

Wissenswertes  
für Ihre  
Personalarbeit

## Seminarprogramm 2013



Hier finden Sie alle Seminare & Veranstaltungen in 2013 sowie Wissenswertes für Ihre Personal- und Führungsarbeit

[PDF herunterladen](#)

## Aktuelle News für Führungskräfte

Liebe Leserin, lieber Leser,

sind Sie persönlich zufrieden mit Ihrem Arbeitsumfeld und Ihren Aufgaben?? Nun, viele Ihrer Führungskolleginnen und -kollegen scheinen bei den Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit zumindest erhebliches Verbesserungspotenzial zu sehen: Nach einer aktuellen Studie der Beratungsgesellschaft PwC und der London School of Economics wären Führungskräfte bereit, für einen Traumjob mit optimalen Arbeitsbedingungen im Gegenzug auf 30 % ihres Gehalts zu verzichten. Solche Jobs sind allerdings rar gesät und perfekte Arbeitsbedingungen werden in der Realität der Arbeitswelt höchstwahrscheinlich ein reiner Wunsch bleiben. Dennoch, einige Faktoren, die Ihre Arbeitsbedingungen bestimmen, können Sie selbst verbessern und hierbei möchten wir Sie unterstützen: Zum einen mit unserem Seminarprogramm, welches in 2013 wieder viele Veranstaltungen zur Optimierung Ihrer Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz bereithält. Zum anderen mit unserem monatlichen Newsletter, der Sie in der aktuellen Ausgabe wie gewohnt mit wichtigen Neuigkeiten aus Rechtsprechung sowie Kommunikation & Führung versorgt. So erfahren Sie dieses Mal z.B., warum ein Betriebsratsmitglied keinen Anspruch auf Freizeit- oder Vergütungsausgleich erwirbt, wenn es im Urlaub an einer Betriebsratssitzung teilnimmt. Doch lesen Sie selbst.

Herzliche Grüße,

Ihr Poko-Team aus Münster

## Inhaltsverzeichnis

### 1. Kein Entstehen von Urlaubsansprüchen im ruhenden Arbeitsverhältnis

### 2. Aktuelle Rechtsprechung

- I. Unterrichtung des Betriebsrats über bevorstehende Massenentlassungen
- II. Betriebsbedingte Kündigung - Möglichkeit der Weiterbeschäftigung in einem ausländischen Betrieb
- III. Betriebsratstätigkeit während des Urlaubs führt nicht zu einer "Unterbrechung" des Urlaubs oder einer zusätzlichen Vergütungspflicht
- IV. Außerdienstliche Aktivitäten für NPD und JN als Kündigungsgrund
- V. Befristungen zur Vertretung von langjährig erkrankten Arbeitnehmern können zulässig sein

### 3. Gesprächsführung im Betrieblichen Eingliederungsmanagement

### 4. Burnout-Prävention als Führungsaufgabe

### 5. Aktuelle Seminare

### 6. Literaturtipp

## Seminartipp:

### Update Arbeitsrecht Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht

14.05.2013 Hamburg  
03.07.2013 München  
18.09.2013  
Frankfurt/Main

Mehr Informationen  
und die Möglichkeit  
der unverbindlichen  
Reservierung oder  
verbindlichen  
Anmeldung finden Sie  
[hier](#).

## 1. Kein Entstehen von Urlaubsansprüchen im ruhenden Arbeitsverhältnis

Im Falle einer vom Arbeitnehmer selbst initiierten Ruhensvereinbarung zum Zwecke der Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses, um nach Ablauf des Krankengeldbezugs Arbeitslosengeld beziehen zu können, sind die Hauptleistungspflichten suspendiert. In diesem Fall kann auch kein Urlaubsanspruch entstehen.

**LAG Schleswig-Holstein, Urteil vom 21. Juni 2012 - 5 Sa 80/12** (nicht rechtskräftig)

### Der Fall:

Die Klägerin war bei der Beklagten vom 27. Februar 1989 bis 31. Juli 2011 beschäftigt. Sie kündigte das Arbeitsverhältnis selbst, da sie ab dem 1. Juni 2011 Rente wegen voller Erwerbsminderung erhalten hat. Sie war zuvor ununterbrochen seit dem 6. Oktober 2009 bis zu ihrem Ausscheiden arbeitsunfähig krank. Nach Beendigung des Krankengeldbezugs bezog die Klägerin seit 26. Dezember 2010 bis zum 31. Mai 2011 Arbeitslosengeld, nachdem die Beklagte der Klägerin auf deren Wunsch am 10. November 2010 eine Arbeitsbescheinigung erteilt hatte, damit die Klägerin in den Genuss von Arbeitslosengeld kommen konnte.

Die Klägerin begehrt mit der Klage Urlaubsabgeltung.

### Die Lösung:

Das LAG hat festgestellt, dass die Parteien das Arbeitsverhältnis einvernehmlich zum Ruhen gebracht haben. Folge, so das LAG, ist, dass für diese Zeit des ruhenden Arbeitsverhältnisses keine Urlaubsansprüche mehr entstehen.

### Der Fall:

Die Klägerin war bei der Beklagten vom 27. Februar 1989 bis 31. Juli 2011 beschäftigt. Sie kündigte das Arbeitsverhältnis selbst, da sie ab dem 1. Juni 2011 Rente wegen voller Erwerbsminderung erhalten hat. Sie war zuvor ununterbrochen seit dem 6. Oktober 2009 bis zu ihrem Ausscheiden arbeitsunfähig krank. Nach Beendigung des Krankengeldbezugs bezog die Klägerin seit 26. Dezember 2010 bis zum 31. Mai 2011 Arbeitslosengeld, nachdem die Beklagte der Klägerin auf deren Wunsch am 10. November 2010 eine Arbeitsbescheinigung erteilt hatte, damit die Klägerin in den Genuss von Arbeitslosengeld kommen konnte.

Die Klägerin begehrt mit der Klage Urlaubsabgeltung.

### Die Lösung:

Das LAG hat festgestellt, dass die Parteien das Arbeitsverhältnis einvernehmlich zum Ruhen gebracht haben. Folge, so das LAG, ist, dass für diese Zeit des ruhenden Arbeitsverhältnisses keine Urlaubsansprüche mehr entstehen.

### Hinweis für die Praxis:

Das BAG (vgl. Urteile vom 14. März 2006 - 9 AZR 312/05, 17. Mai 1990 - 6 AZR 52/89 und 26. Mai 1988 - 8 AZR 774/85) hat in der **Vergangenheit** mehrfach entschieden, dass bei einem vereinbarten Ruhen des Arbeitsverhältnisses keine Urlaubsansprüche mehr "anwachsen". Allerdings wird es nun im Revisionsverfahren prüfen müssen, ob an dieser Rechtsprechung auch unter Berücksichtigung der Rechtsprechung des EuGH festgehalten werden kann. Jedenfalls verfallen (auch gesetzliche (Mindest-)) Urlaubsansprüche spätestens 15 Monate nach Ablauf des Urlaubsjahres, selbst dann, wenn der Arbeitnehmer den Urlaub wegen Krankheit nicht nehmen konnte (vgl. BAG, Urteil vom 7. August 2012 - 9 AZR 353/10).

## 2. Aktuelle Rechtsprechung

Lesen Sie ausgesuchte Gerichtsentscheidungen:

### Seminartipp:

**Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte II**  
Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats im Detail

19.11. - 20.11.2012  
Düsseldorf  
07.03. - 08.03.2013  
Köln  
22.04. - 23.04.2013  
Bremen  
24.06. - 25.06.2013  
Stuttgart  
19.09. - 20.09.2013  
Frankfurt/Main  
20.11. - 21.11.2013  
Münster

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

### I. Unterrichtung des Betriebsrats über bevorstehende Massenentlassungen

Beabsichtigt der Arbeitgeber Massenentlassungen, hat er den Betriebsrat nach § 17 Abs. 2 S. 1 KSchG schriftlich u.a. über die Gründe für die geplanten Entlassungen zu unterrichten. Hat der Arbeitgeber die geforderten Angaben in einem nicht unterzeichneten Text dokumentiert und diesen dem Betriebsrat zugeleitet, genügt die abschließende Stellungnahme des Betriebsrats zu den Entlassungen, um den eventuellen Schriftformverstoß zu heilen.

### BAG, Urteil vom 20. September 2012 - 6 AZR 155/11

#### Der Fall:

Über das Vermögen der Arbeitgeberin der Klägerin wurde am 1. September 2009 das Insolvenzverfahren eröffnet und der Beklagte zum Insolvenzverwalter bestellt. Der Beklagte schloss mit dem Gesamtbetriebsrat am 15. Oktober 2009 einen von beiden Seiten unterzeichneten Interessenausgleich mit Namensliste für drei Betriebe des Unternehmens, der die nach § 17 Abs. 2 KSchG erforderlichen Angaben enthielt.

Der Gesamtbetriebsrat erklärte in dem Interessenausgleich abschließend und durch Unterschrift bestätigt, er sei umfassend gem. § 17 Abs. 2 KSchG unterrichtet worden. Zum Zeitpunkt dieser Unterschriftsleistung soll der Arbeitgeber den Interessenausgleich noch nicht unterschrieben haben. Der Beklagte fügte seiner anschließenden Massenentlassungsanzeige den Interessenausgleich bei. Nach Eingang der Anzeige bei der Agentur für Arbeit kündigte er das Arbeitsverhältnis mit der Klägerin am 16. Oktober 2009 zum 31. Januar 2010.

#### Die Lösung:

Alle Instanzen haben die Klage abgewiesen. Ein etwaiger Schriftformmangel der Unterrichtung - wegen fehlender Unterschrift des Insolvenzverwalters - ist durch die abschließende Stellungnahme des Gesamtbetriebsrats im Interessenausgleich geheilt. Dafür spricht der Zweck des Unterrichtungserfordernisses. Die Arbeitnehmervertretung soll konstruktive Vorschläge unterbreiten können, um die Massenentlassung zu verhindern oder einzuschränken. Diesem Zweck ist genügt, wenn die Arbeitnehmervertretung aufgrund schriftlich fixierter ausreichender Angaben des Arbeitgebers zu den geplanten Entlassungen eine abschließende Stellungnahme abgibt.

Zu den formalen Anforderungen der Konsultation mit dem Betriebsrat vgl. auch:

### BAG, Urteil vom 28. Juni 2012 - 6 AZR 780/10

### Massenentlassungsanzeige - fehlende Stellungnahme des Betriebsrats - falsche Angabe der Zahl der zu entlassenden Arbeitnehmer

1. Bei der gem. § 17 Abs. 3 S. 1 Halbs. 2 KSchG i.V.m. § 17 Abs. 2 S.1 Nr. 3 KSchG **zwingend** erforderlichen Angabe der Anzahl der zu entlassenden Arbeitnehmer **sind auch die Arbeitnehmer mitzuzählen, die auf Veranlassung des Arbeitgebers im Wege der Eigenkündigung aus dem Arbeitsverhältnis ausgeschieden und damit einer sonst erforderlichen betriebsbedingten Arbeitgeberkündigung zuvorgekommen sind**. Das gilt jedenfalls

- dann, wenn der Arbeitgeber keine Kenntnis davon hat, dass diese Arbeitnehmer bereits ein neues Arbeitsverhältnis begründet haben.
2. Wird in einer Massenentlassungsanzeige die Anzahl der zu entlassenden Arbeitnehmer zu niedrig angegeben, können sich auf diesen Fehler nur die Arbeitnehmer berufen, die von der Massenentlassungsanzeige nicht erfasst sind.
  3. Die **Beifügung der Stellungnahme des Betriebsrats** gem. § 17 Abs. 3 S. 2 KSchG ist Wirksamkeitsvoraussetzung für die Massenentlassungsanzeige. Die **Stellungnahme** des Betriebsrats **genügt den gesetzlichen Anforderungen** nur, wenn sie sich auf die angezeigten Kündigungen bezieht und eine abschließende Meinungsäußerung des Betriebsrats zu diesen Kündigungen enthält, wobei auch eine eindeutige Äußerung, keine Stellung nehmen zu wollen, ausreichend ist.
  4. Die Arbeitsgerichtsbarkeit ist durch einen bestandskräftigen Verwaltungsakt der Arbeitsverwaltung nicht gehindert, im Kündigungsschutzprozess die Unwirksamkeit der Massenentlassungsanzeige anzunehmen. Fehler, die dem Arbeitgeber bei der Erstattung der Massenentlassungsanzeige unterlaufen sind, werden durch einen solchen Verwaltungsakt nicht geheilt. Früheren Entscheidungen des BAG, die eine Heilungswirkung der Bescheide der Arbeitsverwaltung angenommen haben, ist durch die Rechtsprechung des EuGH (Urteil vom 27. Januar 2005 - C-188/03 (Junk)) der Boden entzogen.

---

## Seminartipp:

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

26.11. - 27.11.2012  
Münster  
23.05. - 24.05.2013  
Hamburg  
23.09. - 24.09.2013  
Koblenz  
02.12. - 03.12.2013  
Rothenburg o. d. Tauber

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

## II. Betriebsbedingte Kündigung - Möglichkeit der Weiterbeschäftigung in einem ausländischen Betrieb

Einer betriebsbedingten Kündigung steht nicht entgegen, dass eine Weiterbeschäftigungsmöglichkeit in einem im Ausland gelegenen Betrieb des Arbeitgebers besteht.

### LAG Düsseldorf, Urteil vom 5. Juli 2012 - 15 Sa 485/12

#### Hinweis für die Praxis:

Das KSchG ist nationales deutsches Recht. Eine betriebsbedingte Kündigung ist nur dann sozial gerechtfertigt und wirksam, wenn

- dauerhaft Beschäftigungsmöglichkeiten entfallen sind (§ 1 Abs. 2 S. 1 KSchG),
- der Arbeitgeber eine angemessene Sozialauswahl durchgeführt hat (§ 1 Abs. 3 KSchG) und
- wenn es keine anderweitigen Beschäftigungsmöglichkeiten im Betrieb oder Unternehmen gibt (§ 1 Abs. 2 S. 2 Nr. 1b KSchG).

Bei der Anwendung dieser Grundsätze sind Betriebsstätten im Ausland grundsätzlich nicht zu berücksichtigen.

---

## Seminartipp:

**Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte I**

## III. Betriebsrätstätigkeit während des Urlaubs führt nicht zu einer "Unterbrechung" des Urlaubs oder einer zusätzlichen Vergütungspflicht

Betriebsratsmitglieder sind während ihres Urlaubs von allen Amtspflichten suspendiert und zeitweilig verhindert i.S.v. § 25 BetrVG. Sie können die

## Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

03.12. - 05.12.2012  
Hannover

04.03. - 05.03.2013  
Augsburg

11.04. - 12.04.2013  
Berlin

23.05. - 24.05.2013  
Düsseldorf

20.06. - 21.06.2013  
Fulda

Weitere Termine, mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

zeitweilige Verhinderung zwar durch rechtzeitige Anzeige beim Betriebsratsvorsitzenden aufheben. Dadurch wird jedoch nicht der beantragte und bewilligte Urlaub unterbrochen. Das Betriebsratsmitglied opfert vielmehr in einem solchen Fall freiwillig einen Urlaubstag für die Betriebsratsarbeit.

### ArbG Cottbus, Urteil vom 15. August 2012 - 2 Ca 147/12

#### Hinweis für die Praxis:

Der Entscheidung ist vollinhaltlich zuzustimmen. Das BAG hat bereits am 8. September 2011 - 2 AZR 388/10 entschieden, dass die Urlaubsnahme dazu führt, dass der Arbeitnehmer für die Betriebsratstätigkeit als "verhindert" gilt, es sei denn, er hat seine Bereitschaft erklärt, während der Urlaubszeit Betriebsratstätigkeit zu verrichten. Eine solche Erklärung führt aber nicht dazu, dass der Urlaub unterbrochen wird, denn anders als im Fall der Erkrankung des Arbeitnehmers während des Urlaubs (§ 9 BUrlG) fehlt es hier an einer gesetzlichen Regelung: Der Arbeitnehmer, der während seines Urlaubs Betriebsratsarbeit leistet, tut dies ehrenamtlich und "kostenlos".

#### Übrigens:

Betriebsratsmitglieder sind auch verhindert i.S.v § 25 BetrVG, wenn sie sich in **Elternzeit** befinden (BAG, Beschluss vom 25. Mai 2005 - 7 ABR 45/04) oder wenn sie von der Erbringung der Arbeitsleistung einseitig oder kraft Vereinbarung **freigestellt** worden sind (LAG Hamm, Beschluss vom 25. November 2005 - 10 Sa 922/05). Die Verhinderung kann dadurch vermieden werden, dass das Betriebsratsmitglied dem Betriebsratsvorsitzenden gegenüber anzeigt, weiter Betriebsratsarbeit verrichten zu wollen. Aber selbst dann dürfte dies nicht dazu führen, dass das Betriebsratsmitglied eine zusätzliche Vergütung erhält.

#### Aber:

Etwas Anderes gilt für den Anspruch von Betriebsratsmitgliedern auf **Kostenerstattung**, etwa für Fahrten zum Betrieb ausschließlich deshalb, um Betriebsratsarbeit zu verrichten. Denn hier fallen die Aufwendungen allein deshalb an, um das Ehrenamt "Betriebsrat" wahrnehmen zu können (BAG, Beschluss vom 16. Januar 2008 - 7 ABR 71/06). Dies folgt aus § 40 Abs. 1 BetrVG.

### Planen Sie firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unserem Inhouse-Angebot

### Beendigung des Arbeitsverhältnisses Arbeits- und sozialrechtliche Folgen

### IV. Außerdienstliche Aktivitäten für NPD und JN als Kündigungsgrund

Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes müssen ein bestimmtes Maß an Verfassungstreue aufbringen. Welchen Anforderungen sie insoweit unterliegen, richtet sich nach ihrer vertraglich geschuldeten Tätigkeit und der Aufgabenstellung des öffentlichen Arbeitgebers.

### BAG, Urteil vom 6. September 2012 - 2 AZR 372/11

#### Der Fall:

Der Kläger klagt gegen eine vom Arbeitgeber ausgesprochene ordentliche Kündigung. Er ist Mitglied der NPD und war seit dem Jahr 2003 in der Finanzverwaltung des beklagten Landes tätig. Er war in einem Versandzentrum für die Planung, Steuerung und Überwachung von **Druckaufträgen** zuständig. Im Rahmen seiner Tätigkeit hatte er Zugriff auf personenbezogene, dem Steuergeheimnis unterliegende Daten der Steuerpflichtigen. In seiner Freizeit verbreitete er mittels elektronischer "Newsletter" Informationen zu Treffen und Veranstaltungen eines NPD-Kreisverbands und der Jungen Nationaldemokraten (JN) sowie Rundbriefe verschiedener Art. Im **Jahr 2009** verschickte er einen **Aufruf** zur Teilnahme an einer Demonstration in Halle/Saale. **Unter der Überschrift "17. Juni - Ein Volk steht auf und kämpft sich frei - Zeit einen neuen Aufstand zu wagen!"** heißt es darin, auch die **"BRD" könnte "Angst davor haben", das Volk könne sich eines Tages erneut "gegen den Alles über Alles raffenden und volksverratenden Staat**

**erheben". Falls "die bürgerliche Revolution" erfolgreich wäre, könne es "gut möglich" erscheinen, dass "diesmal ... Tode nicht bei den Demonstranten, sondern bei den etablierten Meinungsdictatoren zu verzeichnen (wären). - Dem Volk wär's recht". Die Passage endet mit der Aussage: "Hoffen wir mal, die nächste Revolution verläuft erfolgreicher. In diesem Sinne: Volk steh auf, kämpf dich frei!"**

#### **Die Lösung:**

Alle Instanzen haben die vom Arbeitgeber ausgesprochene ordentliche Kündigung für wirksam erachtet. Mitgliedschaft in und Aktivitäten für die NPD oder ihre Jugendorganisation JN stehen zwar grundsätzlich nicht schon als solche einer Weiterbeschäftigung im öffentlichen Dienst entgegen, selbst wenn man die Verfassungsfeindlichkeit der Organisationen - nicht ihre nur vom Bundesverfassungsgericht festzustellende Verfassungswidrigkeit - unterstellt. Allerdings dürfen auch Beschäftigte, die keiner "gesteigerten", beamtenähnlichen Loyalitätspflicht unterliegen, nicht darauf hinwirken, den Staat oder die Verfassung und deren Organe zu beseitigen, zu beschimpfen oder verächtlich zu machen. **Entfaltet ein Arbeitnehmer - und sei es nur außerdienstlich - Aktivitäten dieser Art, kann dies ein Grund für eine Kündigung durch seinen Arbeitgeber auch dann sein, wenn das Verhalten nicht strafbar ist.**

**Nach dem Gesamtkontext der Äußerungen in dem Demonstrationsaufruf treten dessen Verfasser für einen gewaltsamen Umsturz ein.** Eine andere Deutung erscheint nicht möglich. **Der Kläger hat sich den Inhalt des Aufrufs zumindest dadurch zu eigen gemacht, dass er ihn weiterverbreitete. Sein Vorgehen macht deutlich, dass er das auch ihm abzuverlangende Mindestmaß an Verfassungstreue nicht aufbringt.** Unabhängig davon, ob der Kläger damit schuldhaft gegen seine arbeitsvertraglichen Verpflichtungen verstoßen hat, ist die Kündigung jedenfalls aus Gründen in seiner Person gerechtfertigt. Denn der Kläger ist ungeeignet, seine bisherige Tätigkeit im öffentlichen Dienst auszuüben. Grundrechtlich geschützte Rechtspositionen etwa aus Art. 5 GG und Art. 12 GG stehen der Kündigung ebenfalls nicht entgegen.

#### **Hinweis für die Praxis:**

Die Parteien haben das BAG - und die Instanzgerichte - bereits mehrfach beschäftigt. Die nunmehr veröffentlichte Entscheidung des BAG beendet den Streit endlich.

Vgl. insoweit bereits **BAG, Urteil vom 12. Mai 2011 - 2 AZR 479/09:**

1. **Aktives** Eintreten für eine verfassungsfeindliche Partei oder deren Jugendorganisation kann die personenbedingte Kündigung eines im **öffentlichen Dienst** beschäftigten Arbeitnehmers begründen.
  2. **Das gilt auch dann, wenn die Partei nicht durch das Bundesverfassungsgericht für verfassungswidrig erklärt worden ist.**
  3. Hat allerdings der Arbeitgeber den Arbeitnehmer wegen politischer Betätigung **abgemahnt**, gibt er damit grundsätzlich zu erkennen, dass er die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses für zumutbar erachtet, wenn zukünftig verfassungsfeindliche Aktivitäten unterbleiben. Er kann eine spätere Kündigung deshalb nicht ausschließlich auf Verhalten stützen, das schon seiner Abmahnung zugrunde lag.
  4. Die Anfechtung des Arbeitsvertrags wegen verfassungsfeindlicher Betätigung setzt voraus, dass der Arbeitnehmer eine ihm bei seiner Einstellung in den öffentlichen Dienst zulässigerweise gestellte Frage nach seiner Verfassungstreue bewusst falsch beantwortet oder relevante Umstände trotz bestehender Offenbarungspflicht verschwiegen hat.
-

## Planen Sie firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unserem Inhouse-Angebot

## Das Teilzeit- und Befristungsrecht Rechtliche Grundlagen und Handlungsmöglichkeiten

## V. Befristungen zur Vertretung von langjährig erkrankten Arbeitnehmern können zulässig sein

Auch zur Vertretung eines jahrelang erkrankten Arbeitnehmers kann eine Befristung zulässig sein, es sei denn, dem Arbeitgeber ist bekannt, dass der erkrankte Arbeitnehmer die Arbeit nicht mehr aufnehmen wird.

### LAG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 5. Juli 2012 - 11 Sa 26/12

#### Der Fall:

Die Klägerin war bei der Beklagten aufgrund mehrerer befristeter Arbeitsverträge als Erzieherin beschäftigt. Die letzte Befristung (1. Halbjahr 2011) erfolgte zur Vertretung der bereits seit Mitte 2008 arbeitsunfähig erkrankten Arbeitnehmerin A. Anfang 2009 hatte die Rentenversicherung Bund der Beklagten mitgeteilt, dass A. Leistungen zur medizinischen Rehabilitation erhalte. Mitte 2010 informierte A. die Beklagte, dass sie jetzt mit einer beruflichen Trainingsmaßnahme beginne. Zum 1. November 2011 wurde ihr eine Erwerbsminderungsrente auf Zeit bewilligt.

Mit ihrer Klage verlangte die Klägerin unbefristete Weiterbeschäftigung. Für die Befristung bestehe kein sachlicher Grund.

#### Die Lösung:

Die Klage war in beiden Instanzen erfolglos.

- Die Befristung zum 30. Juni 2011 ist wirksam.
- Denn es bestand der sachliche Grund der Vertretung i.S.v. § 14 Abs. 1 S. 2 Nr. 3 TzBfG.
- Teil dieses Sachgrundes ist eine Prognose des Arbeitgebers zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses über den voraussichtlichen Wegfall des Vertretungsbedarfs durch die Rückkehr des zu vertretenden Mitarbeiters.
- Von einer solchen Rückkehr der Stammkraft darf der Arbeitgeber regelmäßig auch dann ausgehen, wenn die zu vertretende Stammkraft schon seit geraumer Zeit arbeitsunfähig erkrankt ist, es sei denn, der Arbeitgeber hat andere Erkenntnisse.
- Die Beklagte war auch nicht verpflichtet, vor der Vertragsverlängerung mit der Klägerin ein Personalgespräch mit A. über ihre gesundheitliche Entwicklung zu führen. Es bestand auch keine Verpflichtung, der A. krankheitsbedingt zu kündigen, um die "Dauerstelle" - etwa für die Klägerin - freizumachen.

---

## Planen Sie firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unserem Inhouse-Angebot

## Gesprächsführung im Betrieblichen Eingliederungsmanagement Vertrauen aufbauen - Ziele erreichen

## Oder haben Sie Interesse an

## 3. Gesprächsführung im Betrieblichen Eingliederungsmanagement

### Vertrauen aufbauen - Ziele erreichen

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) soll die Betroffenen bei der Wiederherstellung ihrer Arbeitsfähigkeit und dem Erhalt ihres Arbeitsplatzes unterstützen. Gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX ist der Arbeitgeber verpflichtet, allen Arbeitnehmern, die innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder in der Summe arbeitsunfähig waren, ein solches Verfahren anzubieten. Für den Erfolg des Prozesses ist die Mitwirkung des Mitarbeiters entscheidend. Diese kann nicht erzwungen, sondern muss gewonnen werden.

In einem Gespräch mit dem BEM-Team werden auch sehr persönliche Themen besprochen. Aufgabe des Teams ist es, eine Gesprächsatmosphäre herzustellen, in der dies möglich ist. Gleichzeitig gilt es aber auch, bestimmte Ziele zu erreichen. Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich für das Team dadurch, dass es im Gespräch schnell auch zu belastenden Situationen

**anderen firmeninternen Projekten?** Gerne sind wir Ihnen auch bei der Entwicklung eines individuellen Konzepts behilflich. **Hier** finden Sie interessante und hilfreiche Informationen rund um unseren "Inhouse-Service".



Informationen als PDF herunterladen

kommen kann, die es zu lösen gilt. Um diese Herausforderungen besser bewältigen zu können, werden im Folgenden einige Orientierungspunkte für den Gesprächsaufbau vorgestellt.

### Kurzfassung des Gesprächsleitfadens

1. Vorbereitung/Informationen sammeln
  - Mit wem spreche ich?
  - Was ist bisher passiert?
  - Wo will ich hin?
2. Begrüßung
  - Dank aussprechen
  - Wertschätzende Atmosphäre schaffen
3. Ablauf erklären
  - Was ist das BEM?
  - Was soll heute erreicht werden?
  - Welchen Ablauf haben wir heute?
4. Informationen gewinnen
  - Was ist aktuell?
  - Was ist möglich?
  - Was wird gewünscht?
5. Lösungen finden
  - Welche Hilfen sind nützlich?
  - Wie geht es weiter?
  - Wer muss noch beteiligt werden?
6. Zusammenfassung
  - Worauf haben wir uns geeinigt?
  - SMART-Ziele
  - Ausblick
7. Verabschiedung
  - Positiv
  - Optimistisch
  - Wertschätzend
8. Festhalten wichtiger Eckpunkte

### 1. Vorbereitung/Informationen sammeln

- Sammeln Sie die notwendigen Informationen für das Gespräch:
- Ist der Mitarbeiter in den vergangenen zwölf Monaten erstmals sechs Wochen oder länger erkrankt oder zeigen sich steigende Tendenzen im Vergleich zu vorangegangenen Perioden?
- Liegt bereits eine werks- oder betriebsärztliche Stellungnahme jüngerer Datums vor?
- Gibt es Hinweise von anderer Seite (z.B. vom Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung oder einer Führungskraft), dass die Erkrankung des Mitarbeiters in Zusammenhang mit seiner Tätigkeit oder dem Arbeitsplatz steht (geäußerte Unzufriedenheit, Anzeichen von Überforderung etc.)?
- Liegen Erkenntnisse darüber vor, ob es sich bei der Erkrankung um einen Unfall handelt, infolge dessen durch evtl. Unfallfolgen nicht mit einer vollständigen Wiederherstellung der Gesundheit gerechnet werden kann?
- Ist mit einer Wiederherstellung der Gesundheit so zu rechnen, dass der Mitarbeiter nur mit Einschränkungen an den ursprünglichen Arbeitsplatz oder nur durch Veränderungen des ursprünglichen Arbeitsplatzes dahin zurückkehren kann?
- Liegt eine Schwerbehinderung/Gleichstellung vor und gibt es Hinweise darauf, dass diese in Zusammenhang mit der AU steht?
- Gibt es Verhaltensweisen/Tatsachen des Mitarbeiters, welche Anlass geben zur Sorge?
- Wie war die Entwicklung (Fortbildungen, Beförderung, usw.) des Mitarbeiters in der letzten Zeit.
- Hat sich der Arbeitsplatz des Mitarbeiters verändert (Team, Arbeitsaufgaben, Führungskraft usw.)



- Welche Informationen über den privaten Hintergrund des Mitarbeiters sind Ihnen bekannt?
- Wie ist die Stellenbeschreibung inklusive Anforderungs- und Fähigkeitsprofil?
- Welche Qualifikationen und Stärken hat der Mitarbeiter?
- Was ist Ihr Minimal- und was Ihr Maximalziel für das Gespräch?
- Der Termin für das Erstgespräch muss in Absprache mit dem Mitarbeiter vereinbart werden.
- Die Gesprächsrunde sollte so besetzt sein, dass der Mitarbeiter sich unterstützt fühlt und sich daher für das Gespräch öffnen kann. Bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern kann es vertrauensbildend wirken, wenn die Schwerbehindertenvertretung an der Runde teilnimmt.
- Wählen Sie für das Gespräch einen möglichst neutralen Raum und schließen Sie Störungen aus. Achten Sie darauf, dass bereits der Rahmen dem Mitarbeiter ein Gefühl von Sicherheit und Wertschätzung vermitteln kann.

## **2. Begrüßung**

- Bedanken Sie sich für das Kommen des Mitarbeiters.
- Drücken Sie gegenüber dem Mitarbeiter die Wertschätzung seiner Person und Interesse an seiner Gesundheit aus.
- Hier ist eventuell auch Zeit für ein wenig "Small Talk".
- Informieren Sie den Mitarbeiter über Neuigkeiten aus dem Unternehmen.

## **3. Ablauf erklären**

- Erklären Sie dem Mitarbeiter, was Ziel des Gesprächs ist, welchen Ablauf Sie sich vorgestellt haben und wie viel Zeit Sie haben.
- Informieren Sie Ihren Mitarbeiter, wie das Gespräch protokolliert wird und, dass ohne seine ausdrückliche Zustimmung keine vertraulichen Informationen weitergegeben werden.
- Stellen Sie die Ziele und den Ablauf des BEM dar, die Bedeutung des SGB IX und Rolle des Integrationsteams.
- Weisen Sie darauf hin, dass dieses Gespräch keinerlei arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen kann.
- Sagen Sie, dass der Mitarbeiter gerne den Betriebsrat/Personalrat oder eine andere Person des Vertrauens hinzuziehen kann.
- Versichern Sie die Vertraulichkeit.
- Fragen Sie nach, ob der Mitarbeiter damit einverstanden ist oder ob er Änderungen wünscht!
- Bedenken Sie, dass der Mitarbeiter aus Ihrem Auftreten Rückschlüsse auf Ihre Einschätzung seiner Person, seiner Leistung oder seiner Prognose zieht.

## **4. Informationen gewinnen**

- Fragen Sie nach persönlichen Anliegen des Mitarbeiters.
- Fragen Sie nach seinem Befinden und möglichen arbeitsbedingten Einflüssen auf die Gesundheit.
- Welche Einschränkungen und Möglichkeiten liegen vor?
- Was wurde bisher unternommen, um die Arbeitsfähigkeit zu sichern und mit welchen Erfolgen?
- Stellen Sie offene Fragen.
- Hören Sie aktiv zu und zeigen Sie Verständnis für angesprochene persönliche Inhalte.

## **5. Lösungen finden**

- Sollten arbeitsplatzbedingte gesundheitliche Probleme vorliegen, so suchen Sie gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten.

- Bieten Sie Hilfe über den Anlass hinaus an und geben Sie Infos zu Hilfsmöglichkeiten.
- Sollten arbeitsplatzbedingte Belastungen vorliegen, so dokumentieren Sie diese bitte im Einverständnis mit dem Mitarbeiter.
- Neben der Erörterung der Möglichkeiten zum Verbleib der Betroffenen auf ihrem bisherigen Arbeitsplatz müssen geeignete Angebote zur Überwindung und Sicherung der Arbeitsunfähigkeit besprochen werden.
- Eventuell kann es hilfreich sein, einen professionellen Beraterin/Berater für Coaching, Supervision oder Mediation hinzuzuziehen.
- Entwickeln Sie viele Lösungsmöglichkeiten und wählen Sie erst in einem zweiten Schritt die beste aus.

## 6. Zusammenfassung

- Fassen Sie mit dem Mitarbeiter wichtige Gesprächsinhalte zusammen.
- Konkretisieren Sie die Maßnahmen, Definieren Sie S.M.A.R.T.-Ziele (s.u.).
- Vereinbaren Sie einen nächsten Gesprächstermin.
- Die nächsten Schritte werden besprochen und terminlich festgelegt.
- Zum Ende des ersten Gesprächs soll der Mitarbeiter die Einverständniserklärung zum BEM unterschreiben. Falls die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter nicht zur Mitwirkung an Maßnahmen des BEM bereit ist, sollte dies schriftlich festgehalten werden.

## 7. Verabschiedung

- Bedanken Sie sich für das Gespräch.
- Bringen Sie Ihren Optimismus zum Ausdruck, dass mit den vereinbarten Maßnahmen die gewünschten Ziele sicherlich erreicht werden können.

## 8. Festhalten wichtiger Eckpunkte

Über das Gespräch bzw. das Telefonat muss der Arbeitgeber einen Gesprächsvermerk zur Personalakte nehmen. Ein Vermerk aufgrund eines persönlichen Gesprächs muss mindestens Angaben zu dem Termin des Gesprächs, den Gesprächsteilnehmern und den angebotenen und vereinbarten Maßnahmen enthalten.

Die betroffenen Beschäftigten erhalten eine Kopie des Vermerks und können ggf. schriftlich begründen, warum sie mit den angebotenen Maßnahmen nicht einverstanden sind. Die schriftliche Begründung ist zu den Personalakten zu nehmen. Eine Ablehnung des Gesprächs durch die betroffenen Beschäftigten ist ebenfalls in der Personalakte zu dokumentieren.

Selbstverständlich können und sollen nicht sämtliche hier aufgeführten Punkte in einem Gespräch abgehandelt werden. So, wie es eine Zeit gedauert hat, bis der Mitarbeiter in ein BEM-Verfahren gekommen ist, sollte man auch für den BEM-Prozess Zeit geben. Das oder auch die ersten Gespräche dienen meist dazu, Verfahrensfragen zu klären und eine vertrauensvolle und tragfähige Beziehung aufzubauen.

## Seminartipp:

**Stressabbau und  
Burn-out-  
Prävention**  
Work-Life-Balance  
durch individuelle

## 4. Burnout-Prävention als Führungsaufgabe

Burnout ist in aller Munde und in allen Medien. Die Diskussion um mögliche Maßnahmen, seien sie präventiv oder therapeutisch, setzt dabei meist an der betroffenen Person an. Die Rolle, die ein Unternehmen dabei innehat ist dabei noch weitestgehend unterbelichtet. Wir versuchen hier, ein paar Argumente und Ansatzpunkte für Burnout-Prävention als Führungs- und

15.04. - 16.04.2013  
Celle/Lüneburger  
Heide  
27.06. - 28.06.2013  
Heidelberg/Leimen  
25.11. - 26.11.2013  
Dortmund

Mehr Informationen  
und die Möglichkeit  
der unverbindlichen  
Reservierung oder  
verbindlichen  
Anmeldung finden Sie  
[hier](#).

### **Argumente für ein systemisches Verständnis des Phänomens Burnout:**

- Körperlich-geistig-seelische Gesundheit, das *Wollen* und *Können* der Menschen ist eine wesentliche Voraussetzung für Produktivität und Innovationsvermögen einer Organisation. Sie brauchen aber, um produktiv zu sein, darüber hinaus die Möglichkeit, das *Dürfen*, ihre Bereitschaft und Fähigkeit in die Arbeitsprozesse einzubringen.
- Das Gefühl von Stress entsteht durch ein Gefühl mangelnder Selbstwirksamkeit, von Unkontrollierbarkeit. Für die Kontrollierbarkeit von Situationen im Arbeitsalltag - objektiv wie subjektiv - sind die Arbeitgeber (mit-)verantwortlich.
- Kollektive, meist unbewußte Verständnisse vom Umgang mit Zeit oder von Erfolg ("Wer bremst verliert", "Je schneller desto besser", "Wer rastet der rostet" o.ä.) prägen den Einzelnen im System und erschweren ein Gegensteuern wegen des zu befürchtenden Gesichts- und Zugehörigkeitsverlusts.
- Die gut gemeinten Kurse in Zeitmanagement oder Entspannungstechniken, sofern sie losgelöst von organisationalen Veränderungen ablaufen, vermitteln die Botschaft "Sei gesund" oder "Krieg das in den Griff" und bedeuten zusätzlichen Druck, anstatt - wie erhofft - Entlastung zu verschaffen.

### **Wie können Sie als Führungskraft gegensteuern?**

Zu allererst ist wichtig, Burnout als Führungsaufgabe anzunehmen. Stellen Sie sich das ruhig wörtlich vor: Denn nur was ich in die Hand nehme, kann ich auch gestalten.

Natürlich sind sie als Verursacher nicht allein verantwortlich, denn abgesehen von innerbetrieblichen Faktoren gibt es jede Menge gesellschaftliche Entwicklungen, die das Phänomen Burnout begünstigen (Arbeit als Lebensinhalt; Leistungsorientierung; fehlende Werteorientierung durch übergeordnete Institutionen wie Politik oder Kirche...). Und gerade weil dies so ist und als letztes Glied in der Kette das einzelne Individuum steht sollten Sie versuchen, "Verbündete" für eine systemische Bearbeitung des Themas über mehrere Hierarchiestufen hinweg anzuregen, die eine Schuldzuweisung und Individualisierung des Themas verbietet. Reflektieren Sie dabei Ihre eigene Betroffenheit, aber auch Ihren Anteil, den sie womöglich an der Zuspitzung des Themas haben. Und entwickeln Sie Gegenmaßnahmen, z.B.:

- Setzen Sie Ihr Personal so potentialorientiert wie möglich ein (um positiven Stress, sog. Eustress oder Flow zu ermöglichen). Vermeiden Sie aus dem gleichen Grund Rotationen.
- Geben Sie den Menschen die Möglichkeit, Spuren hinterlassen zu haben, wenn Sie den Betrieb (diese Erde) verlassen. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter/innen mitentscheiden und gestalten. Vermitteln Sie ihnen das Gefühl von Selbstwirksamkeit statt von Ohnmacht.
- Definieren Sie "Gutes Arbeiten": Multitasking ist nicht erstrebenswert, sondern das Erledigen einer Aufgabe nach der anderen in angemessener Reihenfolge in höchster Konzentration und Sorgfalt. Selbst der PC braucht hin und wieder seinen Taskmanager, um sich nicht aufzuhängen.
- Fördern Sie Teilzeitarbeit und deren Akzeptanz und fördern Sie Heimarbeitsplätze - beides nicht nur für Mütter.
- Implementieren Sie eine "echte" Vertrauensarbeitszeit - mit echtem Vertrauen.
- Entzerren Sie Ihre Projektarbeit (keine künstlich verknappten Projekttermine).
- Entschleunigen Sie ihre Meetings, z.B. durch Einführung des Dialogs als Kommunikationskonzept, das nicht nur auf einer To-do-Ebenen abläuft, sondern zum Aussprechen subjektiver Einschätzungen und Gefühle einlädt.

- Verordnen Sie Zeiten der Nichterreichbarkeit und seien Sie selbst Vorbild hierfür.
- Verordnen Sie eine halbstündige Pufferzeit zwischen Terminen ohne die "Droge Aktivität" (Arbeit, Gespräche, Essen...), um sich zu sammeln für die nächste Herausforderung.
- Bieten Sie nach längerem Ausfall eines/r Mitareiter/in Chancen nicht nur der Wiedereingliederung an gleicher Stelle, sondern der "Anderseingliederung", in eine Arbeitsstuation, die als deutlich positiver Unterschied zum vorhergehenden erlebt werden kann.
- Üben Sie sich in "atmosphärischer Intelligenz", dem sensiblen Wahrnehmen von Stimmungen und der Fähigkeit, atmosphärische Wendungen herbeizuführen und damit dem Burnout einen wesentlichen Teil des Nährbodens zu nehmen.

Der /Die Mitarbeiter/in betritt in einer Organisation wie ein/e Schauspieler/in die Bühne, auf der alles schon da ist: Kulisse, Ausstattung, Atmosphäre, Konstruktionen von Zeit und Erfolg ... und bedient sich der vorhandenen Requisiten. Misslingt die Szene kann sich das Theaterhaus nicht leisten, die "Szenerie" aus dem Blickfeld zu lassen und lediglich den Schauspieler auszutauschen - vor allem bei wiederholtem Misslingen auf der selben Bühne.

### **Viva Fialka und Michael Fischer Führungskraftetrainer/in und -Coachs**

---

#### **Personal Aktuell 2012/2013**

Tagesseminar zu rechtlichen Neuerungen im Arbeits- und Sozialrecht



PDF herunterladen

#### **5. Aktuelle Seminare**

##### **Personal Aktuell 2012/2013**

Rechtliche Neuerungen im Arbeits- und Sozialrecht

04.12.2012 Frankfurt/Main  
12.12.2012 Hamburg  
15.01.2013 Düsseldorf  
23.01.2013 Berlin  
30.01.2013 Stuttgart  
05.02.2013 Münster

Weitere Termine, mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

##### **Das Potenzial der eigenen Persönlichkeit**

Souverän führen - Persönlichkeit zeigen

28.11. - 30.11.2012 Münster  
24.04. - 26.04.2013 Bremen  
24.06. - 26.06.2013 Würzburg  
23.09. - 25.09.2013 Neuss  
04.12. - 06.12.2013 Weimar

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

##### **Professionell Führen**

Grundlagen erfolgreicher Führung

##### **Modulreihe Münster:**

13.03. - 15.03.2013

03.06. - 05.06.2013  
11.09. - 13.09.2013

**Modulreihe Stuttgart:**

24.04. - 26.04.2013  
26.06. - 28.06.2013  
18.09. - 20.09.2013

Weitere Modulreihen, mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

**Leistungsmängel und Fehlzeiten**

Kompetentes Verhalten im Umgang mit sogenannten "Low Performern"

06.06. - 07.06.2013 Düsseldorf  
26.09. - 27.09.2013 Heidelberg/Leimen  
18.11. - 19.11.2013 Hannover

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

**Konfliktmanagement**

Der effektive Umgang mit Konfliktsituationen

14.11. - 16.11.2012 Karlsruhe

Weitere Termine, mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

**Selbst- und Zeitmanagement**

Mehr Effizienz durch bewussten Umgang mit Zeit und Zielen

22.11. - 23.11.2012 Nürtingen b. Stuttgart  
18.04. - 19.04.2013 Bremen  
04.07. - 05.07.2013 Düsseldorf  
07.11. - 08.11.2013 Heidelberg

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

**Betrieb ohne Tarifbindung**

28.11.2012 Düsseldorf  
27.06.2013 Würzburg  
27.11.2013 Dortmund

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

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

## Seminartipp:

**Betriebliches  
Eingliederungs-  
management I**  
Arbeitsunfähigkeit  
überwinden -  
Arbeitsplätze erhalten

20.11. - 22.11.2012  
Mainz

29.01. - 31.01.2013  
Berlin

19.02. - 21.02.2013  
Essen

12.03. - 14.03.2013  
München

09.04. - 11.04.2013  
Lübeck

14.05. - 16.05.2013  
Dresden

11.06. - 13.06.2013  
Köln

Weitere Termine,  
mehr Informationen  
und die Möglichkeit  
der unverbindlichen  
Reservierung oder  
verbindlichen  
Anmeldung finden Sie  
[hier](#).

## 6. Literaturtipp

Althoff/Froebel/Klaesberg/Tinnefeld/de Wall-Kaplan

### **BEM von A-Z – ein Praxishandbuch**

1. Auflage November 2012  
Rieder Verlag  
ISBN 978-3-939018-72-8  
ca. 200 Seiten, 26,90 €

Der Arbeitgeber ist im Rahmen der Prävention gem. § 84 Abs. 2 SGB IX gesetzlich verpflichtet, mit jedem Arbeitnehmer, der länger als sechs Wochen in zwölf Monaten erkrankt ist, Möglichkeiten zu suchen, die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden und zu vermeiden sowie den Arbeitsplatz zu sichern. Hierzu dient die Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) und dessen Durchführung im Einzelfall. Ein gelungenes BEM verbessert das Image von Betrieben, zeigt soziale Verantwortung, steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und hemmt ungewollte Fluktuation.

Aber auch im Rahmen einer eventuell der Arbeitsunfähigkeit folgenden krankheitsbedingten Kündigung spielt die vorherige Durchführung des BEM eine wichtige Rolle. Ohne BEM obliegt dem Arbeitgeber im Rahmen der Verhältnismäßigkeitsprüfung der Kündigung die Beweispflicht, dass eine Umgestaltung der Arbeitsbedingungen bzw. die Umsetzung auf einen eventuell für den Betroffenen geeigneteren Arbeitsplatz nicht möglich ist.

Dieses Praxishandbuch bietet von den Vorüberlegungen zur Einführung und Ausgestaltung des BEM über dessen praktische Einführung und Einzelfallproblematiken bis hin zu Rechtsfragen (insbesondere auch im Bereich der Mitbestimmung und der krankheitsbedingten Kündigung) umfassende Hilfestellung mit folgenden Themenbereichen:

- Implementierung und Durchführung des BEM
- Einzelberatung / Casemanagement
- BEM für Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung
- Schwerpunkte der bisherigen Rechtsprechung

Auf der beiliegenden CD-ROM finden sich zahlreiche relevante Mustertexte, Broschüren, Ablaufpläne und Beispiele zur Einführung und Durchführung des BEM.

Mehr Informationen und Online-Bestellmöglichkeiten finden Sie auf den Webseiten des Rieder Verlages: <http://www.riederverlag.de>

Der direkte Link zum Buch:

[http://www.riederverlag.de/65+M56fe47aad37.html?backPID=12&swords=BEM&tt\\_products=1132](http://www.riederverlag.de/65+M56fe47aad37.html?backPID=12&swords=BEM&tt_products=1132)

## 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)  
<http://www.poko.de/>

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

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

P.S.: Haben Sie noch Anregungen für unseren Newsletter?  
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

[http://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](#)