



Poko Newsletter für Führungskräfte

FREITAG, 30. MÄRZ 2012

Gesundes Unternehmen – gesunde Mitarbeiter



[Seminarempfehlungen für Führungskräfte und Mitarbeiter](#)

Aktuelle News für Führungskräfte

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen ist in starkem Maße auch von der Leistungsfähigkeit ihrer Belegschaft abhängig. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels hat mit der Erhöhung des Renteneintrittsalters zur Sicherung der Sozialsysteme nicht nur die Politik dieses Thema behandelt. Die Zunahme des Anteils älterer Arbeitnehmer rückt den Erhalt der Gesundheit der Mitarbeiter auch in den Fokus vieler Unternehmen. Im Jahr 2020 werden nach einer Prognose des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) weit mehr über 50-Jährige (13,2 Millionen) der Gruppe der unter 30-jährigen Arbeitnehmern (7,6 Millionen) gegenüber stehen.

Bei diesem Übergewicht an dann älteren Arbeitnehmern ist es für Sie als Arbeitgeber bzw. Führungskraft daher existenziell, dass alle Ihre Mitarbeiter - nicht nur die älteren - innovativ, motiviert und leistungsfähig sind. Grundlegende Voraussetzungen dafür sind unter anderem Kenntnisse in den Grundlagen des Gesundheitsmanagements und der gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung. Machen Sie sich dazu fit in unseren nebenstehenden Seminarempfehlungen für Fach- und Führungskräfte.

Es grüßt Sie herzlich aus Münster
Ihr Poko-Team

Inhaltsverzeichnis

[1. Keine Ablösung einzelvertraglicher Inbezugnahme durch \(Haus-\)Tarifvertrag](#)

[2. Aktuelle Rechtsprechung](#)

[I. Mehrarbeit – Vergütungserwartung](#)

[II. Urlaub - Ausschluss von Doppelansprüchen bei unwirksamer Kündigung](#)

[III. Nachtverhalten des Arbeitnehmers ist zu seinen Lasten bei der Interessenabwägung zu berücksichtigen](#)

[IV. Betriebliches Eingliederungsmanagement - Überwachungsrecht des Betriebsrats](#)

[V. Frage nach der Schwerbehinderung im bestehenden Arbeitsverhältnis](#)

[VI. Entschädigung wegen der Benachteiligung eines schwerbehinderten Bewerbers](#)

[VII. Schadensersatz wegen Gehaltseinbußen](#)

[VIII. Verfall von Urlaubsansprüchen spätestens 15 Monate nach Ablauf des Urlaubsjahres](#)

[3. Moderation von Teams – Mitarbeiter mitnehmen](#)

[4. Aktuelle Seminare](#)

[5. Literaturtipp](#)

Seminartipp:

[Arbeitsrecht in der betrieblichen Praxis](#)
[Von der Begründung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses](#)

10.05.-11.05.12 Stuttgart
11.06.-12.06.12 Hamburg
24.09.-25.09.12 Würzburg
26.11.-27.11.12 Münster

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie unter www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7796**.

1. Keine Ablösung einzelvertraglicher Inbezugnahme durch (Haus-)Tarifvertrag

Ein Tarifvertrag kann selbst bei beiderseitiger Tarifgebundenheit eine Vereinbarung in einem Arbeitsvertrag nicht ablösen. Das gilt auch für nur aufgrund arbeitsvertraglicher Bezugnahme anwendbare Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes (*AVR Caritas*). Das Verhältnis der einzelvertraglichen und tarifvertraglichen Ansprüche zueinander ist nach dem Günstigkeitsprinzip zu klären.

BAG, Urteil vom 22. Februar 2012 - 4 AZR 24/10

Der Fall:

Die Klägerin ist langjährig in einem Krankenhaus im nichtärztlichen Dienst beschäftigt und Mitglied der Gewerkschaft ver.di. In den Arbeitsverträgen mit dem ursprünglichen Träger des Krankenhauses ist die Anwendbarkeit der AVR (dies sind keine Tarifverträge) in der jeweils gültigen Fassung vereinbart worden. Diese sind jahrelang weiterhin dynamisch auf die Arbeitsverhältnisse angewendet worden. Mit Wirkung zum 01. Mai 2007 hat die H-GmbH die Gesellschaftsanteile an der Beklagten übernommen, die zuvor mit

der ver.di Tarifverträge abgeschlossen hatte.

Die Lösung:

Die Klage war in allen Instanzen erfolgreich. Die AVR Caritas sind von den Arbeitsvertragsparteien vereinbart worden; **es handelt sich nicht um Tarifverträge!** Diese „Inbezugnahme“ bleibt auch dann bestehen, wenn für das Arbeitsverhältnis – zusätzlich – noch später Tarifverträge gelten. Insoweit gilt das Günstigkeitsprinzip.

nach oben ▲

2. Aktuelle Rechtsprechung

Lesen Sie ausgesuchte Gerichtsentscheidungen:

nach oben ▲

Planen Sie für firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unseren Firmeninternen Angeboten

[Optimale Gestaltung von Arbeitsverträgen](#)

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“.

I. Mehrarbeit – Vergütungserwartung

Bei Fehlen einer (wirksamen) Vergütungsregelung ist der Arbeitgeber verpflichtet, vom Arbeitnehmer geleistete Mehrarbeit zusätzlich zu vergüten, wenn diese den Umständen nach nur gegen eine Vergütung zu erwarten ist. Eine solche objektive Vergütungserwartung ist regelmäßig gegeben, wenn der Arbeitnehmer kein herausgehobenes Entgelt bezieht (hier Lagerleiter zu Bruttomonatsentgelt i. H. v. 1.800,- € bei regelmäßiger Arbeitszeit von 42 Stunden pro Woche).

BAG, Urteil vom 22. Februar 2012 - 5 AZR 765/10

Hinweis für die Praxis:

Die Entscheidung bedeutet aber nun nicht, dass der Arbeitnehmer jede Mehrarbeitsstunde vergütet erhält. Denn erforderlich ist, dass

- die Mehrarbeit vom Arbeitgeber angeordnet oder
- jedenfalls stillschweigend geduldet worden ist oder
- dass es sich um notwendige Mehrarbeit handelt, die im wohlverstandenen Interesse des Arbeitgebers geleistet worden ist.

Beachte: Ein Hinauszögern des Arbeitszeitendes durch „späteres Ausstempeln“ begründet grundsätzlich keinen Anspruch des Arbeitnehmers auf Mehrarbeitsvergütung. Der Arbeitnehmer muss

grundsätzlich seine vertraglich geschuldete Arbeitszeit einhalten.

Exkurs: Anders liegt der Fall i. d. R. bei sehr gut verdienenden Arbeitnehmern (Chefärzte, Rechtsanwälte etc.), wo der Arbeitnehmer eben nicht davon ausgehen kann, dass jede Mehrarbeitsstunde vergütet wird.

nach oben ▲

Seminartipp:

[Update Arbeitsrecht](#)

[Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht](#)

11.05.-11.05.12 Hamburg

29.08.-29.08.12 Köln

09.10.-09.10.12 Stuttgart

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie unter www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7545**.

II. Urlaub - Ausschluss von Doppelansprüchen bei unwirksamer Kündigung

Der Fall:

Die Klägerin war bei der Beklagten beschäftigt. Im Arbeitsvertrag sind 29 Arbeitstage Urlaub vereinbart. Nachdem die Beklagte das Arbeitsverhältnis mehrmals gekündigt hatte und die Klägerin ein anderweitiges Arbeitsverhältnis eingegangen war, wurden ihr im Kalenderjahr 2008 vom „neuen Arbeitgeber“ 21 Arbeitstage Urlaub gewährt. Im November 2008 beantragte die Klägerin bei der Beklagten erfolglos Urlaub für die Zeit vom 14. November bis zum 30. Dezember 2008. Im Kündigungsrechtsstreit der Parteien wurde rechtskräftig festgestellt, dass das Arbeitsverhältnis der Parteien durch die Kündigungen der Beklagten nicht vor Ablauf des Jahres 2008 aufgelöst worden ist. Die Klägerin begehrt nun Urlaubsabgeltung/Ersatzurlaub für 2008 (29 Arbeitstage).

BAG, Urteil vom 21. Februar 2012 - 9 AZR 487/10

Die Lösung:

Der Klägerin steht für das Jahr 2008 nur ein Ersatzurlaubsanspruch von acht Arbeitstagen zu (29 abzüglich 21 Tage). Da sie nicht gleichzeitig ihre Pflichten aus beiden Arbeitsverhältnissen erfüllen konnte, hat sie keinen doppelten Urlaubsanspruch, sondern muss sich die gewährten 21 Urlaubstage auf ihren Urlaubsanspruch gegenüber der Beklagten anrechnen lassen.

- Der Anspruch auf Urlaub besteht nach § 6 Abs. 1 BUrlG nicht, soweit dem Arbeitnehmer für das laufende Kalenderjahr bereits von einem früheren Arbeitgeber Urlaub gewährt worden ist.
- Diese Vorschrift regelt den Urlaubsanspruch, wenn der Arbeitnehmer während des Urlaubsjahres den Arbeitgeber wechselt. **Sie erfasst jedoch nicht den Fall, dass ein Arbeitnehmer nach einer Kündigung des Arbeitgebers ein anderweitiges Arbeitsverhältnis eingegangen ist und festgestellt wird, dass das Arbeitsverhältnis durch die**

Kündigung nicht aufgelöst ist. In einem solchen Fall liegt ein Doppelarbeitsverhältnis vor.

- Im Falle eines Obsiegens im Kündigungsrechtsstreit ist der Arbeitnehmer grundsätzlich so zu stellen, als hätte keine tatsächliche Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses stattgefunden, wobei erzielter Verdienst bei anderen Arbeitgebern oder aus selbständiger Tätigkeit anzurechnen ist. Gleiches gilt für bereits genommenen Urlaub, der anzurechnen ist. Dies folgt aus einer analogen Anwendung der § 11 Nr. 1 KSchG und § 615 Satz 2 BGB, **zumal der Erholungszweck des Urlaubs ja erreicht worden ist.**

nach oben ▲

Planen Sie firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unseren firmeninternen Angeboten

[Beendigung des Arbeitsverhältnisses Arbeits- und sozialrechtliche Folgen](#)

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. Nachtatverhalten des Arbeitnehmers ist zu seinen Lasten bei der Interessenabwägung zu berücksichtigen

Bei fristlosen Kündigungen kann im Rahmen der Interessenabwägung auch das Verhalten des Arbeitnehmers nach Begehung der Pflichtwidrigkeit, aber vor Ausspruch der Kündigung ("Nach-Tat-Verhalten") zu seinen Lasten berücksichtigt werden. Das kommt etwa in Betracht, wenn der Arbeitnehmer die Pflichtwidrigkeit beharrlich leugnet und lügt. Dem steht die „Emmely“- Entscheidung des BAG (Urt. v. 10.6.2010 - 2 AZR 541/09) nicht entgegen.

LAG Berlin-Brandenburg, Urteil vom 01. Dezember 2011 - 2 Sa 2015/11; nicht rechtskräftig

Hinweis für die Praxis:

Ob eine arbeitgeberseitige Kündigung wirksam ist, bestimmt sich grundsätzlich nach dem Sachverhalt zum Zeitpunkt des Ausspruchs bzw. Zugangs der Kündigung. Spätere Entwicklungen können nicht berücksichtigt werden, sondern allenfalls zum Gegenstand einer weiteren Kündigung gemacht werden. Dies hat das BAG in der „Emmely Entscheidung“ deutlich gemacht.

Das Verhalten eines Arbeitnehmers bis zum Zugang der Kündigung kann jedoch berücksichtigt werden. Zeigt der Arbeitnehmer keine Reue und lügt bzw. bezichtigt Kollegen und Vorgesetzte – zu Unrecht – etwa einer Straftat oder Manipulation, zeigt dies, dass dem Arbeitgeber ein Festhalten am Arbeitsverhältnis im Rahmen der Interessenabwägung nicht zugemutet werden kann, was im Kündigungsrechtsstreit berücksichtigt werden kann.

Seminartipp:

[Betriebliches
Eingliederungsmanagement I
Arbeitsunfähigkeit überwinden -
Arbeitsplätze erhalten](#)

24.04.- 26.04.12 Hamburg

03.07.- 05.07.12 München

25.09.- 27.09.12 Bremen

20.11.- 22.11.12 Mainz

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie unter www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 5421**.

IV. Betriebliches Eingliederungsmanagement - Überwachungsrecht des Betriebsrats

Der Arbeitgeber hat für Arbeitnehmer, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig sind, die Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (bEM) zu prüfen (§ 84 Abs. 2 Satz 1 SGB IX). In diesem Verfahren soll geklärt werden, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden und der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Ob der Arbeitgeber seiner Pflicht zur Einleitung des bEM nachkommt, hat der Betriebsrat zu überwachen (§ 84 Abs. 2 Satz 7 SGB IX). Die Wahrnehmung dieser Aufgabe ist nicht von der Zustimmung der betroffenen Arbeitnehmer abhängig.

BAG, Beschluss vom 7. Februar 2012 - 1 ABR 46/10

Der Fall:

Im Betrieb besteht eine Betriebsvereinbarung über die Durchführung des bEM. Nach dieser erhält der Betriebsrat quartalsweise ein Verzeichnis der Mitarbeiter, die im Jahreszeitraum mehr als sechs Wochen arbeitsunfähig waren. Der Arbeitgeber möchte die Namen dieser Arbeitnehmer nur mit deren Einverständnis offen legen. Der Betriebsrat beantragte zuletzt, den Arbeitgeber zu verpflichten, ihm Angaben zu sämtlichen Arbeitnehmern zu machen, die für die Durchführung eines bEM in Betracht kommen.

Die Lösung:

Das BAG hat zugunsten des Betriebsrats entschieden. Für die Ausübung seines gesetzlichen Überwachungsrechts muss der Betriebsrat diesen Personenkreis kennen; einer namentlichen Benennung stehen weder datenschutzrechtliche Gründe noch das Unionsrecht entgegen.

V. Frage nach der Schwerbehinderung im bestehenden Arbeitsverhältnis

Im bestehenden Arbeitsverhältnis ist jedenfalls nach sechs Monaten, also nach dem Erwerb des Sonderkündigungsschutzes (§§ 85, 90 Absatz 1 Nr. 1 SGB IX) für behinderte Menschen, die Frage des Arbeitgebers nach der Schwerbehinderung zulässig. Das gilt insbesondere zur Vorbereitung von beabsichtigten Kündigungen.

Der Fall:

Der schwerbehinderte Kläger stand seit 2007 in einem bis zum 31. Oktober 2009 befristeten Arbeitsverhältnis. Der Beklagte wurde zum vorläufigen Insolvenzverwalter über das Vermögen der Arbeitgeberin bestellt und erbat in einem Fragebogen zur Vervollständigung bzw. Überprüfung der ihm vorliegenden Daten u. a. Angaben zum Vorliegen einer Schwerbehinderung bzw. Gleichstellung mit einem schwerbehinderten Menschen. Der Kläger verneinte seine Schwerbehinderung. Nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens kündigte der Beklagte als Insolvenzverwalter das Arbeitsverhältnis ohne vorherige Zustimmung des Integrationsamtes.

Der Kläger erhob Kündigungsschutzklage und berief sich auf seinen Sonderkündigungsschutz und das Fehlen einer vorherigen Zustimmung des Integrationsamtes zur Kündigung (§ 85 SGB IX).

Die Lösung:

Das Landesarbeitsgericht hat angenommen, der Kläger könne sich auf den Kündigungsschutz für schwerbehinderte Menschen nicht berufen, weil er die Frage nach der Schwerbehinderung wahrheitswidrig verneint habe. Dem folgte auch das BAG.

- Die Frage nach der Schwerbehinderung im Vorfeld einer vom Arbeitgeber beabsichtigten Kündigung steht im Zusammenhang mit der Pflichtenbindung des Arbeitgebers durch die Anforderungen des § 1 Abs. 3 KSchG, der die Berücksichtigung der Schwerbehinderung bei der Sozialauswahl verlangt, sowie durch den Sonderkündigungsschutz nach § 85 SGB IX, wonach eine Kündigung der vorherigen Zustimmung des Integrationsamtes bedarf.
- **Sie soll es dem Arbeitgeber ermöglichen, sich rechtstreu zu verhalten.** Die Frage diskriminiert behinderte Arbeitnehmer nicht gegenüber solchen ohne Behinderung. Auch datenschutzrechtliche Belange stehen der Zulässigkeit der Frage nicht entgegen.
- Infolge der wahrheitswidrigen Beantwortung der ihm rechtmäßig gestellten Frage nach seiner Schwerbehinderung ist es dem Kläger unter dem Gesichtspunkt widersprüchlichen Verhaltens verwehrt, sich im Kündigungsschutzprozess auf seine Schwerbehinderteneigenschaft und somit seinen besonderen Kündigungsschutz zu berufen.

VI. Entschädigung wegen der Benachteiligung eines schwerbehinderten Bewerbers

Ein öffentlicher Arbeitgeber hat nach § 82 Satz 2 SGB IX einen schwerbehinderten Menschen, der sich auf eine ausgeschriebene Stelle unter Mitteilung seiner Schwerbehinderteneigenschaft beworben hat, zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen, es sei denn, diesem fehlt offensichtlich die fachliche Eignung für die ausgeschriebene Stelle.

Eine unterbliebene Einladung ist ein Indiz für die Vermutung, der Bewerber sei wegen seiner Schwerbehinderung benachteiligt worden. Diese Vermutung kann durch den Beweis widerlegt werden, dass für die Nichteinladung nur solche Gründe vorgelegen haben, welche nicht die fehlende Eignung des Bewerbers oder dessen Schwerbehinderung betreffen.

BAG, Urteil 16. Februar 2012 - 8 AZR 697/10

Planen Sie firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unseren firmeninternen Angeboten

[Arbeitsrecht für Führungskräfte](#)
[Eigene Kompetenz in der Zusammenarbeit mit der Personalabteilung](#)

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“.

VII. Schadensersatz wegen Gehaltseinbußen

Ohne besondere vertragliche Vereinbarung besteht grundsätzlich keine Pflicht des Arbeitgebers, seine Organisationsgewalt so auszuüben, dass die Höhe des erfolgsabhängigen variablen Entgelts einzelner Mitarbeiter sich nicht verändert.

BAG, Urteil vom 16. Februar 2012 - 8 AZR 98/11

Der Fall:

Die Beklagte vertreibt Versicherungsleistungen. Dabei arbeitet sie im Zielgruppenvertrieb mit dem Verein „B.“ zusammen. Der Kläger ist angestellter Versicherungsvertreter in diesem Bereich. Für B. tätige Werber werden zugleich als sog. „Beauftragte“ für die Beklagte aktiv und versuchen, mit den Mitgliedern des B. ein Beratungsgespräch über Versicherungen zu vereinbaren. Dieses wird dann von „Beratern“ der Beklagten durchgeführt. Die Berater erhalten Provisionen, wobei ein bestimmtes Fixum von der Beklagten garantiert wird. Der Kläger war zunächst als Berater tätig, dann leitete er als Gruppenleiter mehrere Beauftragte und schließlich als Vertriebsleiter mehrere Berater an. **Das erfolgsabhängige variable Entgelt des Klägers überstieg das vertraglich garantierte Fixum**

immer um ein Mehrfaches. Im Bereich B. nahm die Zahl der Beauftragten von 2003 bis 2008 um etwa 60 % ab. Mit der Klage verlangt der Kläger Schadensersatz wegen Gehaltseinbußen in den Jahren 2006 bis 2008. Dazu hat er die Auffassung vertreten, die Beklagte habe schuldhaft die Zahl der Beauftragten reduziert, wodurch die Beratungstermine zurückgegangen seien. Die Beklagte sei verpflichtet, eine ausreichende Zahl von Beratern und Beratungsterminen zur Verfügung zu stellen.

Die Lösung:

Die Klage war in allen Instanzen erfolglos.

- Die zwischen den Parteien getroffenen Entgeltvereinbarungen sind unter keinem rechtlichen Gesichtspunkt zu beanstanden.
- Dem Wesen eines variablen Entgeltbestandteils entspricht es, in der Höhe von Einflüssen des Marktes, der Vertriebsorganisation des Arbeitgebers oder solchen, die von der Person des Arbeitnehmers ausgehen, abhängig zu sein.
- Grundsätzlich besteht, soweit die vertraglich vereinbarte Aufgabe nicht verändert wird, keine Pflicht des Arbeitgebers, seine Organisation so vorzuhalten, dass die erfolgsabhängig Vergüteten ein maximales variables Entgelt erzielen. Dies bedürfte einer gesonderten vertraglichen Vereinbarung.
- Im konkreten Fall kam hinzu, dass ein Gebiets- oder Kundenschutz arbeitsvertraglich ausgeschlossen worden war und sich die Beklagte selbst bei Übertragung der Vorgesetztenfunktionen vorbehalten hatte, die Zahl der unterstellten Beauftragten oder Berater jederzeit verändern zu können.

Exkurs:

Der Fall wäre u.U. anders entschieden worden, wenn der Arbeitnehmer durch die Umstrukturierung so erhebliche Gehaltseinbußen erzielt hätte, dass er Einnahmen lediglich im Bereich des garantierten Fixums erzielt hätte.

nach oben ▲

VIII. Verfall von Urlaubsansprüchen spätestens 15 Monate nach Ablauf des Urlaubsjahres

Urlaubsansprüche gehen bei durchgängiger Arbeitsunfähigkeit spätestens 15 Monate nach Ende des Urlaubsjahres unter. Eine

unbegrenzte Ansammlung von Urlaubsansprüchen überschreitet die Grenzen richtlinienkonformer Rechtsfortbildung zu § 7 Absatz 3 BUrlG.

LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 21. Dezember 2011 - 10 Sa 19/11

Hinweis für die Praxis:

Das Urteil ist nicht rechtskräftig, könnte aber eine Tendenz aufweisen, der das BAG u. U. folgt.

Was ist passiert:

- **§ 7 Absatz 3 BUrlG** bestimmt, dass Urlaub, der im laufenden Jahr nicht genommen worden ist, verfällt. Nur für den Fall, dass der Urlaub aus betrieblichen oder persönlichen Gründen (etwa Krankheit des Arbeitnehmers) nicht genommen werden konnte, wird der Urlaub in das nächste Jahr übertragen, ist dann aber bis zum 31.03. des Folgejahres zu nehmen.
- Dementsprechend hat das **BAG** viele Jahre lang entschieden, dass Urlaub am 31.03. des Folgejahres auch dann verfällt, wenn er – wegen Krankheit – nicht genommen werden konnte.
- Diese Rechtsprechung ist vom **EuGH** kritisiert worden (Urteil vom 20.01.2009 – C 350/06).
- Daraufhin hat das **BAG** bereits mit Urteil vom 24.03.2009 - 9 AZR 983/07 entschieden, dass – wegen der Rechtsprechung des EuGH – Urlaub, der wegen Krankheit nicht genommen werden konnte, nicht mehr verfallen dürfe. Dies begründet das BAG mit einer „europarechtskonformen Auslegung des § 7 Absatz 3 BUrlG“.
- Mit Urteil des **EuGH** vom 22.11.2011 (C-214/10 „Schulte“) hat der EuGH festgestellt, dass eine unendliche Ansammlung von Urlaubsansprüchen nach europäischem Recht nicht zwingend geboten ist, vielmehr eine nationale Regelung (hier in Tarifverträgen) zulässig sei, wonach Urlaubsansprüche – auch wenn sie wegen Krankheit nicht genommen werden konnten – 15 Monate nach Ablauf des Urlaubsjahres verfallen.

Die Frage lautet nun, ob man § 7 Absatz 3 BUrlG dahingehend auslegen kann, dass Urlaub, der wegen Krankheit nicht genommen werden konnte, „automatisch“ 15 Monate nach Ablauf des Urlaubsjahres „verfällt“ oder ob man auf den deutschen Gesetzgeber warten muss. Das **LAG Baden-Württemberg** hat mit guten Gründen (Stichwort: europarechtskonforme Auslegung eines nationalen Gesetzes) angenommen, dass es möglich ist, § 7 Absatz 3 BUrlG so

auszulegen, dass nach 15 Monaten Urlaubsansprüche verfallen. Es bleibt abzuwarten, wie sich das BAG positionieren wird.

nach oben ▲

[Professionelle Teamleitung](#)
[Qualifizierung zum Teamleiter in drei Modulen](#)

Modulreihe A (7733AA11)

31.05.2012 - 01.06.2012, Mainz

20.09.2012 - 21.09.2012, Mainz

10.12.2012 - 11.12.2012, Mainz

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7733**.

+++

Planen Sie firmeninterne Workshops für Teams oder Teamleiter?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unserem firmeninternen Angebot zum Thema **[Teambildung - Teamentwicklung – Teamberatung - Teamleitercoaching](#)**.



[Laden Sie aktuelle Informationen zum Inhouse-Service herunter](#)

3. Moderation von Teams – Mitarbeiter mitnehmen

Dass Menschen, die für das Management von Organisationen verantwortlich sind, einen besonderen Schwerpunkt auf die Steuerung von Teamprozessen legen müssen ist heute unumstritten. Dennoch ist gerade die Umsetzung im Bezug auf das eigene Team mitunter im gleichen Maße erschwert, wie die Brisanz gestiegen ist:

Stetige Veränderungsprozesse in kurzen Zyklen hintereinander getaktet erzeugen psychosoziale Dynamiken, die Energien binden. So ist es für die Führungskraft eine zentrale Kompetenz, die Moderationsrolle souverän ausfüllen zu können und eine Vielfalt an zielfähigen Methoden für die Bearbeitung verschiedenster Themen und Situationen zu beherrschen. Auch ist bei der Fülle an Aufgaben Zeit zu einem großen und flächendeckenden Thema geworden, so dass zielgerichtete Moderation schon deshalb gebraucht wird, um in kürzester Zeit von möglichst vielen Teammitgliedern mitgetragene Ergebnisse zu erzielen.

Damit Moderation gelingen kann, haben Sie als Moderator/in unabhängig konkreter Moderationsmethoden ein paar sehr grundsätzliche Aufgaben:

- Moderationstechniken ermöglichen zunächst etwas scheinbar Banales und zugleich immens Wichtiges: Kommunikation! Eine gut gesetzte Moderationsmethode kann ein Thema manchmal zum ersten Mal überhaupt aufs Tablett bringen oder zum ersten Mal mit Verständnis und in ruhiger Atmosphäre besprechbar machen.
- Moderationsmethoden ermöglichen den gemeinsamen Blick auf eine gemeinsame Sache, und das meist wörtlich gemeint, weil Visualisierungen auf dem Flipchart o.ä. eine wesentliche Rolle spielen.
- Sie regen die Auseinandersetzung mit neuen Themen an durch gezielte, sensible, visualisierende Vermittlung von Vorhaben und Planungen, Benennung von Chancen und Risiken, Hoffnungen und Befürchtungen.
- Sie schaffen gute Kontakte im Team, weil die Auseinandersetzung mit gemeinsamen Zielen und kreativer Vorgehensweisen das Gefühl von Verbundenheit herstellt

bzw. befördert.

- Ob und wie diese Effekte erzielt werden hängt von vielen Einflussfaktoren ab, die hier nur kurz benannt werden sollen: Natürlich von Ihrer inhaltlichen und Rollenklarheit sowie Ihrer Akzeptanz als Moderator/in, von der offenen Haltung der Gruppe zum Thema, von lernfreudigen Arbeitsbedingungen, vom erwarteten Umgang Nichtanwesender mit den Ergebnissen. Diese Aspekte machen deutlich, wie wichtig eine gute Vorbereitung und Berücksichtigung all dessen für Sie als Führungskraft in der Rolle als Moderator/in sind.
- **Einige Hinweise für die Vorbereitung auf eine Moderation**
- Klären Sie Ihre Haltung zum Thema: Ist das Thema für Sie von höchster oder mäßiger Brisanz? Ist für Sie vieles noch offen oder nur noch wenig? Welchen Gestaltungsraum können Sie ihrem Team bieten? Und dementsprechend: Wird es Ihnen gelingen, ergebnisoffen und flexibel zu moderieren? Sollten Sie sehr mit bestimmten Inhalten identifiziert und assoziiert sein, delegieren Sie die Moderation besser an eine neutrale Person, bevor Ihr Team Ihre Steuerung als manipulativ empfindet und „dichtmacht“.
- Was soll mit den Ergebnissen passieren, wen brauchen Sie zur Ergebnissicherung? Dies ist wichtig zur Motivierung des Teams für diesen Schritt, aber womöglich auch für zukünftige.
- Welche Wirkungen möchten Sie erzielen? Möchten Sie ein Sprühen kreativer Funken oder eine gedankliche oder emotionale Auseinandersetzung mit dem Thema oder miteinander, möchten Sie Spannung oder Entspannung erzeugen, aufrütteln oder beruhigen...?
- Wie wird die Stimmung zu Beginn womöglich sein? Womit können Sie Ihr Team „abholen“ aus dem Alltag und an die geplanten Inhalte heranführen?
- Erzielen Sie mit gut vorbereiteten Moderationen Synergien und ein kreatives wie konstruktives Klima in Ihrer Organisation!
- Michael Fischer und Viva Fialka
Managementtrainer und Berater

Der familienfreundliche Betrieb



[Laden Sie hier Infos im PDF-Format herunter!](#)

+++

Wir machen Sie fit: Mitarbeiter rechtssicher führen!



[Laden Sie hier Infos im PDF-Format herunter!](#)

4. Aktuelle Seminare

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

22.05.2012 - 23.05.2012, Halle/Saale (8825ZZ12)

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 8825**.

+++

[Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte I](#)
[Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat](#)

25.04.-27.04.12 Köln

13.06.-15.06.12 Hamburg

02.07.-04.07.12 Münster

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7799**.

+++

[Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte II](#)
[Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats im Detail](#)

19.04.2012 - 20.04.2012, Hamburg (7798AA12)

25.06.2012 - 26.06.2012, Mainz (7798AB12)

20.09.2012 - 21.09.2012, Nürnberg (7798AC12)

19.11.2012 - 20.11.2012, Düsseldorf (7798AD12)

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7798**.

+++

[Störungen des Arbeitsverhältnisses](#)

[Kompetentes Verhalten im Umgang mit sog. „Low Performern“](#)

10.05.2012 - 11.05.2012, Frankfurt/Main (7790AA12)

06.09.2012 - 07.09.2012, Düsseldorf (7790AB12)

19.11.2012 - 20.11.2012, Hamburg (7790AC12)

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie unter www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7790**.

+++

Rhetorik und Persönlichkeit

07.05.2012 - 09.05.2012, Karlsruhe (7727AB12)

18.06.2012 - 20.06.2012, Bremen (7727AC12)

29.08.2012 - 31.08.2012, Dortmund (7727AD12)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7727**.

+++

Coaching für Führungskräfte

Führung(s) stärken – Kompetenzen erweitern

15.05.2012 - 16.05.2012, Heidelberg/Leimen (7666AB12)

15.11.2012 - 16.11.2012, Münster (7666AC12)

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7666**.

+++

Rechtsfragen bei der Personalgewinnung und -entwicklung

21.05.2012 - 22.05.2012, Münster (7761AA12)

27.09.2012 - 28.09.2012, Frankfurt/Main (7761AB12)

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7661**.

+++

Emotionale Intelligenz

23.05.2012 - 25.05.2012, Bremen (7686AA12)

22.08.2012 - 24.08.2012, Koblenz (7686AB12)

19.11.2012 - 21.11.2012, Würzburg (7686AC12)

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7686**.

nach oben ▲

Seminartipp:

Professionell Führen

Grundlagen erfolgreicher Führung

5. Literaturtipp

Stefan Heinloth

Modulreihe 7708AB12

09.05.-11.05.12 Würzburg

04.07.-06.07.12 Würzburg

26.09.-28.09.12 Würzburg

Modulreihe 7708AC12

18.06.-20.06.12 Hamburg

12.09.-14.09.12 Hamburg

21.11.-23.11.12 Hamburg

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7708**.



[Laden Sie aktuelle Informationen im PDF-Format herunter!](#)

Praxishandbuch für Führungskräfte

Hanser Verlag 2011

276 Seiten, 39,90 €

978-3-446-42578-1

Dieses Werk bietet alles, um dem Leser zu zeigen, was gute Führung bzw. gutes Management bedeutet. Ob es sich um Kommunikation, den Umgang mit Emotionen, die unterschiedlichen zum Teil widersprechenden Anforderungen an die Führungsrolle, um Organisationsentwicklung, Zielformulierung oder Zeitmanagement handelt - alle Aufgaben und Funktionen des Managements werden umfassend und unter Berücksichtigung biologischer, psychologischer, soziologischer und kybernetischer Aspekte praxisbezogen dargestellt. Dabei erhält der Leser einen konkreten Leitfaden in die Hand, mit dem er die komplexen Anforderungen an seine Rolle erfolgreich meistern kann.

Dieses Handbuch ist „aus der Praxis für die Praxis“, geschrieben und eignet sich für bereits erfahrene Führungskräfte, die sich in ihrer Rolle kritisch hinterfragen möchten, wie auch für weniger erfahrene Führungskräfte und Manager, da es gängige Grundlagen auf sehr zugängliche Weise darstellt.

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+M57ef126665c.html>

Impressum:

Poko Newsletter für Führungskräfte

ISSN 1618-5935

Poko-Institut

Heidrun und Hans Dieter Rieder

Kaiser-Wilhelm-Ring 3a

48145 Münster

info@personal.poko.de

<http://www.poko.de/Personal>

Redaktionsteam Poko Newsletter für
Führungskräfte

redaktion-personal@poko.de

Tel. 0251 1350-1414

Fax. 0251 1350-500

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