anderen Entscheidung der 7. Kammer des LAG Berlin-Brandenburg. Es bleibt abzuwarten, wie das BAG entscheiden wird.

Eine weitere interessante Frage ist ebenfalls höchstrichterlich noch nicht geklärt: Kann der Betriebsrat im Entleiherbetrieb die Zustimmung zum geplanten Einsatz eines Leiharbeitnehmers gem. § 99 Abs. 2 Nr. 1 BetrVG verweigern, wenn es sich nicht um "vorübergehende" Arbeitnehmerüberlassung handelt?

### Seminartipp:

#### Der Arbeitsvertrag Von der Begründung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses

23.05. - 24.05.2013 Hamburg  
23.09. - 24.09.2013 Koblenz  
02.12. - 03.12.2013 Rothenburg o.d. Tauber



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

## IX. Betriebsratsausschluss bei unbefugtem Zugriff auf Personaldaten

Ein Betriebsratsmitglied kann auf Antrag des Arbeitgebers (§ 23 Abs. 1 S. 1 BetrVG) aus dem Betriebsrat ausgeschlossen werden, wenn es unbefugt auf das elektronische Personalinformationssystem zugegriffen hat. Hierin liegt ein erheblicher Verstoß gegen das BDSG sowie eine Verletzung der Persönlichkeitsrechte der betroffenen Beschäftigten. Die Pflichtverletzung rechtfertigt allerdings nicht ohne weiteres auch eine außerordentliche Kündigung.

### LAG Berlin-Brandenburg 12. November 2012 - 17 TaBV 1318/12

#### Der Fall:

Der Arbeitnehmer ist z.Zt. freigestellter Betriebsratsvorsitzender und seit 1998 im Krankenhaus der Arbeitgeberin als Krankenpfleger beschäftigt. Er hatte vom Computer des Betriebsrats aus in zahlreichen Fällen unbefugt auf das im Betrieb verwendete Personalinformationssystem zugegriffen, in dem personenbezogene Arbeitnehmerdaten im Sinne einer elektronischen Personalakte verwaltet werden. Die Zugriffe erfolgten jeweils zu dem Zweck, Informationen für den Betriebsrat zu beschaffen.

Nach Kenntniserlangung der Arbeitgeberin beabsichtigte diese die fristlose und außerordentliche Kündigung, die jedoch wegen fehlender Zustimmung des Betriebsratsgremiums noch nicht ausgesprochen werden konnte. Im Verfahren beantragte die Arbeitgeberin,

- den Betriebsratsvorsitzenden wegen der Pflichtverletzungen aus dem Betriebsrat auszuschließen und
- die vom Betriebsrat verweigerte Zustimmung zur außerordentlichen Kündigung gerichtlich zu ersetzen.

## Die Lösung:

Das LAG ist den Anträgen des Arbeitgebers nur teilweise gefolgt:

- Der Betriebsratsvorsitzende ist **aus dem Betriebsrat auszuschließen** (§ 23 Abs. 1 S. 1 BetrVG), da er seine betriebsverfassungsrechtlichen Pflichten grob verletzt hat. In den unberechtigten Zugriffen auf das Personalinformationssystem lag - so das LAG - ein erheblicher Verstoß gegen das BDSG und eine Verletzung der Persönlichkeitsrechte der betroffenen Beschäftigten.
- Der Antrag auf Ersetzung der vom Betriebsrat verweigerten Zustimmung zu einer außerordentlichen **Kündigung** (§ 103 Abs. 2 BetrVG) wurde aber zurückgewiesen. Denn die Zugriffe auf das Personalinformationssystem seien - so das LAG - ausschließlich aufgrund und zum Zweck der Betriebsrats Tätigkeit erfolgt. Damit habe zwar der Betriebsratsvorsitzende auch gegen seine arbeitsvertraglichen Verpflichtungen verstoßen. Es bestehe auch ein an sich geeigneter Kündigungsgrund. Unter Abwägung der weiteren Umstände des Einzelfalls rechtfertige das Fehlverhalten aber keine sofortige Auflösung des Arbeitsverhältnisses.

## Hinweis für die Praxis:

Das **BAG** hat mit **Urteil vom 19. Juli 2012 - 2 AZR 989/11** die Kündigung gegenüber einer Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen, die gleichen Kündigungsschutz wie Betriebsratsmitglieder genießen, für wirksam erachtet, weil der Arbeitnehmer **Personalgespräche heimlich "mitgeschnitten" hat**. Das BAG hat im Wesentlichen ausgeführt:

Der heimliche Mitschnitt eines Personalgesprächs ist "an sich" geeignet, eine außerordentliche Kündigung zu rechtfertigen. Dabei kommt es nicht entscheidend auf die strafrechtliche Würdigung an. Maßgeblich ist die mit diesem Verhalten verbundene Verletzung der dem Arbeitnehmer obliegenden Pflicht zur Rücksichtnahme auf die berechtigten Interessen des Arbeitgebers. Stützt der Arbeitgeber den wichtigen Grund bei einem Betriebsratsmitglied auf dessen Verhalten, muss dieses sich als Verletzung von Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis darstellen. Verstößt es sowohl gegen eine Amts- als auch gegen eine für alle Arbeitnehmer gleichermaßen geltende vertragliche Pflicht, liegt - jedenfalls auch - eine Vertragspflichtverletzung vor. Für die Beurteilung, ob Tatsachen vorliegen, die den Arbeitgeber aus wichtigem Grund zur Kündigung berechtigen, ist auf die Unzumutbarkeit einer Weiterbeschäftigung bis zum Ablauf der fiktiven ordentlichen Kündigungsfrist abzustellen. Ist eine Weiterbeschäftigung bis dahin zumutbar, ist die Kündigung unwirksam. Im Rahmen der Interessenabwägung ist zu berücksichtigen, ob ein Funktionsträger gerade in Ausübung seines Amtes in Konflikt mit seinen arbeitsvertraglichen Pflichten geraten ist.

## Seminartipp:

### Beschäftigtendatenschutz oder Mitarbeiterüberwachung

17.04. - 17.04.2013 Frankfurt/Main  
05.11. - 05.11.2013 Hannover



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

## 5. Wissenswertes: Die lösungsorientierte Konfliktbearbeitung

von **Viva Fialka und Michael Fischer**  
Führungskräftetrainer/in und -Coachs

### Ausblick statt Rückblick

Theoretisch ist das den meisten Menschen klar: Eine Problemlösung wird am schnellsten erreicht, wenn man sich von Anfang an auf mögliche Lösungen und nicht auf die Probleme konzentriert. Statt des Rückblicks



auf die Vergangenheit reduziert die Auseinandersetzung mit Möglichkeiten der Zukunft die monetären wie energetischen Konfliktkosten um ein Wesentliches. Das Motto müsste also lauten: Ausblick statt Rückblick! Schon deshalb, weil die Frage nach Ursachen allzu schnell zu Schuldzuweisungen führt, die abgewehrt werden und den Fokus von der Sachebene auf die Beziehungsthemen verlagern.

Das erfordert die Kompetenz der lösungsorientierten Gesprächsführung die Lösungssuchende darin unterstützt, Problemsituationen unter verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Dabei vergrößert sich der Handlungsspielraum und hilfreiche Alternativen können entdeckt werden. Mit Hilfe spezifischer lösungsfokussierter Fragen, die man sich selbst und anderen stellen kann, werden Suchprozesse ausgelöst, die die Problembewältigung kreativ gestalten helfen. Im lösungsorientierten Konfliktgespräch werden dabei ganz unterschiedliche Wege beschritten, die bewirken sollen, dass sich die Lösungssuchenden ihrer Stärken/Ressourcen bewusst werden und sich eine gute Zukunft vorstellen können, in der gegenüber der Jetzt-Situation etwas anders ist.

Das Prinzip der lösungsorientierten Problembearbeitung wird an folgendem Beispiel deutlich:

Ein Stabhochspringer hatte bei 10 Versuchen 9 Misserfolge, nur einmal hat es geklappt: die Stange ist liegen geblieben. Nun könnte man sich verschiedene Trainingsansätze vorstellen:

- Ein Trainer könnte nun mit dem Sportler das Video mit den neun Fehlversuchen ausführlich und in Zeitlupe betrachten und versuchen, zu analysieren, woran es gelegen hat (Ursachensuche, problemorientiert).
- Ein anderer Trainer könnte mit dem Sportler den einen gelungenen Sprung betrachten, und fragen: „Was hast Du hier anderes gemacht als sonst?“ (Anders gegessen vorher? An was anderes gedacht? Dein Bein anderes gestreckt?). Oder er könnte Aufzeichnungen von Stabhochsprungsuperstars im Detail betrachten („Was machen die, dass es funktioniert?“), einschließlich dem anschließenden Applaus und den Siegerehrungen.

Was hätte wohl mehr Trainingserfolg?

Wie Trainer im Sport tun Führungskräfte gut daran, ein großes Repertoire an lösungsorientierten Fragen zu beherrschen:

Da gibt es z.B.

- **Ausnahmefragen wie in unserem Beispiel:**  
Die Frage nach Situationen, wo es mal anders oder nicht so war, "verflüssigt" die absolute Vorstellung von einem absoluten Problem. Sie können dann weiter fragen: "Was war da anders?" und landen evtl. bei Verbesserungsmöglichkeiten.
- **Fortschrittsfragen:**  
Wesentlich hilfreicher als nach den erlebten Schwierigkeiten zu fragen ist die Frage nach den kleinen Schritten der Verbesserung. "Was hat sich entwickelt seit dem letzten Mal?" Es lenkt den Blick des anderen auf die Fortschritte anstatt darauf, dass es immer noch nicht hundertprozentig klappt.
- **Hypothetische Fragen:**  
Durch diese Fragen werden alternative Wirklichkeiten erfahrbar gemacht: "Was wäre wenn...?" oder "Angenommen, Sie würden...?"
- **Operationale Fragen:**  
Sie helfen dem anderen dabei, den Schritt von der Theorie in die Praxis zu gehen. "Wie werden Sie anfangen?" oder "Was wird ihr erster Schritt sein, wenn Sie hier rausgehen?"
- **Skalierungsfragen:**  
Minimale Veränderungen lassen sich oft schwer beschrieben. Die Skalierung macht dies konkreter: "Auf einer Skala von 1 (nichts geht) bis 10 (alles läuft super) - wo stehen Sie da?" oder "Wie groß ist

Ihre Hoffnung, dass Sie das schaffen? Sagen wir auf einer Skala von 1 (minimale Hoffnung) bis 10 (absolut überzeugt)?"

Die sind nur einzelne Beispiele aus der so genannten lösungsorientierten Beratung (nach Steve de Shazer), die auf die Führungsarbeit bezogen wahre Lösungswunder bewirken können.

#### Seminartipp:

#### **Konflikte kompetent lösen Erfolgreiches Konfliktmanagement durch konstruktive Gesprächsführung**

16.04. - 17.04.2013 Bremen  
01.07. - 02.07.2013 Köln  
14.11. - 15.11.2013 Nürnberg



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

### 6. Praxistipp: Literaturempfehlung

Grundmann/Peters

#### **Ziel- und Leistungsvereinbarungen**

3. Auflage 2013, erscheint im März 2013  
Rieder Verlag  
ISBN 978-3-939018-80-3  
ca. 150 Seiten, ca. 19,50 €

Die Festlegung von Zielen für einzelne oder Gruppen von Arbeitnehmern sowie für ganze Betriebe und Unternehmen setzt sich immer mehr als Instrument zur Leistungssteigerung und Steuerung von Arbeitnehmern durch. Gleichwohl gibt es diesbezüglich keine einheitliche Begriffsbildung und keine gesetzliche Regelung. Hier bietet das Werk von Dr. Stephan Grundmann und Harald Peters in drei Teilen wertvolle Hilfestellung.



Im ersten Teil wird zunächst der Zielvereinbarungsprozess als solcher dargestellt, der u.a. mit sich bringt, dass sich die Einführung und Umsetzung von Zielvereinbarungen auch immer auf die jeweilige Führungsstruktur des Unternehmens auswirkt. Die Möglichkeiten, die Phasen dieses Prozesses durch die Anwendung unternehmensstrategischer Instrumente erfolgreich durchzusetzen, werden anschaulich dargestellt.

Der zweite Teil diskutiert den betrieblichen Zielvereinbarungsprozess aus individualarbeitsrechtlicher Sicht. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie die rechtlichen Grenzen werden aufgezeigt und die Rechte und Pflichten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer dargestellt.

Die kollektivrechtlichen Fragen solcher Vereinbarungen werden im dritten Teil des Buches erläutert, der die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats ausführlich darstellt und Handlungsempfehlungen für die Praxis gibt.

Mehr Informationen und Online-Bestellmöglichkeiten finden Sie auf den Webseiten des Rieder Verlages:  
[www.riederverlag.de](http://www.riederverlag.de)

Der direkte Link zum Buch: [www.riederverlag.de/65+M5c321cbda86.html](http://www.riederverlag.de/65+M5c321cbda86.html)

## 7. Inhouse-Service: Psychische Erkrankungen - Handlungshilfen

von **Matthias Tholen**

Berater, Trainer und Coach



Rund 53 Millionen Krankheitstage pro Jahr gehen mittlerweile auf psychische Erkrankungen zurück. Statistisch entspricht dies jedem zehnten Fehltag. Gesellschaftlich erleben wir einen Wandel im Umgang mit psychischen Erkrankungen.

Nahezu jedes Medium thematisiert aktuell die Diskussion um Ursachen und Zusammenhänge von Stresserkrankungen und ihre Auswirkungen auf die Psyche. Auch in unseren Betrieben weicht die Scheu psychische Erkrankungen wahrzunehmen und damit handlungsfähig zu werden. In der Folge investieren Betriebe in ein Gesundheitsmanagement.

Führungskräfte interessierten sich bisher für Fehlzeitenstatistiken im Gesundheitsreport und berechneten die Kosten bezahlter, aber nicht geleisteter Arbeit. Diese Kosten relativieren sich, wenn wir auf das Phänomen täglich erscheinender Mitarbeiter schauen, die nicht "bei der Sache" sind. Diese Auswirkungen sind weitreichender und kostenintensiver.

Erkennen Sie Mitarbeiter, die unter psychischen Beeinträchtigungen leiden und dennoch täglich arbeiten gehen? Sie leiden unter Schlafproblemen, haben "innerlich" gekündigt, sind demotiviert und "ausgebrannt". Ängste vor Sichtbarkeit führen zu Rückzug und letztlich zu Produktivitätsverlusten auf allen Ebenen des Betriebes. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass ein Gesundheitsmanagement mehr ist als betriebliche Sozialpolitik.

Sie ist eine zukunftsweisende Managementaufgabe.

Führungskräfte interessierten sich bisher für Fehlzeitenstatistiken im Gesundheitsreport und berechneten die Kosten bezahlter, aber nicht geleisteter Arbeit. Diese Kosten relativieren sich, wenn wir auf das Phänomen täglich erscheinender Mitarbeiter schauen, die nicht "bei der Sache" sind. Diese Auswirkungen sind weitreichender und kostenintensiver.

Erkennen Sie Mitarbeiter, die unter psychischen Beeinträchtigungen leiden und dennoch täglich arbeiten gehen? Sie leiden unter Schlafproblemen, haben "innerlich" gekündigt, sind demotiviert und "ausgebrannt". Ängste vor Sichtbarkeit führen zu Rückzug und letztlich zu Produktivitätsverlusten auf allen Ebenen des Betriebes. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass ein Gesundheitsmanagement mehr ist als betriebliche Sozialpolitik.

Sie ist eine zukunftsweisende Managementaufgabe.

Die Seminare für psychische Erkrankungen im beruflichen Alltag ermöglichen Führungskräften, psychische Erkrankungen zu erkennen und in ihren Auswirkungen auf den Mitarbeiter und die betrieblichen Abläufe einzuschätzen. Daraus ergeben sich Handlungsmöglichkeiten für tragfähige Hilfen und verlässlicher Organisation interner und externer Hilfe. Dabei lernen Sie kommunikative Muster im Umgang mit Erkrankungen wahrzunehmen und zugunsten eines offenen und gesundheitsförderlichen Dialogs zu ersetzen.

Auf betrieblicher Ebene finden Sie Anregungen für geeignete Maßnahmen im Betrieb und Ideen zu präventiver Praxis. Nicht zuletzt berichten Führungskräfte immer wieder von ihrem persönlichen Gewinn durch das erworbene Wissen und dem lebhaften Austausch im Seminar.

Ihre Ansprechpartnerinnen:



Dipl.-Päd. Sina Zimmermann,  
Dipl.-Päd. Gerlinde Rau  
Telefon 0251 1350-6555  
Telefax 0251 1350-6999  
[inhouse@personal.poko.de](mailto:inhouse@personal.poko.de)

### Unsere firmeninterne Veranstaltung zum Thema:

**Psychische Belastungen und Beanspruchungen  
Workshop zur Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz für Arbeitgeber und  
Arbeitnehmervertretungen**





Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!  
Weitere Informationen rund um unseren Inhouse-Service finden Sie [hier](#) .

### Das sagen unsere Inhouse-Seminarteilnehmer:

**Excellent Führen: Strategie-Workshop**, Januar 2013 in Köln

"Vielen Dank für das gelungene und sehr inspirierende Seminar!"

"Besonders gefallen hat mir die Zusammenarbeit im Vorfeld, die Flexibilität des Referenten."

"Danke! Wie immer sehr überzeugend, kompetent und gute Atmosphäre!"

"Der Referent hat die Erwartungen absolut erfüllt."

## 8. Aktuelle Seminare

### Professionell Führen Grundlagen erfolgreicher Führung

#### Modulreihe Stuttgart

24.04. - 26.04.2013 Stuttgart

26.06. - 28.06.2013 Stuttgart

18.09. - 20.09.2013 Stuttgart/Herrenberg

### Professionelle Teamleitung Qualifizierung zum Teamleiter in drei Modulen

#### Modulreihe Koblenz

23.05. - 24.05.2013 Koblenz

19.09. - 20.09.2013 Koblenz

12.12. - 13.12.2013 Koblenz

### Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte I Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

11.04. - 12.04.2013 Berlin

23.05. - 24.05.2013 Düsseldorf

20.06. - 21.06.2013 Fulda

17.07. - 18.07.2013 Baden-Baden

### Das Potenzial der eigenen Persönlichkeit Die eigene Wirkung erkennen und nutzen

24.04. - 26.04.2013 Bremen

24.06. - 26.06.2013 Würzburg

23.09. - 25.09.2013 Neuss

04.12. - 06.12.2013 Weimar



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

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

### Die Antwort auf die Frage des Monats zum Thema "Betriebsrat und Leiharbeit"

**Frage:** Welche Rechte hat der Betriebsrat eines Entleiherbetriebes im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen von Leiharbeitnehmern?



**Antwort:** Mit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) im Jahr 2001 sind die Rechte von Leiharbeitnehmern wesentlich verbessert worden. So sind sie seitdem im Entleiherbetrieb, also dem Betrieb in dem sie arbeiten, bei der Betriebsratswahl wahlberechtigt, wenn sie länger als drei Monate im Betrieb eingesetzt werden (§ 7 BetrVG). Dementsprechend ist der Betriebsrat im Entleiherbetrieb für diese Leiharbeitnehmer zuständig und vertritt sie in allen Angelegenheiten rund um ihren konkreten Arbeitsplatz (z.B. bei Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, bei der Einhaltung von Gesetzen (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG) und der Grundsätze von "Recht und Billigkeit" (§ 75 Abs. 1 BetrVG)). Im Entleiherbetrieb kann der Betriebsrat also recht gut Einfluss auf die konkreten Arbeitsbedingungen von Leiharbeitnehmern nehmen. Gegen Schikanierungen von Leiharbeitnehmern - wie sie im Falle von Amazon durch eine private Sicherheitsfirma offenbar erfolgt sind - kann sich der Betriebsrat des Entleiherbetriebes also durchaus zur Wehr setzen, so er von den Problemen überhaupt erfährt.

Auf die Arbeitsbedingungen beim Verleiherbetrieb hat der Betriebsrat des Entleiherbetriebes hingegen keine rechtlichen Einflussmöglichkeiten. Hierfür ist - sofern vorhanden - der Betriebsrat des Verleiherbetriebes zuständig. Dem Betriebsrat des Entleiherbetriebes steht lediglich das - auch gegenüber den "normalen" Arbeitnehmern des Entleiherbetriebes bestehende - umfassende Mitbestimmungsrecht bei der Einstellung, Versetzung und Ein- oder Umgruppierung eines Leiharbeitnehmers im Entleiherbetrieb zu. Dies ist in § 99 BetrVG i.V.m. § 14 Abs. 3 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) geregelt.

Der Betriebsrat kann aber eines tun und "seinem" Arbeitgeber, also dem des Entleiherbetriebes, mitteilen, welche Kriterien er bei der Auswahl eines Verleiherbetriebes für wichtig erachtet und ihn bitten, diese zu berücksichtigen. Er kann auch darauf hinwirken, mit dem Arbeitgeber gemeinsame "Richtlinien" zu erarbeiten, die Vorgaben für die Auswahl des Verleiherbetriebes enthalten. Außerdem kann er etwa den Arbeitgeber bitten, sich etwaige Compliance-Richtlinien des Verleiherbetriebes vorlegen zu lassen und diese gemeinsam mit dem Betriebsrat zu prüfen. Auf all dies hat der Betriebsrat jedoch keinen Rechtsanspruch, sondern ist auf die freiwillige Mitarbeit seines Arbeitgebers angewiesen.

### 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 übernommen werden.

Anmeldung für diesen Newsletter unter

[www.poko.de/newsletter/register\\_subscription/3](http://www.poko.de/newsletter/register_subscription/3)

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

» [Abmelden](#)

### Impressum

Poko Newsletter für Führungskräfte  
Poko-Institut  
Heidrun und Hans Dieter Rieder  
Kaiser-Wilhelm-Ring 3a  
48145 Münster  
[info@poko.de](mailto:info@poko.de)  
[www.poko.de](http://www.poko.de)

Redaktionsteam  
Poko Newsletter für Führungskräfte  
[redaktion@poko.de](mailto:redaktion@poko.de)

Tel. 0251 1350-1414  
Fax. 0251 1350-500