



Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter

INHALT

Frage des Monats

- » Darf ein freigestellter Arbeitnehmer am Betriebsfest teilnehmen?

Schwerpunktthema

- » Körpersprache deuten!?

Aktuelle Entscheidungen

- » I. Vergütung während der Betriebsferien
- » II. Einheitlicher Pflegedienstlohn
- » III. Mitbestimmungsrecht bei technischen Einrichtungen

Wissenswertes

- » Wie hat sich der Gesundheitsschutz entwickelt?

Der besondere Seminartipp

- » Demografie - Arbeit generationengerecht gestalten

Praxistipp

- » Digitalisierung: Was zeichnet eine gute Führungskraft aus?
- » Der Stellvertreter

Aktuelle Seminare

- » Seminarempfehlungen

Meistgeklickter Artikel des letzten Newsletters

- » Darf der Arbeitgeber den Nebenjob verbieten?

Liebe Leserin, lieber Leser,



die aufrechte Körperhaltung, das Lächeln auch mit den Augen, der feste Händedruck: Wir alle senden und empfangen tagtäglich eine Vielzahl unterschiedlicher körpersprachlicher Signale. Manche bewusst, viele allerdings auch unbewusst und eher instinktiv.

Und natürlich versuchen wir immer, diese auch zu deuten, denn schließlich wollen wir Situationen richtig einschätzen können. Aber ist es wirklich möglich, Gefühle und Absichten nur anhand der Körpersprache zu erkennen?

Teilweise mag dies gelingen, aber letztendlich ist die nonverbale Kommunikation sehr komplex. Viele Faktoren wie z. B. Kontext der Situation, Kultur, Alter müssen dabei berücksichtigt werden.

Mit der Deutung bzw. den Mythen der Körpersprache beschäftigt sich unser heutiges Schwerpunktthema.

In diesem Sinne: Achten Sie bewusst auf körpersprachliche Signale und genießen Sie den Spätsommer.

Ihre Gerlinde Rau
Dipl.-Päd., Referentin der Institutsleitung

Frage des Monats

Darf ein freigestellter Arbeitnehmer am Betriebsfest teilnehmen?



Schon als Teenager hat man gehört: "Wer feiern kann, der kann auch arbeiten." Aber gilt das auch in der Arbeitswelt von heute? Darf ein Arbeitnehmer, der von seiner beruflichen Tätigkeit freigestellt ist, auf dem Betriebsfest tatsächlich auch mitfeiern?

Damit beschäftigen wir uns in der Frage des Monats:

Zum Fall:

Der klagende Arbeitnehmer war langjähriger Mitarbeiter der Beklagten. Zum Ablauf des Jahres 2015 vereinbarten die Parteien eine Freistellung des Arbeitnehmers bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Renteneintritt. Darüber hinaus wurde dem langjährigen Arbeitnehmer zugesichert, dass er auch weiterhin an betrieblichen Feiern, wie beispielsweise Betriebsausflügen, teilnehmen darf.

Nachdem der freigestellte Kläger im Jahr 2016 zunächst vom Betriebsausflug eingeladen wurde, legte ihm jedoch der neue Vorstandsvorsitzende nahe dem Ausflug fernzubleiben. Das wollte der Arbeitnehmer nicht auf sich sitzen lassen und erhob Klage vor dem zuständigen Arbeitsgericht Köln.

Die Entscheidung:

Das Arbeitsgericht gab dem klagenden Arbeitnehmer Recht. Es hob in seiner Entscheidung hervor, dass der Arbeitgeber seinem Angestellten die Teilnahme an dem Betriebsfest im Rahmen des Beendigungsvertrags mündlich zugesichert habe und somit ein entsprechender Anspruch des Arbeitnehmers besteht. Ein Fehlverhalten des Arbeitnehmers, welches den Arbeitgeber berechtigen würde seinen Angestellten von dem Betriebsausflug auszuschließen, liege nicht vor. Der bloße Umstand, dass der klagende Arbeitnehmer von seiner Arbeitsleistung freigestellt wurde, reicht insofern nicht aus.

Im Arbeitsleben heißt es also: "Wer feiern kann, muss nicht unbedingt arbeiten".

Eva-Maria Bendick
Ass. jur.

Schwerpunktthema

Körpersprache deuten!?



von **R. Gehling**

Dipl. Sozialpädagogin, Integrative Gestaltherapeutin (FPI), Trainerin und Coach

Mythen der Körpersprache

Ist es möglich, anhand der Körpersprache zu sehen, was der andere denkt, fühlt und welche Absichten er verfolgt?

Ja, wenn ich meine Kollegin frage, ob sie noch etwas Kaffee nachgeschenkt haben möchte, und sie den Kopf schüttelt, werde ich ihr keinen weiteren Kaffee einschenken. Wenn meine Kollegin allerdings eine gebürtige Griechin oder Bulgarin ist, und sie instinktiv reagiert und nickt, wird sie sich wundern, wenn ich ihr Kaffee nachschenke. Denn in ihrem Herkunftsland bedeutet ein Nicken "Nein".

Und was bedeuten zum Beispiel verschränkte Arme, das Berühren der eigenen Nasenspitze oder was bedeutet es, wenn ich mir an den Nacken fasse oder meine Daumen verstecke?

Zum Glück hat sich herumgesprochen, dass verschränkte Arme vielleicht für "Abwehr" oder "Verschlossenheit" stehen können, aber diese Haltung genauso für denjenigen bequem sein oder zeigen kann, dass er friert oder... Auch wenn die vermeintliche Bedeutung der verschränkten Arme längst als Mythos enttarnt wurde, gibt es nach wie vor zahlreiche Bücher und Artikel, die vermitteln, dass es möglich sei, anhand einzelner körpersprachlicher Signale, die Gefühle und Absichten seines Gegenübers erkennen zu können. So steht zum Beispiel in einer Bahn-Zeitschrift: "Wenn mein Gegenüber sich mit den Händen im Nacken berührt, ist dieses ein Zeichen für emotionales Unbehagen und Zweifel." Oder: "Wenn bei Präsentationen die Daumen versteckt werden, bedeutet dieses Unsicherheit."

Also passen Sie auf, wenn Sie beim nächsten Mal mit Ihrem Chef oder Mitarbeiter sprechen, vielleicht hat er im Zug diesen Artikel gelesen. Aber es wird weder Ihrem Chef noch anderen helfen, jemanden nur anhand einzelner körpersprachlicher Aspekte zu "enttarnen".

Denn die nonverbale Kommunikation ist dafür viel zu komplex, um von einer Geste auf die Befindlichkeit des Gegenübers zu schließen. Körpersprache mit ihren zahlreichen Ausdrucksmitteln (von der Stimme, über die Kleidung bis hin zur Mimik...) ist durch eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte geprägt. So hat u. a. die jeweilige Kultur, die körperliche Dispositionen (bin ich klein, groß...), das Alter, die Familie (manche körpersprachlichen Eigenarten werden unbewusst "abgeguckt"), das persönliche Temperament und die aktuelle Befindlichkeit Einfluss auf die Körpersprache. Insbesondere ist es wichtig, den jeweiligen Kontext der Situation und das Verhältnis der Gesprächspartner/innen zueinander zu berücksichtigen.

Körpersprache bestimmt in erster Linie die Beziehungsebene in der Kommunikation. Diese ist laut Watzlawick (1) (der "Papst" der Kommunikationsforschung) dem Inhaltsaspekt übergeordnet. Fühle ich mich zum Beispiel in einer Gesprächssituation auf Augenhöhe behandelt, gewertschätzt oder abgewertet? Dieses machen wir vor allem an der Körpersprache fest. Allerdings: Was der ein oder andere als "arrogant" oder "dominant" erlebt, hängt auch immer von der eigenen Einstellung und Erwartungshaltung ab und ist somit subjektiv.

Der Wunsch allein anhand von körpersprachlichen Signalen zwischenmenschliche Situationen einschätzen zu können, entspringt zunächst einmal dem natürlichen Bedürfnis, Sicherheit zu erlangen, um Situationen einschätzen zu können. Und tatsächlich machen wir dies meist instinktiv. Aber sich zu wünschen, den anderen anhand einzelner Signale "enttarnen" zu können, kommt meiner Meinung nach einer omnipotenten Vorstellung gleich: "Wie gut, dass niemand weiß, dass ich weiß, was Du denkst ...". Das mag beim Pokerspielen (manchmal) funktionieren....

Nicht das Deuten einzelner Signale macht Kommunikation klarer und effektiver, sondern die bewusstere Wahrnehmung der unterschiedlichen Ausdrucksformen bei sich und seinem Gegenüber, die Fähigkeit die Wirkung von Körpersprache auf sich und auf die "Beziehungsschemie" zu erfassen.

Ein Beispiel: Eine Führungskraft erläutert ihrem Mitarbeiter einen Vorgang, den sie delegieren möchte. Während des Gesprächs kräuselt der Mitarbeiter seine Stirn oder fasst sich immer wieder in den Nacken. Instinktiv werden somit vielleicht Zweifel an der Klarheit des Auftrages gesendet. Dieses körpersprachliche Signal aktiv mit in die Kommunikation mit einzubeziehen heißt: Nachfragen, ob man sich selber verständlich ausgedrückt hat und evtl. erwähnen, dass man das Stirnkräuseln des Mitarbeiters wahrgenommen hat. Zum Beispiel: "Ich sehe, Sie kräuseln Ihre Stirn, ist etwas unklar geblieben?" Nun wird sich der Mitarbeiter vielleicht eher aufgefordert fühlen, einen unklaren Aspekt anzusprechen oder kann mitteilen, dass er z. B. Kopfschmerzen hat.

Auch für sich selbst sollte gelten, körpersprachliche Signale wahr- und ernst zu nehmen. Zum Beispiel sitze ich mit einem Gesprächspartner zusammen und nehme wahr, dass ich selber sehr angespannt sitze, die Beine übereinandergeschlagen, nur eine Fußspitze auf dem Boden, die Arme verschränkt. Nun kann ich bewusst damit umgehen, z. B. meine Körperhaltung ändern, in der Hoffnung, dass ich mich dadurch etwas entspannen kann. Oder ich registriere, dass mich die Gesprächssituation anspannt. Vielleicht erkenne ich, woran es liegt, und ich kann eine Konsequenz ziehen.

In diesem Sinne fördert das Wahrnehmen der Körpersprache bei sich und anderen eine klarere Kommunikation.

(1) Paul Watzlawick, Kommunikationswissenschaftler (1921- 2007)

Seminartipp:

» **Intensivtraining Rhetorik und Persönlichkeit**

Aktuelle Entscheidungen

I. Vergütung während der Betriebsferien

Besteht ein Vergütungsanspruch für die Nichtarbeit während der Betriebsferien, wenn der Arbeitnehmer keine Urlaubsansprüche mehr hat?

Ein Arbeitgeber gerät in Annahmeverzug, wenn er den arbeitsbereiten, noch nicht oder nicht mehr urlaubsberechtigten Arbeitnehmer während der Betriebsferien nicht beschäftigt. Er ist nicht berechtigt, den Arbeitnehmer unbezahlt von der Arbeit freizustellen.

Seminartipp:

» **Update Arbeitsrecht
Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht**

Empfohlene Veranstaltungsdauer: 1 Tag

» **Inhalte, Kontakt und Angebot**

LAG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 27. April 2017 - 5 Sa 497/16

Der Fall:

Der Kläger war vom 01.04.2015 - 14.08.2015 bei der Beklagten als technischer Betriebsleiter angestellt. Im Arbeitsvertrag vereinbarten die Parteien einen Jahresurlaub von 30 Tagen sowie, dass der Kläger 10 Tage bezahlten Erholungsurlaub im Juli 2015 nehmen darf, da er bereits eine Reise gebucht hatte.

Die Beklagte kündigte das Arbeitsverhältnis in der Probezeit zum 14.08.2015 und teilte dem Kläger mit, dass er aufgrund der angeordneten Betriebsferien ab dem 01.08. nicht mehr zur Arbeit erscheinen müsse. Der Kläger arbeitete in der Zeit vom 01.08. - 14.08.2015 nicht und erhielt von der Beklagten für diesen Zeitraum auch keine

Vergütung. Diese verlangt der Kläger mit der Klage.

Die Lösung:

Die Klage hatte in beiden Instanzen Erfolg.

Die Beklagte ist verpflichtet, dem Kläger für die Zeit vom 01.08. - 14.08.2015 Vergütung wegen Annahmeverzugs zu zahlen. Denn die Beklagte befand sich in Annahmeverzug, da sie den arbeitsbereiten Kläger während der Betriebsferien nicht beschäftigt hat. Sie war nicht dazu berechtigt, ihn unbezahlt von der Arbeit freizustellen. Nach der Rechtsprechung des BAG gerät ein Arbeitgeber in Annahmeverzug, wenn er den arbeitswilligen, noch nicht urlaubsberechtigten Arbeitnehmer während der Betriebsferien nicht einsetzt, es sei denn, die Parteien haben - was hier nicht der Fall war - eine Freistellung des Klägers ohne Vergütung vereinbart.

Hinweis für die Praxis:

Bei Betriebsferien, wenn also im gesamten Betrieb oder in einigen Abteilungen Betriebsruhe angeordnet wird (mitbestimmungspflichtig gemäß § 87 Absatz 1 Nr. 5 BetrVG), ist grundsätzlich der dem Arbeitnehmer zustehende Urlaub einzusetzen. Besteht kein oder kein ausreichender Urlaubsanspruch des Arbeitnehmers für das laufende Urlaubsjahr,

- kann **kein Urlaub** für das folgende Urlaubsjahr (**im Vorgriff**) angeordnet werden. Denn dies widerspricht § 1 BUrlG.
- Sollte zwischen den Vertragsparteien ein **Arbeitszeitkonto** vereinbart worden sein, welches zugunsten des Arbeitnehmers einen positiven Saldo aufweist, kann dieser mit der Freistellung in den Betriebsferien verrechnet werden. Gegebenenfalls kann durch die Freistellung, sofern dies die Betriebsvereinbarung zulässt, das Arbeitszeitkonto auch ins "Minus" gefahren werden.
- Der Arbeitgeber trägt das Betriebsrisiko. Er hat "Arbeit zu haben". Gegebenenfalls muss er den Arbeitnehmer "irgendwie" vertragsgemäß beschäftigen, etwa in einer anderen Abteilung oder, sofern dies nicht möglich oder gewünscht ist, die Vergütung ohne Arbeitsleistung zahlen.

II. Einheitlicher Pflegedienstlohn

Ab 1. November 2017 tritt die dritte Verordnung über zwingende Arbeitsbedingungen in der Pflegebranche in Kraft, die einen einheitlichen Mindestlohn vorsieht. Er ist höher als der gesetzliche Mindestlohn (zur Zeit 8,84 € pro Stunde).

Ab	Westen	Osten
01.11.2017	10,20 € pro Stunde	9,50 € pro Stunde
01.01.2018	10,55 € pro Stunde	10,05 € pro Stunde
01.01.2019	11,05 € pro Stunde	10,55 € pro Stunde
01.01.2020	11,35 € pro Stunde	10,85 € pro Stunde

Der Mindestlohn gilt auch für nicht tarifgebundene Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sowie im ambulanten und stationären Bereich, jedoch nicht bei Arbeitsverhältnissen in Privathaushalten. Dort gilt der gesetzliche Mindestlohn.

Seminartipp:

» **Mindestlohn und Mindestlohngesetz**

Empfohlene Veranstaltungsdauer: 1 Tag

» **Inhalte, Kontakt und Angebot**

III. Mitbestimmungsrecht bei technischen Einrichtungen

Für die Ausübung des Mitbestimmungsrechts bei der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die unternehmensweit das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer überwachen sollen, ist der Gesamtbetriebsrat, nicht aber der örtliche Betriebsrat zuständig. Deshalb besteht kein Anspruch des örtlichen Betriebsrats, Mitglieder zu einer Schulung über eine neu einzuführende Software zu entsenden.

Seminartipp:

» **Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte
Ein Überblick**

Empfohlene Veranstaltungsdauer: 2 Tage

» **Inhalte, Kontakt und Angebot**

Der Fall:

Die Arbeitgeberin betreibt ein Einzelhandelsunternehmen mit ca. 400 Filialen. Ein örtlicher Betriebsrat beschloss, 2 Betriebsratsmitglieder zu dem Seminar "Workforce Management" zu entsenden, nachdem die Arbeitgeberin erklärt hat, entsprechende Software unternehmensweit einzusetzen. Dies verweigerte die Arbeitgeberin.

Die Lösung:

Die Teilnahme an der Schulungsveranstaltung ist nicht erforderlich im Sinne von § 37 Absatz 6 BetrVG. Denn der örtliche Betriebsrat benötigt das vermittelte Spezialwissen für seine zukünftige Arbeit nicht. Zuständig für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Einführung der Software ist der Gesamtbetriebsrat. Dieser benötigt gegebenenfalls auf Seminaren vermitteltes Wissen, nicht jedoch der Betriebsrat. Ob gegebenenfalls später nach Einführung der Software der örtliche Betriebsrat das auf dem Seminar vermittelte Wissen benötigt, um die Einhaltung des Datenschutzes im Betrieb zu überwachen (§ 80 Absatz 1 Nr. 1 BetrVG), steht noch nicht fest, zumal noch gar nicht klar ist, ob und wie die Software überhaupt eingeführt wird.

Hinweis für die Praxis:

Für die sachliche Zuständigkeitsabgrenzung zwischen Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat gilt der Spruch aus den Filmen "Highlander": "Es kann nur einen geben." Entweder ist der Betriebsrat originär zuständig für die Regelung einer mitbestimmungspflichtigen Angelegenheit oder der Gesamtbetriebsrat oder der Konzernbetriebsrat. Die Einzelheiten regeln §§ 50 Absatz 1, 58 Absatz 1 BetrVG. Deshalb ist es auch unzulässig, dass der zuständige Gesamtbetriebsrat lediglich eine Rahmenbetriebsvereinbarung abschließt und die weiteren Regelungen den - nicht zuständigen - örtlichen Betriebsräten überlässt.

Wenn aber der örtliche Betriebsrat für den Abschluss der Betriebsvereinbarung nicht zuständig ist, benötigt er auch kein durch das Seminar vermitteltes Spezialwissen über die geplante Einführung der Soft- und/oder Hardware.

Wissenswertes

Wie hat sich der Gesundheitsschutz entwickelt?



von **U. Uhlemann**
Direktor beim Arbeitsgericht

Deutschland hat eine enorm leistungsfähige Volkswirtschaft. Diese Volkswirtschaft braucht leistungsfähige Unternehmen. Diese Unternehmen brauchen leistungsfähige Mitarbeiter.

Leistungsfähige Mitarbeiter sind gesunde Mitarbeiter. Gesundheit beginnt mit Vorbeugung. Das war nicht immer so selbstverständlich, wie es heute ist.

Im BGB von 1900 galt für den "Dienstberechtigten" noch, "Räume, Vorrichtungen oder Gerätschaften... so einzurichten und zu unterhalten..., dass der Verpflichtete gegen Gefahr für Leben und Gesundheit soweit geschützt ist, als die Natur der Dienstleistung es gestattet.", § 618 BGB. Gefahrenabwehr im technischen Bereich steht im Vordergrund. Das ist im Kern auch noch 1989 auf europäischer Ebene so, wenn es dort um "allgemeine Grundsätze für die Verhütung berufsbedingter Gefahren" geht, Art. 1 Abs. 2 RiL 89/391/EWG vom 12.06.1989. Gefordert wird aber auch schon die "Berücksichtigung des Faktors "Mensch"", Art. 6 Abs. 2d.) RiL, aaO.

Diesen Faktor "Mensch" greift das ArbSchG als nationale Umsetzung der RiL auf und stellt ihn gleichrangig neben den technischen Arbeitsschutz: "Maßnahmen des Arbeitsschutzes i. S. d. Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.", § 2 Abs. 1 ArbSchG. In der Gesetzesbegründung hofft der Gesetzgeber ausdrücklich darauf, dass ein "konsequent präventiver moderner Arbeitsschutz" sich rechnet für das Unternehmen, die Gesamtwirtschaft und insbesondere das Sozialversicherungssystem. Damals geht es noch primär um Erkrankungen des Muskel- und Stützapparates als häufigste Ursache krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit. Nach der Jahrtausendwende holen die psychischen Erkrankungen massiv auf. 2013 zieht der Gesetzgeber die Konsequenz. Die den Arbeitgebern vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung wird mit Wirkung

ab 25.10.2013 angereichert um den Gefährdungsfaktor "psychische Belastungen bei der Arbeit", § 5 Abs. 2 Nr. 6 ArbSchG. Wer misst das mit welchen Methoden und nach welchen Kriterien?

Die Krankenkassen überschlagen sich mittlerweile mit Angeboten und Hilfen zur Einführung betrieblichen Gesundheitsmanagements an die Unternehmen. Hier geht es um Gesundheitsschutz für die Mitarbeiter und ganz wesentlich um vorbeugenden Gesundheitsschutz, der schon das Entstehen von Krankheit verhindern oder minimieren soll.

Dieser Aufgabe müssen sich Unternehmen und Betriebsräte in gleicher Weise stellen!
Was ist dabei zu beachten?

Auf der gesetzlichen Ebene stehen im Mittelpunkt der Betrachtung ArbSchG, AsiG und ArbZG. Auf der untergesetzlichen Ebene gibt es mittlerweile einen ganzen Reigen von Verordnungen, insbesondere Arbeitsstättenverordnung, Bildschirmarbeitsplatzverordnung, Betriebssicherheitsverordnung, Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge und Mutterarbeiterschutzverordnung. Ohne staatliche Vorschrift zu sein, beanspruchen in ihrem jeweiligen Geltungsbereich die UVV der zuständigen Berufsgenossenschaften eine diesen gleiche, also verbindliche Wirkung. Dabei ist besonders zu erwähnen die DGUV 1.

Auf der betrieblichen Ebene ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG zu beachten und zu achten, dass es überall dort besteht, wo seitens des Gesetzgebers Rahmenvorschriften geschaffen werden, die dem Arbeitgeber Handlungsspielräume auf der betrieblichen Ebene belassen und deshalb betriebliche Regelungen erlauben und fordern. Der Rechtsprechung des BAG kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Einerseits beschränkt das BAG den Gestaltungsdrang des engagierten Betriebsrats durch seine Wortauslegung des Mitbestimmungstatbestands. Andererseits schafft die Rechtsprechung des BAG zu einzelnen Themenkomplexen des betrieblichen Gesundheitsschutzes Rechtssicherheit für die Betriebspartner zu ihren gemeinsam wahrzunehmenden Gestaltungsspielräumen und deren Grenzen.

Sie möchten den Gesundheitsschutz in Ihrem Unternehmen professionell angehen?

Führungskräften und Betriebsräten unterschiedlichster Betriebe bietet unser Symposium hierzu einen spannenden Überblick – sowohl hinsichtlich der rechtlichen Aspekte als auch praktischer Beispiele von der Gesundheitsförderung bis zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Neben interessanten Vorträgen stellen Ihnen unsere sechs Experten in Heidelberg Workshops zur individuellen Auswahl.



Seminartipp:

» **Symposium: Gesundheitsmanagement und -förderung im Betrieb**
Gesundheit im Unternehmen produktiv gestalten
18.10.2017 - 19.10.2017 Heidelberg

Kundenmeinung:



" *Sehr gut vermittelte Inhalte, anschaulich, interessant gestaltet, gut auf Fragen/Beiträge eingegangen.* "

Teilnehmer dieses Symposiums in Bonn-Bad Godesberg

Der besondere Seminartipp

Demografie - Arbeit generationengerecht gestalten



In wenigen Jahren wird die erste große Verrentungs- und Pensionierungswelle den Arbeitsmarkt erreichen. Zugleich wird prognostiziert, dass die Bevölkerung bis zum Jahr 2050 um bis zu 12 Millionen Einwohner schrumpfen wird. Dies und die Anhebung des Renteneintrittsalters haben erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Fehlendes Wissen über die Folgen des demografischen Wandels kann schon bald für viele Unternehmen zum echten Problem werden: Die Belegschaft altert, es stehen immer weniger qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung, der Wissenstransfer von Alt zu Jung ist oftmals nicht gesichert. Schon jetzt müssen dringend Gestaltungslösungen entwickelt und umgesetzt werden, die das Unternehmen in diesem Wandel zu einem generationengerechten Betrieb begleiten.

» **Demografie - Arbeit generationengerecht gestalten**
10.10.2017 - 13.10.2017 Timmendorfer Strand



Personalabteilungen und Betriebsrat müssen den Wandel konstruktiv und lösungsorientiert begleiten. Es gilt eine generationengerechte Arbeitsstruktur zu schaffen, die die Fähigkeiten und Wünsche sowohl der älteren als auch der jüngeren Kollegen berücksichtigt. In diesem Seminar werden entscheidende Handlungsfelder im Bereich Personalplanung und -entwicklung aufgezeigt. Anhand des festgestellten Bedarfs im eigenen Unternehmen sind zum einen Instrumente zur Analyse, Planung und Umsetzung demografieorientierter Maßnahmen bewusst auszuwählen und zu integrieren, zum anderen sind die verschiedenen Beteiligungs- und Initiativrechte des Betriebsrats zu beachten.

» [Weitere Details zum Seminar ...](#)

Praxistipp

Digitalisierung: Was zeichnet eine gute Führungskraft aus?



Das unternehmerische Umfeld verändert sich rasant schnell, die voran schreitende Digitalisierung hat großen Einfluss auf die Unternehmen und natürlich auch auf die Anforderungen an Führungskräfte. Führung wird für die Mitarbeiter im schnelllebigen Umfeld immer wichtiger. Sie sehnen sich nach Halt und Orientierung, eine Konstante, auf die sie bauen und vertrauen können - gerade dann, wenn um sie herum alles auf dem Prüfstand steht.

Mitarbeiterführung muss sich im digitalen Zeitalter also verändern. Denn Leistungen werden zunehmend von abteilungs- oder sogar unternehmensübergreifenden Projektgruppen erbracht. Das bedeutet für die Führungskräfte, dass sie nicht immer unmittelbaren Zugriff auf ihre Mitarbeiter haben. Die Mitarbeiter haben also mehr Freiräume, und auf ihre Loyalität und Kompetenz muss der Chef sich verlassen. Um die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren zu können, müssen die Führungskräfte untereinander stärker kooperieren.

Mittlerweile ist auch immer mehr Spezialwissen gefragt, das die Führungskraft selbst nicht gebündelt vorweisen kann. Sie hat deswegen seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Im Gegenteil, sie ist auf die **Fachexpertise ihrer Mitarbeiter** angewiesen. Da die Herausforderungen immer wieder andere sind und dazu bisher oft noch keine funktionierenden Lösungen existieren, müssen gemeinsam mit den Mitarbeitern Versuchsballons gestartet werden, um zu ermitteln, welche Praktiken zielführend sein können.

Wenn also Führungskräfte nicht schlauer als ihre Mitarbeiter sind, was haben sie dann für eine Aufgabe?

Letztendlich müssen sie dafür sorgen, dass **die Beziehungen im Unternehmen** so gestaltet sind, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können und sich idealerweise freiwillig für das Erreichen gemeinsamer Ziele engagieren. Gleichzeitig sollten sich Führungskräfte ein komplexes Netzwerk aufbauen, geprägt von kultureller, fachlicher und demografischer Vielfalt. Das funktioniert nur mit einer gewissen Flexibilität und hohen Wertschätzung anderen Menschen gegenüber, denn letztendlich müssen alle geführt und inspiriert werden, so unterschiedlich sie auch sind.

Neben der fachlichen Kompetenz sind auch eine hohe **analytische und emotionale Intelligenz** gefragt. Das Selbstverständnis der Führungskraft sollte so funktionieren, dass sie sich selbst und ihr Verhalten regelmäßig hinterfragt – insbesondere auch die Wirkung auf andere. Nur dadurch, dass sie sich als Lernender versteht, kann sie sich als Person weiterentwickeln. Mit Eigenschaften wie Neugier, Bereitschaft zur Veränderung, Empathie, Mut und einer stabilen Wertebasis schafft sie es, dass ihr Mitarbeiter aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Ein weiterer Kompetenzbereich ist die **Digitalintelligenz**. Der Chef sollte ein Ziel vor Augen haben und wissen, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht und sich daraus neue Chancen ergeben. Dazu ist ein gewisses technisches Verständnis im IT-Bereich und in der Kommunikationstechnologie notwendig, denn das sind erfahrungsgemäß die zentralen Veränderungstreiber. Die Führungskraft sollte in der Lage sein, durchaus auch mit Hilfe eines Experten, sich ein Urteil über mögliche Chancen und Risiken zu bilden, um daraufhin eine fundierte Entscheidung treffen zu können.

Mit diesem Bündel an Eigenschaften können Führungskräfte im Zeitalter von Veränderung und Schnelllebigkeit zu einer Persönlichkeitsmarke werden, hinter der die Mitarbeiter geschlossen stehen, weil sie ihr vertrauen. Grundlegend ist die Wiedererkennbarkeit des Auftritts, d. h. sie steht für konkrete Werte und Überzeugungen sowie ein klares Leistungsversprechen. Dadurch gelingt es ihnen auch an Tagen, an denen nicht alles rund läuft, Souveränität und Glaubwürdigkeit auszustrahlen. Denn nur demjenigen, der berechenbar und zuverlässig ist,

wird Vertrauen geschenkt. Und das ist in einer Welt des stetigen Wandels, die von Ungewissheit und Komplexität geprägt ist, ausschlaggebend für den Führungserfolg.

Der Stellvertreter



Erfolgreich führen aus der zweiten Reihe

Christian Sauer

Auflage: 11/2016
Verlag: Hanser Fachbuch
ISBN: 978-3-446-44959-6
Preis: 30,00 €

Dieses Werk zeigt, wie die Stellvertreterrolle souverän gemeistert und als Chance genutzt wird!

- Sicher auftreten und innerhalb bestimmter Grenzen kraftvoll führen
- Saubere Rollenklärung und Arbeitsteilung mit dem Chef hinkriegen
- Teams überzeugen, motivieren und mitnehmen
- Eigene Karriere voranbringen
- Mit konkreten Tipps, Checklisten, Übungen und Reflexionsaufgaben
- Extra: E-Book inside

» [Der direkte Link zum Buch.](#)

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

Aktuelle Seminare

» Betriebliches Eingliederungsmanagement I Arbeitsunfähigkeit überwinden - Arbeitsplätze erhalten

13.09.2017 - 15.09.2017 Düsseldorf
10.10.2017 - 12.10.2017 Braunschweig
24.10.2017 - 26.10.2017 Stuttgart/Bad Cannstatt
08.11.2017 - 10.11.2017 Hamburg
05.12.2017 - 07.12.2017 Köln

» Altersteilzeit - Früher in den Ruhestand

17.10.2017 - 19.10.2017 Mainz

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den Semintitel anklicken!



» [Konstruktive Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber
Auch bei kontroversen Standpunkten betriebliche Synergien erzeugen](#)
17.10.2017 - 19.10.2017 Würzburg

Meistgeklickter Artikel des letzten Newsletters

Darf der Arbeitgeber den Nebenjob verbieten?



Tagsüber seriöse Bürokräftin, nachts coole Cocktailmixerin in einer angesagten Szene-Kneipe – das sieht der Arbeitgeber wahrscheinlich nicht so gerne. Doch darf er deswegen seinen Angestellten einfach so eine Nebentätigkeit verbieten?

Also erst einmal zu den Basics ...

Grundsätzlich gilt: Finden sich im Arbeitsvertrag oder in einem auf das Arbeitsverhältnis anwendbaren Tarifvertrag keine Regelung über Nebentätigkeiten, so sind Nebentätigkeiten generell erlaubt, und zwar auch ohne ausdrückliche Genehmigung des Arbeitgebers.

Auch vertraglich vereinbarte Nebentätigkeitsverbote oder Genehmigungserfordernisse sind wegen der grundgesetzlich garantierten Berufsfreiheit des Arbeitnehmers (Art. 12 GG) nicht pauschal zulässig. So hat der Arbeitgeber grundsätzlich keinen Anspruch darauf, dass der Arbeitnehmer ausschließlich nur für ihn tätig ist. Etwas Anderes gilt nur, wenn der Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse geltend machen kann, das der geplanten Nebentätigkeit des Arbeitnehmers entgegensteht.

Wann darf der Arbeitgeber eine Nebentätigkeit verbieten?

Eine Klausel im Arbeitsvertrag, die dem Arbeitnehmer pauschal jegliche Nebentätigkeit verbietet, ist unwirksam. Es gibt dennoch durchaus Fallgruppen, in denen der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer die Aufnahme einer Nebentätigkeit wirksam untersagen kann. Die wichtigsten Fallgruppen hierbei sind:

Verbot wegen Gefährdung des Hauptarbeitsvertrags

Eine Nebentätigkeit kann, ohne dass es auf tarifliche oder vertragliche Regelungen ankommt, unzulässig sein, wenn der Arbeitnehmer durch die Nebentätigkeit so sehr beansprucht ist, dass er seinen (Haupt-)Arbeitsvertrag nicht oder nicht ausreichend erfüllen kann, z. B. weil er durch die Doppelbelastung ständig zu müde ist.

Verbot wegen Konkurrenzfähigkeit

Aus dem sog. Wettbewerbsverbot (geregelt in § 60 Handelsgesetzbuch) ergibt sich, dass der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber innerhalb seines Geschäftsbereichs keine Konkurrenz machen darf. Entscheidend ist hierbei nicht die Stellenbeschreibung des Arbeitnehmers, sondern vielmehr die Wettbewerbssituation des Arbeitgebers.

So würde die Buchhalterin der Drogeriekette A gegen das Wettbewerbsverbot verstoßen, wenn sie innerhalb ihrer Nebentätigkeit in einer Filiale der Drogeriekette B als Reinigungskraft tätig wäre.

Verbot wegen Überschreitung der Arbeitszeitgrenzen

Zu den Pflichten des Arbeitgebers gehört es u. a. darauf zu achten, dass die zum Schutz des Arbeitnehmers erlassenen Gesundheitsvorschriften, wie bspw. das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), eingehalten werden. So dürfen beide Arbeitsverhältnisse nicht gemeinsam die Arbeitszeithöchstgrenzen überschreiten. Insbesondere die elfstündige Ruhezeit zwischen den täglichen Arbeitszeiten (§ 11 Abs.1 ArbZG) wird häufig durch abendliche Nebenjobs unzulässigerweise unterschritten.

Verbot wegen Verletzung des Bundesurlaubsgesetzes

Der Urlaub dient der Erholung. Daher darf der Arbeitnehmer mit seiner Nebentätigkeit keiner Beschäftigung nachgehen, welche diesem Zweck entgegensteht. Die Rechtsprechung ist jedoch in diesen Fällen sehr großzügig. So hat bspw. das Landesarbeitsgericht Köln in seiner Entscheidung aus dem Jahr 2009 zugunsten der Arbeitnehmerin entschieden, die ihren Mann bei ihrem Weihnachtsgeschäft unterstützte (LAG Köln, Urteil vom 21.09.2009, 2 Sa 674/09).

Muss der Arbeitnehmer seine geplante Nebentätigkeit seinem Arbeitgeber anzeigen?

Ja, insbesondere wenn eine Anzeigepflicht im Arbeits- oder Tarifvertrag geregelt ist. Obwohl der Arbeitnehmer grundsätzlich ansonsten keine (ausdrückliche) Genehmigung braucht, um seiner Nebentätigkeit nachzugehen, kann er trotzdem verpflichtet sein, seinem Arbeitgeber die Nebentätigkeit aktiv anzuzeigen. Dies ist bspw. dann der Fall, wenn durch die Nebentätigkeit die Arbeitskraft des Arbeitnehmers beeinträchtigt werden kann oder ein geringfügig beschäftigter Arbeitnehmer eine weitere geringfügige Tätigkeit aufnimmt. Eine Anzeigepflicht kann auch dann bestehen, wenn der Arbeitnehmer den Betrieb nach außen hin „repräsentiert“ und entsprechend

bezahlt wird.

Kontakt & Impressum

Haben Sie noch Fragen?

Dann schreiben Sie uns bitte eine E-Mail:

admin@poko.de

Hat Ihnen unser Newsletter gefallen? Dann empfehlen Sie ihn weiter.

[Hier anmelden für diesen Newsletter](#)

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.



Um die Bilder unseres Newsletters direkt angezeigt zu bekommen, fügen Sie die Absender-Adresse zu Ihren Kontakten hinzu.

Sollten Sie kein Interesse an weiteren Newslettern haben, können Sie sich » [hier abmelden](#)

Impressum

Poko Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter
Poko-Institut
Heidrun und Hans Dieter Rieder
Kaiser-Wilhelm-Ring 3a
48145 Münster

» info@personal.poko.de

» www.personal.poko.de

Redaktionsteam Poko Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter:

» redaktion@poko.de

Tel. 0251 1350-1414

Fax. 0251 1350-500

Erscheinungstag: 01.09.2017

Nächste Ausgabe: 04.10.2017