



Wissenswertes  
für Ihre  
Personalarbeit

## Aktuelle News für Führungskräfte

### Seminartipp:

**Personal Aktuell  
2012/2013**  
Rechtliche Neuerungen  
im Arbeits- und  
Sozialrecht

12.12.2012 Hamburg  
15.01.2013 Düsseldorf  
23.01.2013 Berlin  
30.01.2013 Stuttgart  
05.02.2013 Münster  
13.02.2013 Hamburg  
18.02.2013  
Frankfurt/Main  
27.02.2013 Köln  
04.03.2013 München  
11.03.2013 Dortmund

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



Weitere Informationen  
im PDF-Format  
[herunterladen](#)

Liebe Leserin, lieber Leser,

schauen Sie auch manchmal verwundert auf den Kalender und fragen sich, wo das Jahr schon wieder geblieben ist? Der erste Advent liegt bereits hinter uns und in drei Wochen ist Weihnachten. Zeit, inne zu halten und einen kleinen Rückblick zu wagen: Die Euro-Finanzkrise hat uns auch 2012 in Atem gehalten. Europaweit sind die Arbeitslosenzahlen gestiegen, allein Deutschland zeigt sich weiter stabil mit durchaus positiven Prognosen für 2013. Arbeitsrechtlich war das Jahr 2012 insbesondere im Hinblick auf Äußerungen von Arbeitnehmern in sozialen Netzwerken und deren Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis bedeutsam. Vielleicht erinnern Sie sich an die Entscheidung des Bayerischen Verwaltungsgerichtshofs Anfang des Jahres, wonach die Kündigung einer schwangeren Arbeitnehmerin, die sich auf Facebook kritisch gegenüber einem wichtigen Kunden ihres Arbeitgebers geäußert hatte, unwirksam war. Im September und Oktober gab es zwei weitere Entscheidungen, in der Gerichte über die Rechtmäßigkeit von Kündigungen wegen verschiedenartiger Beleidigungen über soziale Netzwerke zu urteilen hatten. Die Einzelheiten zu diesen Entscheidungen erfahren Sie im aktuellen Newsletter, der darüber hinaus selbstverständlich viele weitere interessante und wichtige Informationen für Ihre tägliche Arbeit bereit hält.

Wir wünschen Ihnen Zeit und Muße für Adventszeit, Weihnachtsfest und den Start ins neue Jahr.

Herzliche Grüße aus Münster,

Ihr Poko-Team

# Inhaltsverzeichnis

## 1. Kündigung gegenüber einem alkoholkranken Arbeitnehmer nach "Rückfall"

### 2. Aktuelle Rechtsprechung

I. Haftung des Betriebsrats sowie einzelner Betriebsratsmitglieder bei der Beauftragung eines Beraters

II. Verzicht einer angestellten Lehrerin auf Erstattung ihrer anlässlich einer Schulfahrt entstandenen Reisekosten kann unzulässig sein

III. Wechsel zu einer "Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft" als Umgehung der Rechtsfolgen eines Betriebsübergangs

IV. Neues zur Kündigung wegen Beleidigung

V. Keine Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Verwendung von "Google Maps"

### 3. Führung als Handwerk

### 4. Was macht ein Coach in einem Unternehmen?

### 5. Aktuelle Seminare

### 6. Literaturtipp

## Seminartipps:

### 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](#).

+++

### Alkohol- und Co-Abhängigkeit im Betrieb

Interventionsmöglichkeiten für Führungskräfte

26.04. - 26.04.2013

Frankfurt/Main

07.10. - 07.10.2013

Stuttgart

Mehr Informationen und die Möglichkeit der

## 1. Kündigung gegenüber einem alkoholkranken Arbeitnehmer nach "Rückfall"

Ob ein wiederholter Rückfall während einer ambulanten Therapie bei einem an Alkoholsucht leidenden Arbeitnehmer eine negative Prognose und somit die Kündigung rechtfertigen kann, kann dahingestellt bleiben, wenn es zu keiner erheblichen Beeinträchtigung der betrieblichen Interessen gekommen ist.

### LAG Berlin-Brandenburg, Urteil vom 5. September 2012 - 15 Sa 911/12

#### Der Fall:

Der Kläger ist als Betriebselektriker bei dem Beklagten beschäftigt. Nachdem der Beklagte von der Alkoholsucht des Klägers erfahren hatte, hatte er mit dem Kläger im Jahre 2010 eine Therapievereinbarung geschlossen, wonach sich der Kläger zur Teilnahme an einer ambulanten Therapie verpflichtete. Nach einem zweiten Rückfall des Klägers im Jahr 2011 kündigte der Beklagte das Arbeitsverhältnis mit der Begründung,

- es bestehe eine negative Prognose, da der Kläger gezeigt habe, dass er vom Alkohol nicht loskomme.
- Der Kläger arbeite u.a. an 220-Volt-Stromanlagen, so dass selbst ein einmaliger "Fehler" zu erheblichen Gesundheitsgefährdungen des Klägers oder anderer Mitarbeiter führen könne.

#### Die Lösung:

**Die Kündigungsschutzklage des Klägers war erfolgreich. Das Arbeitsverhältnis ist durch die Kündigung des Arbeitgebers nicht beendet worden.**

Der Rückfall bei bestehender Alkoholerkrankung war nicht schuldhaft; er ist vielmehr in der Erkrankung "angelegt". Die Gefahr eines Rückfalls bei Alkoholsucht besteht "lebenslang". **Somit konnte eine verhaltensbedingte Kündigung nicht ausgesprochen werden, sondern allenfalls eine personen- bzw. krankheitsbedingte Kündigung.** Diese setzt aber - kumulativ - voraus,

- dass eine **negative Prognose** hinsichtlich des voraussichtlichen Gesundheitszustands für die Zukunft besteht,

unverbindlichen  
Reservierung oder  
verbindlichen  
Anmeldung finden Sie  
[hier](#).

- dass eine erhebliche **Beeinträchtigung** der **betrieblichen Interessen** vorliegt und
- dass eine abschließend vorzunehmende **Interessenabwägung** zugunsten des Arbeitgebers ausfällt.

Das LAG meint, es sei bereits zweifelhaft, ob bei einmaligem Rückfall eine endgültige negative Prognose angestellt werden könne. Jedenfalls fehle es an zukünftig zu erwartenden erheblichen betrieblichen Beeinträchtigungen. Wegen Fehlens von alkoholbedingten Ausfallerscheinungen bei der Arbeit könne auch nicht von einer Eigen- und/oder Fremdgefährdung ausgegangen werden.

#### **Hinweis für die Praxis:**

Während früher häufig die Auffassung vertreten wurde, der "Rückfall" bei einem alkoholkranken Arbeitnehmer sei "schuldhaft" und könne somit eine verhaltensbedingte Kündigung rechtfertigen, geht die Rechtsprechung heute - auch aufgrund gesicherter medizinischer Erkenntnisse - davon aus, **dass ein "Alkoholiker" sein ganzes Leben lang Alkoholiker bleibt und allenfalls den Zustand des "trockenen" Alkoholikers erreichen kann**. Die Rückfallgefahr besteht somit lebenslang, ist in der Krankheit angelegt und kann eine verhaltensbedingte Kündigung grundsätzlich nicht rechtfertigen.

**Auch in vielen älteren Betriebsvereinbarungen zum Thema "Umgang mit Sucht" finden sich noch Regelungen, wonach der Arbeitgeber einige Rückfälle zu akzeptieren hat - bei bestehender Therapiebereitschaft des Arbeitnehmers -, dann aber irgendwann "kündigen darf"**. Solche Regelungen sollten dringend überprüft und ggf. geändert werden. Denn - wie der Fall zeigt - der Rückfall kann allenfalls eine personen- bzw. krankheitsbedingte Kündigung rechtfertigen, aber auch nur dann, wenn alle Voraussetzungen gegeben sind.

- Eine negative Prognose kann u. U. angenommen werden, wenn der Arbeitnehmer "Spiegeltrinker" ist, also eine bestimmte Alkoholmenge im Blut "braucht", wenn er zusätzlich nicht (mehr) therapiebereit ist oder die gesetzliche Krankenversicherung eine Therapie - nach mehrmaligem Rückfall - nicht mehr bewilligt. **Was aber ist mit Alkoholikern, die zum gelegentlichen "Komasaufen" neigen bzw. zwar zu viel Alkohol trinken (und daran irgendwann vorzeitig sterben werden), aber zur Arbeit ohne Alkohol erscheinen und während der Arbeit nicht trinken?** Hier wird wegen Fehlens eines Bezuges zum Arbeitsverhältnis eine negative Prognose nicht angenommen werden können.
- Betriebliche Belastungen des Arbeitgebers können entstehen durch hohe Entgeltfortzahlungskosten im Krankheitsfall oder durch betriebliche Störungen. **Was aber ist in dem Fall, wo der - alkoholranke - Arbeitnehmer seine Arbeit ggf. auch unter Alkoholeinfluss erledigt und insoweit weder für sich noch für die Kollegen eine Gefahr darstellt (etwa Schreibtischtätigkeit)?** Hier wird man durchaus zweifeln können, ob eine krankheitsbedingte Kündigung gerechtfertigt ist.

## 2. Aktuelle Rechtsprechung

Lesen Sie ausgesuchte Gerichtsentscheidungen:

nach oben ▲

### Seminartipp:

#### Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte II

Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats im Detail

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. Haftung des Betriebsrats sowie einzelner Betriebsratsmitglieder bei der Beauftragung eines Beraters

Lässt sich ein Betriebsrat im Rahmen von Interessenausgleichsverhandlung von einem Dritten beraten, so ist der Beratungsvertrag nur insoweit wirksam, als die vereinbarte Beratung zur Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrats erforderlich sowie das versprochene Entgelt marktüblich ist und der Betriebsrat daher einen Kostenerstattungs- und Freistellungsanspruch gegen den Arbeitgeber gem. § 40 Abs. 1 BetrVG hat. Wird die Grenze der Erforderlichkeit überschritten, haftet unter Umständen der Betriebsratsvorsitzende persönlich.

#### BGH, Urteil vom 25. September 2012 - III ZR 266/11

##### Der Fall:

Die Klägerin ist eine auf die Beratung von Betriebsräten spezialisierte Gesellschaft. Der Beklagte zu 3) ist der Betriebsrat eines Unternehmens, der Beklagte zu 1) ist dessen Vorsitzender. Im Jahr 2007 plante das Unternehmen verschiedene innerbetriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen, die zum Abbau und zur Verlegung zahlreicher Arbeitsplätze ins Ausland führen sollten. Der Betriebsrat fasste den Beschluss, sich im Verfahren über einen Interessenausgleich von der Klägerin betriebswirtschaftlich beraten zu lassen. Infolgedessen erteilte der Betriebsratsvorsitzende der Klägerin einen Beratungsauftrag.

**Später nahm die Klägerin u.a. den Betriebsrat und den Betriebsratsvorsitzenden auf Zahlung von Honorar i.H.v. rund 86.762 Euro für Beratungsleistungen in Anspruch.** Diese verweigerten die Bezahlung auch mit der Begründung, die Klägerin habe ihre Leistungen unzulänglich dokumentiert und nicht hinreichend detailliert beschrieben; zudem sei ein Teil der Beratungsleistungen nicht erforderlich gewesen.

##### Die Lösung:

Die Klage ist vom LG und OLG - mit unterschiedlichen Begründungen - abgewiesen worden.

Der BGH hob das Berufungsurteil des OLG auf und wies die Sache zur erneuten Verhandlung und Entscheidung zurück.

Der BGH meint, grundsätzlich komme eine Haftung des Betriebsratsgremiums und auch des Betriebsratsvorsitzenden in Betracht, allerdings nur unter einschränkenden Bedingungen:

- Der **Betriebsrat als Gremium** ist vermögens- und rechtsfähig im Verhältnis zu Dritten, sofern die mit dem Dritten getroffene Vereinbarung innerhalb des gesetzlichen Wirkungskreises des Betriebsrats liegt. Dies folgt daraus, dass der Betriebsrat gem. § 40 Abs. 1 BetrVG gegenüber dem Arbeitgeber einen Anspruch auf Befreiung von der gegenüber Dritten bestehenden Verbindlichkeit haben kann, was denkbare Weise das Bestehen einer eigenen Verpflichtung des Betriebsrats gegenüber dem Dritten voraussetzt.
- **Der Betriebsrat als Gremium haftet jedoch gegenüber dem Dritten nur dann, wenn**
  - (1) die vereinbarte Beratung zur Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrats **erforderlich** war (Maßstab ist z.B. § 40 BetrVG) **und**
  - (2) wenn das versprochene bzw. vereinbarte **Entgelt** marktüblich

und **angemessen** ist.

**Mit anderen Worten ist der Vertrag nur wirksam und der Betriebsrat als Gremium haftet nur dann, wenn auch der Arbeitgeber i.S.v. § 40 BetrVG verpflichtet wäre, die Kosten zu übernehmen bzw. den Betriebsrat von Kosten des Dritten freizustellen.** Eine weitergehende Haftung des Betriebsratsgremiums gegenüber Dritten kommt wegen fehlenden Vermögens (und fehlender Vermögensfähigkeit) des Betriebsrats nicht in Betracht.

- **Hat der Betriebsrat bei der Beschlussfassung den ihm zustehenden Ermessens- bzw. Beurteilungsspielraum überschritten, ist der mit dem Dritten geschlossene Vertrag unwirksam.**
- **Haftet das Betriebsratsgremium nach den o.g. Voraussetzungen nicht, kommt eine persönliche Haftung des handelnden und vertragschließenden Betriebsratsvorsitzenden** entsprechend der Grundsätze des Vertreters ohne Vertretungsmacht (§ 179 BGB) **in Betracht, allerdings dann nicht, wenn der Dritte (hier das Beratungsunternehmen) die fehlende Erforderlichkeit seiner Tätigkeit für den Betriebsrat kannte oder hätte kennen müssen bzw. wenn das Honorar überhöht ist.**
- Dies alles wird das OLG Frankfurt nun aufzuklären haben.

#### **Hinweis für die Praxis:**

Eine auf den ersten Blick ungewöhnliche Entscheidung und zwar bereits deshalb, weil das Beratungsunternehmen - warum auch immer - nicht den Arbeitgeber direkt ggf. nach Abtretung der Ansprüche, sondern den Betriebsrat als Gremium bzw. auch den Betriebsratsvorsitzenden in Anspruch genommen hat. Aber auch die Konsequenzen der Entscheidung sind für das Handeln eines Betriebsrats - unabhängig von diesem Fall - von großer Relevanz:

- Im Ergebnis haftet das **Betriebsratsgremium** nur dann, wenn die Beauftragung des Dritten "rechtmäßig" war und der Betriebsrat somit gegenüber dem Arbeitgeber einen Anspruch auf Übernahme der Kosten bzw. Freistellung von den Kosten gem. § 40 BetrVG hat.

**Aber: Was geschieht, wenn über das Vermögen des Arbeitgebers das Insolvenzverfahren eröffnet wird, die Beauftragung des Dritten aber rechtmäßig war?** Dann kann der Dritte den Betriebsrat als Gremium in Anspruch nehmen; der Betriebsrat hätte zwar u. U. Ansprüche auf Freistellung gegen den Arbeitgeber, diese sind aber i.d.R. nicht durchsetzbar. **Insoweit also eine gefährliche Konstellation für den Betriebsrat!!**

- **Noch viel gefährlicher sind die Ausführungen des BGH zur Haftung des Betriebsratsvorsitzenden persönlich. Hat das Gremium Betriebsrat bei der Beauftragung (1) sein Ermessen überschritten oder (2) ist die Beschlussfassung des Betriebsrats fehlerhaft kommt eine persönliche Haftung des Vorsitzenden in Betracht,** der den Vertrag abgeschlossen hat, es sei denn, dem Dritten war die fehlende Erforderlichkeit bekannt oder er hat sie erkennen müssen.

**Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die teilweise "inflationäre" Beauftragung von Sachverständigen und sonstigen Dritten durch den Betriebsrat gefährlich sein kann.**

**Wichtig: Die Rechtsprechung bezieht sich auf alle Fälle, wo Betriebsräte - auf Kosten des Arbeitgebers - Verträge mit Dritten abschließen (also auch die Beauftragung eines Rechtsanwaltes zur**

## Vertretung des Betriebsrats im Prozess oder die Anmeldung zu einem Betriebsratsseminar gem. § 37 Abs. 6 BetrVG etc.).

### Um Probleme zu vermeiden, kommen folgende Überlegungen in Betracht!

- Künftig sollten Betriebsräte **wesentlich genauer prüfen**, welche Beratungsleistungen für ihre Arbeit wirklich erforderlich sind. Nur auf diese Weise können sie das Risiko vermeiden, sonst selbst - in Gestalt des Betriebsratsvorsitzenden - für die bestellte Dienstleistung aufkommen zu müssen.
- **Arbeitgebern** bietet das Urteil einen Ansatz, um die Beauftragungspraxis ihres Betriebsrats künftig kritisch überprüfen zu können und insoweit auch "Druck" auf die Betriebsräte auszuüben.
- **Betriebsräte** sollten - soweit eben möglich - vor Inanspruchnahme des Dritten eine **Vereinbarung mit dem Arbeitgeber direkt** abschließen, wonach dieser die - möglichst genau bezifferten - Kosten trägt. Auch sollte vom Betriebsrat versucht werden, zu erreichen, dass **unmittelbar ein Vertrag zwischen dem Dritten und dem Arbeitgeber** abgeschlossen wird, um sich Streitigkeiten zu ersparen **und von jeder Haftung - auch der persönlichen Haftung des Betriebsratsvorsitzenden - befreit zu sein.**
- Alternativ kann (und sollte) der **Betriebsratsvorsitzende** mit dem Berater vereinbaren, dass er von der persönlichen Haftung ausgeschlossen wird.

nach oben ▲

## Seminartipp:

### Der Arbeitsvertrag 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. Verzicht einer angestellten Lehrerin auf Erstattung ihrer anlässlich einer Schulfahrt entstandenen Reisekosten kann unzulässig sein

Wird die Genehmigung einer Schulklassenfahrt von der Schulbehörde grundsätzlich daran gekoppelt, dass die teilnehmenden Lehrer vorab auf ihre Reisekostenerstattung verzichten, ist eine entsprechende Verzichtserklärung unwirksam.

### BAG, Urteil vom 16. Oktober 2012 - 9 AZR 183/11

#### Der Fall:

Die Klägerin ist an einer Gesamtschule des beklagten Landes als Lehrerin beschäftigt. Sie beantragte als Klassenlehrerin für ihre Klasse die Genehmigung einer mehrtägigen Studienfahrt nach Berlin. In dem in der Gesamtschule hierfür verwandten Formular heißt es u.a.:

*"Die ... zu zahlende(n) Reisekostenvergütung(en) ist/sind durch die für unsere Schule vorgesehenen Haushaltsmittel nicht mehr gedeckt; da die Veranstaltung trotzdem durchgeführt werden soll, verzichte(n) ich/wir ... auf die Zahlung der Reisekostenvergütung."*

Anlässlich der genehmigten Studienfahrt entstanden der Klägerin Reisekosten in Höhe von 234,50 Euro, wovon ihr 28,45 Euro erstattet wurden. Die Erstattung der übrigen Reisekosten lehnte das beklagte Land unter Hinweis auf die Verzichtserklärung der Klägerin im Antragsformular ab.

#### Die Lösung:

Das Arbeitsgericht hat die Klage abgewiesen. Das LAG hat ihr stattgegeben. Die Revision des beklagten Landes hatte vor dem BAG keinen Erfolg.

- Die Annahme des Landesarbeitsgerichts, dem beklagten Land sei es wegen unredlichen Erwerbs der eigenen Rechtsstellung verwehrt, sich auf die von ihm vorformulierte Verzichtserklärung der Klägerin



zu berufen, ist nicht zu beanstanden.

- Zwar finden nach § 23 Abs. 4 des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst der Länder für die Erstattung von Reisekosten die für die Beamtinnen und Beamten des Arbeitgebers jeweils geltenden Bestimmungen entsprechende Anwendung.
- Das Gesetz über die Reisekostenvergütung der Beamtinnen und Beamten des beklagten Landes sieht insoweit vor, dass Dienstreisende vor Antritt einer Dienstreise schriftlich erklären können, keinen Antrag auf Reisekostenvergütung zu stellen.
- **Das beklagte Land verstößt jedoch mit der Praxis, Schulfahrten grundsätzlich nur zu genehmigen, wenn die teilnehmenden Lehrkräfte auf die Erstattung ihrer Reisekosten verzichten, grob gegen seine Fürsorgepflicht.** Mit der generellen Bindung der Genehmigung von Schulfahrten an den Verzicht auf die Erstattung von Reisekosten stellt das beklagte Land die bei ihm angestellten Lehrkräfte unzulässig vor die Wahl, ihr Interesse an einer Reisekostenerstattung zurückzustellen oder dafür verantwortlich zu sein, dass Schulfahrten, die Bestandteil der Bildungs- und Erziehungsarbeit sind, nicht stattfinden.

nach oben ▲

**Planen Sie firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?** Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unserem Inhouse-Angebot

**Betriebsübergang und Outsourcing**  
Probleme der praktischen Umsetzung

**Oder haben Sie Interesse an 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".

### **III. Wechsel zu einer "Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft" als Umgehung der Rechtsfolgen eines Betriebsübergangs**

Wechseln Arbeitnehmer durch einen dreiseitigen Vertrag vom Betriebsveräußerer zu einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft (B & Q), so ist diese Vereinbarung unwirksam, wenn es für den Arbeitnehmer klar erschien, dass alsbald seine Neueinstellung durch einen Betriebserwerber erfolgen werde.

#### **BAG, Urteil vom 25. Oktober 2012 - 8 AZR 572/11**

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

Die Parteien streiten um die Wirksamkeit einer Befristung. Über das Vermögen der Arbeitgeberin des Klägers war 2007 das Insolvenzverfahren eröffnet worden. Der Insolvenzverwalter führte das Unternehmen zunächst fort und versuchte es zu veräußern. Im März 2008 hatte die spätere Betriebserwerberin einen Tarifvertrag mit der IG Metall geschlossen, in dem sie sich verpflichtete, von den ca. 1.600 Arbeitnehmern der Insolvenzschuldnerin nach dem Erwerb der Betriebsstätten über 1.100 unbefristet und 400 befristet zu beschäftigen. Danach schloss sie mit dem Insolvenzverwalter einen Kaufvertrag über die sächlichen Betriebsmittel. Im April 2008 vereinbarte der Insolvenzverwalter mit Betriebsrat und Gewerkschaft einen Interessenausgleich und Sozialplan zu einer "übertragenden Sanierung". Dann wurde auf einer Betriebsversammlung am 3. Mai 2008 den Arbeitnehmern das Formular eines dreiseitigen Vertrags ausgehändigt, der das Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis zum 31. Mai 2008 und die Vereinbarung eines neuen Arbeitsverhältnisses ab dem 1. Juni 2008, 00:00 Uhr mit der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft vorsah. Außerdem wurden auf derselben Betriebsversammlung den Arbeitnehmern vier weitere von ihnen zu unterzeichnende Angebote für ein neues Arbeitsverhältnis mit der Betriebserwerberin, beginnend am 1. Juni um 00:30 Uhr vorgelegt. Ein Angebot beinhaltete einen unbefristeten Arbeitsvertrag mit der Betriebserwerberin, die anderen drei sahen unterschiedlich lang befristete Arbeitsverhältnisse vor. Der Kläger unterzeichnete alle fünf Vertragsangebote. Die Betriebserwerberin nahm am 30. Mai 2008 das Angebot des Klägers für ein auf 20 Monate befristetes Arbeitsverhältnis an. Ab 1. Juni 2008 arbeitete der Kläger für diese und klagte im Juni 2009 auf Feststellung, dass die Befristungsabrede unwirksam sei.

### Die Lösung:

Die Klage hatte vor dem Landesarbeitsgericht und dem BAG Erfolg. Die Beklagte kann sich auf die halbstündige Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses durch den vom Kläger mit der B & Q geschlossenen Arbeitsvertrag nicht berufen. Nach den Umständen, unter denen dieser Vertrag zustande kam, erschien es klar, dass er dem **Zweck** diene, die **Kontinuität des Arbeitsverhältnisses zu unterbrechen und die Rechtsfolgen des § 613a BGB zu umgehen**. Dass der Kläger nicht dauerhaft aus dem Betrieb ausscheiden sollte, ergab sich für ihn sowohl aus den Rahmenvereinbarungen des Insolvenzverwalters als auch daraus, dass er gleichzeitig mit der Unterzeichnung des B & Q-Angebotes vier Angebote für ein neues Arbeitsverhältnis mit der Betriebserwerberin abzugeben hatte.

### Hinweis für die Praxis:

Eine Entscheidung, die wieder einmal zeigt, wie "kreativ" Arbeitgeber bzw. Erwerber sind, um die Folgen eines Betriebsübergangs i.S.v. § 613a Abs. 1 S. 1 BGB möglichst zu vermeiden.

- Das Gesetz geht davon aus, dass Arbeitsverhältnisse nach Betriebsübergang unverändert auf den Betriebserwerber übergehen.
- Allerdings gehen nur bestehende Arbeitsverhältnisse über, keine beendeten.
- Das BAG vertritt seit langer Zeit die Auffassung, dass Aufhebungsverträge vor Betriebsübergang, die auf ein endgültiges Ausscheiden aus dem Betrieb gerichtet sind, wirksam sind. Unzulässig sind aber Aufhebungsverträge wegen Umgehung des § 613a BGB, sofern dem Arbeitnehmer - wie hier - ein "neues" Arbeitsverhältnis beim Erwerber nach Betriebsübergang in Aussicht gestellt worden ist.
- Vgl. insoweit BAG, Urteile vom 18. August 2011 - 8 AZR 312/10, 18. August 2005 - 8 AZR 523/04 und 23. November 2006 - 8 AZR 349/06

Die Arbeitsvertragsparteien können das Arbeitsverhältnis im Zusammenhang mit einem Betriebsübergang wirksam durch Aufhebungsvertrag auflösen, wenn die Vereinbarung auf das **endgültige Ausscheiden** des Arbeitnehmers **aus dem Betrieb** gerichtet ist. Ein Aufhebungsvertrag ist jedoch wegen Umgehung der Rechtsfolgen des § 613a BGB unwirksam, wenn zugleich ein neues Arbeitsverhältnis zum Betriebsübernehmer vereinbart oder zumindest verbindlich in Aussicht gestellt wird.

**"Verbindlich" ist die Vertragsaussicht dann, wenn ein Losentscheid für die Auswahl der Arbeitnehmer gelten soll, die einen solchen neuen Arbeitsvertrag erhalten. Insoweit hat sich der nachfolgende Betriebsinhaber seinerseits dem Losverfahren verbindlich unterworfen. Wirksam ist dagegen ein Aufhebungsvertrag, wenn die mit einer solchen Vertragsgestaltung verbundenen Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen sachlich berechtigt sind. Das kann beim Abschluss eines dreiseitigen Vertrages unter Einschaltung einer BQG zur Vermeidung einer Insolvenz der Fall sein.** Eine Umgehung des § 613a BGB kann vorliegen, wenn die Beschäftigungsgesellschaft zum Schein vorgeschoben oder offensichtlich bezweckt wird, die Sozialauswahl zu umgehen.

nach oben ▲

## Seminartipps:

**Beschäftigtendatenschutz oder Mitarbeiterüberwachung**

17.04. - 17.04.2013

## IV. Neues zur Kündigung wegen Beleidigung

Zwei aktuelle Entscheidungen befassen sich mit den arbeitsrechtlichen Folgen von Beleidigungen, die Arbeitnehmer über soziale Netzwerke äußern. Solche können im Einzelfall durchaus eine fristlose Kündigung rechtfertigen - etwa dann, wenn ein Auszubildender sich auf Facebook über seinen



Frankfurt/Main  
05.11. - 05.11.2013  
Hannover

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

+++

**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

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

Arbeitgeber beleidigend äußert.

## **1. Kündigung wegen beleidigender Äußerungen gegenüber Ausbilder auf Facebook-Profil des Auszubildenden**

Eintragungen auf dem Facebook-Profil eines Auszubildenden, die geeignet sind, den Ausbilder zu beleidigen, können eine fristlose Kündigung des Ausbildungsverhältnisses rechtfertigen.

### **LAG Hamm, Urteil vom 10. Oktober 2012 - 5 Sa 451/12**

#### **Der Fall:**

Der 26 Jahre alte Kläger absolvierte eine Ausbildung zum "Mediengestalter Digital und Print" bei dem Beklagten, der Internetdienstleistungen anbietet und u.a. Facebook-Profilen für Kunden erstellt. Auf dem privaten Facebook-Profil des Klägers befindet sich unter der Rubrik "Arbeitgeber" die folgende Eintragung: **"Arbeitgeber: menschschinder & ausbeuter Leibeigener Bochum daemliche schheisse fuer mindestlohn -20% erledigen"**

Der Beklagte sprach deshalb eine fristlose Kündigung wegen Beleidigung aus, gegen die der Kläger Kündigungsschutzklage erhob. Er berief sich auf sein Recht auf freie Meinungsäußerung. Die Äußerung sei übertrieben und lustig gemeint gewesen.

#### **Die Lösung:**

Das ArbG gab der Klage statt, das LAG wies sie ab. Die fristlose Kündigung ist wirksam.

Die Äußerungen des Klägers auf dessen Facebook-Profil sind als Beleidigung des Ausbilders anzusehen. Der Kläger durfte nicht annehmen, dass diese Äußerungen keine Auswirkungen auf den Bestand des Ausbildungsverhältnisses haben würden, zumal die Äußerung einer Vielzahl von Personen zugänglich war. Demgemäß bedurfte es einer vorherigen Abmahnung nicht. Auch die Besonderheiten des Ausbildungsverhältnisses stehen der Wirksamkeit der fristlosen Kündigung nicht entgegen, da der Kläger bei Zugang der Kündigung bereits 26 Jahre alt war.

## **2. Kündigung wegen Beleidigung von Kollegen auf facebook**

Grobe Beleidigungen von Kollegen in sozialen Netzwerken wie facebook können zwar grds. auch ohne vorherige Abmahnung eine Kündigung rechtfertigen. Hierfür kommt es jedenfalls, wenn viele Arbeitskollegen zu den "facebook-Freunden" des Arbeitnehmers gehören, auch nicht darauf an, ob die Beleidigungen für jedermann oder nur für Freunde sichtbar gepostet worden sind. Es kommt aber grundsätzlich auf die Umstände des Einzelfalles an.

### **ArbG Duisburg, Urteil vom 26. September 2012 - 5 Ca 949/12**

#### **Der Fall:**

Der Kläger verfügt über einen facebook-Account, den eine Vielzahl seiner Kollegen als "Freunde" einsehen können. Nachdem er von Kollegen bei seinem Arbeitgeber zu Unrecht denunziert worden war, bezeichnete der Kläger diese im "Freunde-Bereich" seiner facebook-Seite als "Speckrollen" und "Klugscheißer", ohne die Kollegen allerdings namentlich zu benennen. Als der Arbeitgeber davon erfuhr, kündigte er das Arbeitsverhältnis mit dem Kläger.

#### **Die Lösung:**

Die hiergegen gerichtete Klage hatte Erfolg. Der Beklagte hat das Arbeitsverhältnis mit dem Kläger nicht wirksam gekündigt.

- Zwar können grobe Beleidigungen von Vorgesetzten oder Kollegen i.

d. R. auch ohne vorherige Abmahnung eine Kündigung rechtfertigen. Dies gilt auch für Einträge in sozialen Netzwerken wie facebook. Ein solcher Eintrag greift nachhaltig in die Rechte der Betroffenen ein und zwar auch deshalb, weil der Eintrag, solange er nicht gelöscht wird, immer wieder gelesen werden kann. Es war auch unerheblich, ob der Eintrag nur für die sog. Freunde und Freundesfreunde auf facebook sichtbar war, oder unter der Einstellung "öffentlich" von allen facebook-Nutzern gelesen werden konnte. Die Beleidigungen sind auf jeden Fall in die Öffentlichkeit gelangt, da eine Vielzahl von Arbeitskollegen des Klägers auch dessen "facebook"-Freunde sind und den Eintrag gelesen hatten.

- Dennoch war die Kündigung ohne vorherige Abmahnung im Ergebnis unwirksam. Maßgeblich hierfür war, dass der Kläger im **Affekt** gehandelt hat und, dass er die **Kollegen nicht namentlich benannt** hatte und diese daher aus dem facebook-Eintrag heraus nicht ohne weiteres identifizierbar waren.

### Hinweis für die Praxis:

Die beiden o.g. Entscheidungen zeigen deutlich,

- dass die Mitteilungswut auch in "sozialen Netzwerken" gravierende Folgen haben kann. Denn anders als beim "gesprochenen Wort" ist es häufig schwierig, die Weiterverbreitung der Aussagen in Netzwerken später wieder rückgängig zu machen; zudem können (und werden) diese Aussagen von einer Vielzahl von Usern gelesen. Der gute Ruf des Arbeitgebers und auch der Arbeitskollegen kann erheblich beeinträchtigt werden. Daran sollten Arbeitnehmer denken, bevor sie posten.
- Bei der anlässlich jeder Streitigkeit über eine arbeitgeberseitige Kündigung vorzunehmenden **Interessenabwägung** sind alle in Betracht kommenden Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Dazu gehören - nicht abschließend - neben der Länge des Beschäftigungsverhältnisses auch das Lebensalter des Arbeitnehmers, die möglicherweise festzustellende "Heimlichkeit" der Tatbegehung, die Höhe des entstandenen Schadens, der Grad des Verschuldens etc. Das Ergebnis der Interessenabwägung ist häufig schwer kalkulierbar, da es sich eben um Einzelfallentscheidungen handelt.

---

nach oben ▲

## Seminartipp:

### Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte I

Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

04.03.2013 -  
05.03.2013 Augsburg  
11.04.2013 -  
12.04.2013 Berlin  
23.05.2013 -  
24.05.2013 Düsseldorf  
20.06.2013 -  
21.06.2013 Fulda  
17.07.2013 -  
18.07.2013 Baden-

## V. Keine Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Verwendung von "Google Maps"

Die Verwendung der Internetanwendung "Google Maps" bei der Kontrolle von Fahrgeldabrechnungen eines Arbeitnehmers fällt nicht unter den Tatbestand des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG und ist nicht mitbestimmungspflichtig.

**LAG Hamburg, Urteil vom 2. Mai 2012 - H 6 TaBV 103/11** (nicht rechtskräftig)

### Der Fall:

Die Arbeitgeberin ist ein Logistikunternehmen, das Paket- sowie Kurierdienstleistungen anbietet. Der Antragsteller ist ein örtlicher Betriebsrat.

In 2009 legte ein Arbeitnehmer der Arbeitgeberin eine Reisekostenabrechnung vor. Als zurückgelegte Strecke für die Hin- und Rückfahrt gab er 60 km an. Da diese Entfernungsangabe der Arbeitgeberin überhöht erschien, überprüfte der Niederlassungsleiter die angegebene Entfernung mit dem Internetdienst und Routenplaner "Google Maps". Der

Baden

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

betroffene Arbeitnehmer wurde daraufhin auf die Diskrepanz zwischen der tatsächlichen - mit Hilfe von "Google Maps" errechneten - und der auf der Reisekostenabrechnung angegebenen Entfernung hingewiesen und anschließend abgemahnt.

Der Betriebsrat forderte den Niederlassungsleiter auf, die Anwendung von "Google Maps" im Betrieb zu unterlassen. Zugleich forderte er die Arbeitgeberin auf, Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung zum Thema "Google Maps" aufzunehmen. Dies lehnte die Arbeitgeberin ab, woraufhin ein Verfahren, gerichtet auf Unterlassung eingeleitet wurde.

#### **Die Lösung:**

Die Anträge des Betriebsrats hatten in beiden Instanzen keinen Erfolg. Allerdings wurde die Rechtsbeschwerde zum BAG zugelassen.

Nach Auffassung des LAG handelt es sich bei "Google Maps" zwar um eine technische Einrichtung, es fehlt aber an einer Bestimmung zur Überwachung und am Unmittelbarkeitserfordernis (§ 87 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 BetrVG).

Bereits die Datenerhebung betrifft nicht das Sammeln von Verhaltens- oder Leistungsdaten der Arbeitnehmer. Eingegeben wird zwar auch der Wohn- oder Arbeitsort, jedoch sind diese Daten an sich nicht aussagekräftig, um mit ihnen auf ein Verhalten oder eine Leistung zu schließen.

- Auch die Verarbeitung dieser Daten in ihrer Verknüpfung lässt nicht auf Verhalten und Leistung schließen.
- Vielmehr ergibt sich eine schlichte Entfernungsangabe zwischen den eingegebenen Orten. "Google Maps" ist damit ein technisches Hilfsmittel, um Fakten zu sammeln, die völlig unabhängig von einem Verhalten oder einer Leistung des betroffenen Arbeitnehmers bestehen.

#### **Hinweis für die Praxis:**

Man darf gespannt sein, wie das BAG entscheiden wird; denn der Standpunkt des Betriebsrats erscheint durchaus vertretbar.

- Gem. § 87 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 BetrVG ist mitbestimmungspflichtig die Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen.
- Es entspricht ständiger Rechtsprechung des BAG, dass für die "Bestimmung" die technische Möglichkeit der Überwachung ausreichend ist.
- Durch die Nutzung von "Google Maps" oder anderen on- oder offline arbeitenden Routenplanern könnte auch das Verhalten des Arbeitnehmers überwacht werden, nämlich jedenfalls hinsichtlich des Antrages auf Reisekostenerstattung.
- Würde man den Tatbestand des § 87 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 BetrVG als erfüllt ansehen, könnte der Betriebsrat u.U.
  - (1) die Unterlassung des mitbestimmungswidrigen Verhaltens des Arbeitgebers verlangen und/oder
  - (2) den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu diesem Thema, notfalls durch Spruch der Einigungsstelle (§ 87 Abs. 2 BetrVG).

---

nach oben ▲

## **Seminartipp:**

**Qualifizierungstraining: Führung kompakt**

### **3. Führung als Handwerk**

Führung braucht neben dem Sein (charismatisch *sein*, kommunikativ *sein*, offen *sein*...) auch das Führungs-*Handeln*, das darauf abzielt, die Voraussetzungen für gutes fachliches Arbeiten zu schaffen. Dieses Handeln braucht wie jede Aktivität bestimmte Instrumente oder Werkzeuge, sodass

## Grundlagen der Mitarbeiterführung – intensiv und praxisnah

13.05.2013 -  
17.05.2013 Münster  
14.10.2013 -  
18.10.2013 Baden-  
Baden  
Mehr Informationen und  
die Möglichkeit der  
unverbindlichen  
Reservierung oder  
verbindlichen  
Anmeldung finden Sie  
[hier](#).

Führung nicht nur als Wissenschaft oder Kunst, sondern auch als Handwerk gesehen werden kann. Und das Gute daran ist: Führung kann wie jedes Handwerk erlernt werden. Und nicht nur das: Es muss sogar erlernt werden, denn auch die hochqualifizierteste fachliche Ausbildung vermittelt weder theoretisch noch praktisch was gute Führungsarbeit ausmacht.

Rein begriffliches Verstehen von Führungsinstrumenten ist wie bei jedem Handwerk nicht ausreichend, sondern vielmehr muss das Werkzeug beherrscht werden, um es in verschiedensten, teils miteinander konkurrierenden Bereichen und Aufgabenstellungen wirkungsvoll einzusetzen.

Was bedeutet dies beispielweise?

Ein wesentliches Instrument ist beispielsweise **das Zielvereinbarungsgespräch**, mit dem die Führungskraft die Erreichung der von ihr beabsichtigten Ergebnisse sicherstellen möchte. Eine vorrangig sachliche, schriftlich fixierte und verbal zugestimmte Verabredung der Ziele wird jedoch u.U. nur zu einem eingeschränkten Ergebnis führen, weil der Mitarbeiter die Ziele evtl. halbherzig und ohne Engagement und Mitdenken verfolgen wird. So muss die Führungskraft neben der rein sachlich-fachlichen Erörterung der Ziele zu einer echten "Vereinbarung" kommen, zu einem Commitment mit dem Mitarbeiter, der sich das Ziel der Führungskraft zu seinem eigenen gemacht hat. Die Führungskraft braucht hierfür die Kompetenz, das Gespräch einladend, ermutigend und inspirierend, kurz: motivierend zu gestalten. Sie muss zudem Bedenken aufgreifen und konstruktiv für den Prozess der Zielerreichung nutzen können.

Ein weiteres Instrument, das beherrscht werden will ist **das Delegationsgespräch**. Da reicht es nicht zu sagen "Mach mal..!". In der Folge sind oft Verantwortlichkeiten und Befugnisse ungeklärt und welche Priorität die Aufgabe gegenüber anderen haben soll ist ebenso der individuellen Definition der einzelnen Person überlassen. Der misslungene Versuch der Delegation kann die Motivation von Mitarbeiter/innen mehr schädigen als ihr nutzen.

**Gute Arbeitsorganisation** und Methoden zum **Umgang mit Stress** sind weitere wichtige Instrumente, die der Führungskraft selbst, aber auch den Mitmenschen und letztlich der Leistungserbringung dienen. Durchwursteln geht meist nur eine zeitlang gut.

Gutes **Informationsmanagement** ist heute ein extrem wichtiges Führungsinstrument geworden, das hilft zu wissen, was in der Organisationseinheit vor sich geht, ob die vereinbarten Regelungen eingehalten werden und das Arbeitspensum erreicht wird. Es sorgt für das Kennen und Speichern von Fakten und Details und dient der Analyse.

Es braucht eine routinierte Methodik zur Reduktion der Informationsflut, zur schnellen kritischen Analyse der Information sowie zur Präsentation von Informationen. Auch die Fähigkeit zum effektiven Schreiben von Berichten gehört in den Kontext dieses Führungsinstruments.

Weitere Führungsinstrumente sind **Koordination, Planung und Controlling** von Aufgaben und Projekten oder die **Moderation** im Zusammenhang mit Teambuilding, partizipativer Entscheidungsfindung und Konfliktmanagement

Weiter seien erwähnt die Instrumente **Mitarbeiterförderung, die Präsentation von Ideen und Ergebnissen oder die Repräsentation der Organisation, außerdem die Verhandlungsführung oder die Steuerung von Veränderungsprozessen**.

Jede Führungskraft ist in unterschiedlichen Instrumenten naturbegabt oder hat sich durch Learning-by-doing bereits in deren Handhabung verbessert.

So braucht die Beschäftigung mit Führungsinstrumenten zunächst eine individuelle Stärken-Schwächen-Analyse um herauszufinden, wo das jeweilige Lernfeld der Führungskraft liegt und dieses gezielt zu fördern. Und das gilt nicht nur für junge Führungskräfte, denn eine erfahrene Führungskraft findet heute ganz andere Führungsanforderungen vor als früher: Menschen lassen sich heute nicht mehr führen wie früher, Strukturen und Prozesse ändern sich, Grenzen öffnen sich, Medien erleichtern und fordern zugleich uvm.

Der Erwerb von Handlungskompetenz, aber auch die regelmäßige Wartung der Instrumente ist deshalb ein fortlaufendes Erfordernis, um sich stets auf dem aktuellen Stand zu halten und Erwartungen aus dem Umfeld gegenwärtig und zukünftig gerecht zu werden.

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

nach oben ▲

**Planen Sie firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?** Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unserem Inhouse-Angebot

**Coaching vor Ort**  
Individuelle  
Personalentwicklung in  
Ihrem Unternehmen

**Oder haben Sie Interesse an 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".



Weitere Informationen  
als PDF herunterladen

#### 4. Was macht ein Coach in einem Unternehmen?

Es gibt verschiedene gute Gründe, warum ein Unternehmen sich einen professionellen Coach "ins Haus" holt.

Die Gründe können sein:

- Führungskräfte erhalten im Rahmen von Veränderungsprozessen neue Verantwortungsbereiche und Anforderungen an ihre Führungsrolle
- Vorbereitung und Begleitung bei Stellenwechsel innerhalb des Unternehmens
- Als flankierende Maßnahme bei Führungskraftentwicklungsprogrammen
- Förderung einzelner Mitarbeiter, mit dem Ziel ihre Stärken und Potenziale besser zu nutzen und weiterzuentwickeln
- Als Konsequenz von Mitarbeiterbefragungen
- Aktuelle oder "alte" Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern/Abteilungen
- Förderung der Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften
- Mitarbeitermotivation und -bindung
- Optimierung von Kommunikationsprozessen
- Burnout Prophylaxe bei Mitarbeitern mit starken Belastungen/Herausforderungen

Generell hat sich Coaching in den letzten Jahren mehr und mehr als eine sehr effektive, individuelle und nachhaltige Form der Personalentwicklung und der Klärung von schwierigen Konflikten etabliert. Besonders nachhaltig kann Coaching wirken, wenn das Coaching einzelner Mitarbeiter oder Führungskräfte nicht als isolierte Maßnahme betrachtet wird, sondern im Zusammenhang mit der Entwicklung der Unternehmenskultur gesehen wird. Dazu gehört auch, dass ein Coach die Eindrücke, die er aus seinem Blick von außen bezüglich der Unternehmenskultur gewinnt, an die Geschäftsführung und Personalleitung zurückmeldet. In manchen Fällen bleibt der Coach auch als Berater und Moderator für die Umsetzung und Optimierung von Veränderungs- und oder Kommunikationsprozessen tätig.

#### Einige Beispiele aus der Praxis

##### 1. Coaching im Rahmen von Veränderungsprozessen

In einem mittelständischen Familienunternehmen wurden aufgrund eines Generationswechsels Umstrukturierungsprozesse eingeleitet, welche für die Führungskräfte mehr Verantwortung und neue Aufgaben bedeuteten. Die

Geschäftsleitung war sehr darum bemüht, ihre Führungskräfte für die anstehenden Veränderungen zu motivieren. Nachdem die Geschäftsleitung im Rahmen eines Workshops und in Gesprächen die neuen Anforderungen kommuniziert hatte, wurden zunächst Einzelcoachings durchgeführt. Hier konnten sich die Führungskräfte mit dem neuen Anforderungsprofil auseinandersetzen.

Das hieß konkret:

- Analyse der Potenziale, Stärken und Schwächen, die für die neuen Aufgaben relevant sind
- Analyse der persönlichen Chancen und Bedenken, die die Veränderungen bedeuten
- Entwicklung von Lernzielen, um den Herausforderungen gerecht zu werden
- Entwicklung von konkreten Handlungsschritten für die persönliche Weiterentwicklung

In dem nächsten Schritt unterstützte der Coach die Führungskräfte in einem gemeinsamen Coaching bei den Fragen:

- Wie können die Führungskräfte sich gegenseitig unterstützen?
- Welche (alten) Konflikte behindern eventuell die Zusammenarbeit und wie können die Konflikte gelöst werden?
- Welche Unklarheiten und Bedenken bestehen gegenüber den Veränderungsprozessen und wie können sie der Geschäftsführung zurückgemeldet werden?

Abschließend fand ein gemeinsamer Workshop mit der Geschäftsführung, den Führungskräften und dem Coach statt, um offene Fragen zu klären und Bedenken und neue Ideen zu diskutieren.

## **2. Coaching zur Burnout Prophylaxe bei Mitarbeitern**

In einer IT- Abteilung waren im Vorjahr zwei von neun Mitarbeitern, auf Grund von Burn-outs für jeweils fast drei Monate ausgefallen. Neben weiteren Maßnahmen, wie die Einstellung einer neuen Mitarbeiterin, wurde den Mitarbeitern der Abteilung ein Einzelcoaching angeboten.

Ziele waren hier:

- Differenzierung zwischen "äußeren" und "inneren" Stressauslösern
- Identifizierung der persönlichen Stressverstärker
- Finden neuer Denk- und Handlungsmuster zur Stressreduktion
- Stärkung der persönlichen Stresskompetenzen,
- Kennen lernen unterschiedlicher Entspannungsmethoden

Im Rahmen der Einzelcoachings wurde deutlich, dass die meisten Mitarbeiter einen Konflikt mit ihrem Vorgesetzten hatten. In Rücksprache mit der Geschäftsleitung fand ein gemeinsamer Workshop mit dem Vorgesetzten, den Mitarbeitern und dem Coach statt. Hier ging es darum, bestehende Konflikte zu klären und verbindliche Vereinbarungen zu schaffen, die die Zusammenarbeit verbesserten. So konnte der Stressfaktor "angespannte Arbeitsatmosphäre" durch unausgesprochene Konflikte entschärft werden.

## **3. Coaching zur Unterstützung der Mitarbeitermotivation und -bindung**

Eine langjährige Führungskraft der Personalabteilung bewarb sich auf die frei gewordene Personalleiterposition. Nach einem langen Bewerbungsverfahren erhielt eine externe Bewerberin die Stelle. Die Geschäftsführung war sich bewusst, dass es für den langjährigen Mitarbeiter nicht einfach sein würde, motiviert weiter zu arbeiten. Um eine Kündigung des Mitarbeiters zu



vermeiden, bot sie ihm ein Einzelcoaching an. Nach einigem Zögern nahm er das Angebot an. Zunächst klärte der Mitarbeiter seine persönlichen Ziele mit dem Coach.

Seine ersten Ziele waren:

- Umgang mit der persönlichen Kränkung  
Hier ging es um sein vertrautes Verhaltensmuster, welches bisher immer Rückzug hieß. In dem Coaching lernt er aber auch andere "Anteile" in seinem "inneren Team" kennen. Ein "Anteil" ist der Wunsch, offener und offensiver Kränkungen umzugehen. Der Coach unterstützt ihn dabei.
- Persönliche Standortbestimmung und Perspektiventwicklung  
Der Mitarbeiter entschied seine Position zu behalten und arbeitete an einer konstruktiven inneren Haltung gegenüber dem neuen Chef.

Im weiteren Verlauf des Coaching nutzte der Mitarbeiter das Coaching für seine persönliche Weiterentwicklung. Insbesondere um:

- sein Konfliktverhalten als Führungskraft zu reflektieren
- sein Verhaltensrepertoire im Umgang mit Konflikten zu erweitern
- mehr Gelassenheit im Umgang mit Kritik zu erlangen.

Was hier als Einzelmaßnahme stattfand, nahm dennoch Einfluss auf die gesamte Unternehmenskultur: Mitarbeiter werden mit ihren Kränkungen nicht alleine gelassen und die Mitarbeitermotivation und -bindung wird somit gefördert.

Auch wenn die Anlässe und für ein professionelles Coaching in Unternehmen sehr verschieden sind, trägt es fast immer dazu bei, die tragenden Säulen der effektiven Zusammenarbeit wie Wertschätzung und offene Kommunikation zu fördern -und damit Mitarbeitermotivation und Leistungen zu steigern.

### **Rita Gehling**

Coach, Trainerin, Integrative Gestalttherapeutin

nach oben ▲

## **5. Aktuelle Seminare**

### **Symposium: Aktives Gesundheitsmanagement im Betrieb**



Informationen als PDF  
herunterladen

### **Symposium: Aktives Gesundheitsmanagement im Betrieb** Verbesserung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz

23.04. - 24.04.2013 Neuss

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

+++

### **Betrieb ohne Tarifvertrag**

27.06.2013 Würzburg  
27.11.2013 Dortmund

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

## Professionell Führen



Informationen als PDF  
herunterladen

+++

### Professionell Führen Grundlagen erfolgreicher Führung

#### Modulreihe Münster

13.03. - 15.03.2013 Münster  
03.06. - 05.06.2013 Münster  
11.09. - 13.09.2013 Münster

#### Modulreihe Stuttgart

24.04. - 26.04.2013 Stuttgart  
26.06. - 28.06.2013 Stuttgart  
18.09. - 20.09.2013 Stuttgart/Herrenberg

#### Modulreihe Hamburg

12.06. - 14.06.2013 Hamburg  
04.09. - 06.09.2013 Hamburg  
20.11. - 22.11.2013 Hamburg

#### Modulreihe Köln

25.09. - 27.09.2013 Köln  
04.12. - 06.12.2013 Köln  
19.03. - 21.03.2014 Köln

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

+++

### Vom Kollegen zur Führungskraft Den Rollenwechsel vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten professionell gestalten

07.03. - 08.03.2013 Heidelberg/Leimen  
16.05. - 17.05.2013 Boppard/Rhein  
10.07. - 11.07.2013 Münster  
27.08. - 28.08.2013 Hamburg  
30.09. - 01.10.2013 Köln  
26.11. - 27.11.2013 Augsburg

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

+++

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

18.03. - 19.03.2013 Köln  
10.06. - 11.06.2013 Lübeck  
04.07. - 05.07.2013 München  
28.11. - 29.11.2013 Dortmund

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

+++

### Intensivtraining Rhetorik und Persönlichkeit

20.03. - 21.03.2013 Köln  
13.05. - 14.05.2013 Hamburg  
15.07. - 16.07.2013 Augsburg

10.10. - 11.10.2013 Münster  
09.12. - 10.12.2013 Heidelberg/Leimen

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

+++

**Psychische Erkrankungen im beruflichen Alltag**  
Verantwortungsvoller Umgang mit betroffenen Mitarbeitern

09.04.2013 Karlsruhe  
03.06.2013 Düsseldorf  
11.11.2013 Bremen

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).

nach oben ▲

**Planen Sie firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?** Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unserem Inhouse-Angebot

**Arbeits- und Gesundheitsschutz**

**Oder haben Sie Interesse an 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".

## 6. Literaturtipp

Manfred Albrod

### **Einführung in den betrieblichen Gesundheitsschutz**

1. Auflage Dezember 2012  
Rieder Verlag  
ISBN 978-3-939018-71-1  
ca. 160 Seiten, 19,50 €

Der betriebliche Gesundheitsschutz wird in Zeiten knapper personeller Ressourcen und älter werdender Erwerbspopulationen vom Autor als strategische Kernaufgabe von Organisationen definiert. Um dieser Aufgabe zielführend gerecht zu werden, benötigen auch diejenigen, die nicht selbst Experten im Gesundheitsschutz sind – etwa Personalfachleute, Betriebsräte, Vorgesetzte oder die Unternehmer selbst – ein ausreichendes Verständnis zur Systematik des Gesundheitsschutzes, seinen methodischen Tools sowie zu Berufskrankheiten und gesundheitlichen Aspekten beruflicher Tätigkeit allgemein. Mit dem in diesem Buch vorliegenden Überblick sollen dafür die Grundlagen gelegt werden.

Der Autor Dr. med. Manfred Albrod ist Facharzt für Arbeitsmedizin, Umweltmedizin, Facharzt für Allgemeinmedizin, Disability Manager (CDMP) und Fachkraft für Arbeitssicherheit. Er ist Leitender Betriebsarzt in einem Großunternehmen und Mitglied in zahlreichen nationalen Gremien zum Gesundheitsschutz.

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/137+M595b922e327.html?backPID=122&tt\\_products=1138](http://www.riederverlag.de/137+M595b922e327.html?backPID=122&tt_products=1138)

## 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](#)