



Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter

INHALT

Frage des Monats

- » Überstunden: Wann sind wie viele zulässig?

Schwerpunktthema

- » Stellenausschreibung: Deutsch als Muttersprache - besser nicht!

Aktuelle Entscheidungen

- » I. Vorgabe einer personellen Mindestbesetzung durch Einigungsstelle möglich?
- » II. Kündigung einer Direktversicherung
- » III. Konzernbetriebsrat auch bei Konzernspitze im Ausland?

Wissenswertes

- » Digitalisierung fordert Politik und Gesellschaft!

Der besondere Seminartipp

- » Betriebliches Eingliederungsmanagement

Praxistipp

- » Arbeitswelt im Wandel: Zahlen - Daten - Fakten

Aktuelle Seminare

- » Seminarempfehlungen

Meistgeklickter Artikel des letzten Newsletters

- » Schlechtes Feedback und die Konsequenzen

Liebe Leserin, lieber Leser,



viele Stellenausschreibungen führen - dem Fachkräftemangel sei Dank - nicht mehr zum Erfolg. Wenn dann zusätzlich noch „Pseudo-Bewerber“ dem Unternehmen einen Strick aus Fehlern in der Ausschreibung drehen, ist der Ärger doppelt so groß.

Viele Unternehmen haben es vermehrt mit AGG-Klagen zu tun. Dauerbrenner der Beanstandungen sind Altersdiskriminierung und neuerdings auch die „ethnische Herkunft“ der Bewerber. Wie Sie Stellen fehlerfrei ausschreiben und möglichen Entschädigungsansprüchen aus dem Weg gehen, erfahren Sie im heutigen Schwerpunktthema.

Häufig ebenfalls nicht konfliktfrei ist das Thema Überstunden. Unsere Frage des Monats beschäftigt sich deshalb aktuell damit, in welchem Umfang und Zeitraum Überstunden der Mitarbeiter zulässig sind.

Halten Sie sich auf dem Laufenden, damit Sie beruhigt in den hoffentlich anstehenden Sommerurlaub starten können. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen einen entspannten, erholsamen Urlaub und zuvor eine interessante Lektüre.

Ihr Thomas Ramm

Syndikusanwalt und Leiter des Bereichs Rechtsreferenten

PS: Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem neu gewählten Betriebsrat - von Anfang an! Damit funktioniert's:

» **Betriebsrat - jetzt auch bei uns!**



Frage des Monats

Überstunden: Wann sind wie viele zulässig?



Arbeitgeber und Arbeitnehmer kennen sie, die einen ordnen sie nicht gern an, die anderen mögen sie nicht - und doch kommen sie vor: Überstunden. Im Schnitt leistet jeder Arbeitnehmer in Deutschland zwölf Überstunden pro Monat. Doch wie viele Überstunden sind zulässig?

Antwort: Regelungen über die Arbeitszeit von Arbeitnehmern trifft das Arbeitszeitgesetz (ArbZG).

Grundsätzlich ist eine Arbeitszeit von acht Stunden pro Werktag zulässig (§ 3 S. 1 ArbZG). Überstunden dürfen allerdings dann vom Arbeitgeber angeordnet werden, wenn der betriebliche Ablauf dies erfordert und die Mehrarbeit für den Arbeitnehmer zumutbar ist. Allerdings setzt das ArbZG hier Grenzen. Die werktägliche Arbeitszeit darf auf bis zu zehn Stunden erhöht werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden (§ 3 S. 2 ArbZG). Zu Werktagen gehört übrigens auch der Samstag, sodass grundsätzlich eine Wochenarbeitszeit von max. 60 Stunden möglich ist. Diese muss aber - wie zuvor festgestellt - innerhalb von sechs Kalendermonaten oder 24 Wochen ausgeglichen werden - ob durch Freizeit- oder Lohnausgleich wird i. d. R. im Arbeitsvertrag geregelt.

Ausnahmen von den Arbeitszeitgrenzen nach § 3 ArbZG können in einem Tarifvertrag sowie auf Unternehmensebene in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung geregelt werden (§ 7 ArbZG) - allerdings auch hier nur eingeschränkt. So ist es etwa möglich, die Arbeitszeit werktäglich über zehn Stunden zu verlängern, wenn in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft oder Bereitschaftsdienst fällt (§ 7 Abs. 1 Ziff. 1 ArbZG). Außerdem darf der Zeitraum, in dem die Mehrarbeit ausgeglichen werden muss, per Tarifvertrag bzw. Betriebs-/Dienstvereinbarung verändert werden.

An Sonn- bzw. Feiertagen dürfen Arbeitnehmer übrigens nur in explizit im Gesetz genannten Ausnahmen zur Arbeit herangezogen werden (§§ 9, 10 ArbZG). Derartige Ausnahmen sind in § 10 ArbZG abschließend für verschiedene Berufsgruppen bzw. Tätigkeitsbereiche geregelt - z. B. ist eine Sonn- und Feiertagsbeschäftigung in Gaststätten, Nachrichtenagenturen, Not- und Rettungsdiensten u. v. m. zulässig. Allerdings müssen auch in diesen Berufsgruppen mindestens 15 Sonntage im Jahr beschäftigungsfrei bleiben.

In außergewöhnlichen Fällen und Notfällen darf unter gewissen Voraussetzungen von den genannten Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes abgewichen werden. Dies gilt allerdings nur für vorübergehende Arbeiten, die unabhängig vom Willen der Betroffenen eingetreten und deren Folgen nicht auf andere Weise zu beseitigen sind. Diese Ausnahmen gelten nur für Einzelfälle und mit der Einschränkung, dass dem Arbeitgeber andere Vorkehrungen nicht zugemutet werden können, die Arbeiten keinen Aufschub dulden und 48 Arbeitsstunden wöchentlich im Durchschnitt von sechs Kalendermonaten nicht überschritten werden.

Zu beachten ist auch, dass der Betriebsrat vor der Anordnung von Überstunden zu beteiligen ist. Diesem kommt gemäß § 87 Abs. 1 Br. 3 BetrVG ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht bei der Anordnung von Überstunden zu, soweit keine abschließende gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht. Dieses Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats entfällt auch nicht dadurch, dass die einzelnen Arbeitnehmer ihre Überstunden freiwillig leisten. So vertritt das Bundesarbeitsgericht die Auffassung, dass nicht nur die Anordnung, sondern auch die Duldung der von Arbeitnehmern freiwillig geleisteten Überstunden mitbestimmungspflichtig sind (BAG 24.04.2007 - 1 ABR 47/06). Dies folgt bereits aus Sinn und Zweck des Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats, das kollektiven Interessen dient.

von **Eva-Maria Bendick**
Ass. jur.

[Weitere Fragen und Antworten zur Führungsarbeit](#)

Schwerpunktthema

Stellenausschreibung: Deutsch als Muttersprache - besser nicht!



von **Thomas Ramm**
Syndikusrechtsanwalt und Leiter des Bereichs Rechtsreferenten

Viele Führungskräfte und Personaler kennen das Problem: Wie schreibe ich eine Stelle aus, ohne in die "AGG-Falle" zu tappen. Die gute Nachricht vorweg: Die Arbeitsgerichte werden zunehmend sensibler. Sogenannte "AGG-Hopper" - also Pseudo-Bewerber, die versuchen aus vermeintlich fehlerhaften Ausschreibungen einen finanziellen Vorteil zu schlagen - haben nicht mehr ganz so leichtes Spiel, wie vielleicht noch vor ein paar Jahren.

Dennoch gibt es immer wieder Fälle, die kritisch sind. So sollten Arbeitgeber, die eine Entschädigungsklage nach dem AGG vermeiden wollen, auf keinen Fall eine Stelle in einem "jungen dynamischen Team" ausschreiben. Auch die Suche nach "Berufsanfängern" kann schnell zu Problemen führen, da derartige Formulierungen im Hinblick auf eine mögliche Altersdiskriminierung einer AGG-Prüfung nur schwer standhalten.

Während das Thema "Altersdiskriminierung" in Stellenausschreibungen quasi ein Dauerbrenner der letzten Jahre ist, haben es die Unternehmen nun vermehrt mit AGG-Klagen wegen Benachteiligung aufgrund der ethnischen Herkunft zu tun. Ein besonders sensibles Thema, das bei betroffenen Unternehmen schnell zu einem erheblichen Imageschaden führen kann.

In einer Entscheidung des BAG vom 23.11.2017 (Az. 8 AZR 372/16) mussten die Richter sich genau mit einem solchen Fall auseinandersetzen. Eine Firma hatte eine Stelle ausgeschrieben, die neben dem ingenieurwissenschaftlichen Studium auch sehr gute Deutschkenntnisse und gute Englischkenntnisse von den jeweiligen Bewerbern verlangte. Hiergegen klagte ein Mann russischer Herkunft, der sich ethnisch mittelbar benachteiligt sah.

Problematisch ist, dass es hier für den Arbeitgeber nicht einfach ausreicht, sich auf fehlende objektive Eignung zu berufen, z. B. weil einem Bewerber das entsprechende Studium fehlt. Diese Rechtsprechung hat das BAG mittlerweile aufgegeben, was es AGG-Hoppeln einfacher macht auf Entschädigung zu klagen. Dennoch ist dieser Rechtsprechungswechsel nachvollziehbar. Schließlich wird eine diskriminierende Stellenausschreibung nicht diskriminierungsfrei, nur weil dem Bewerber die objektiven Qualifikationen fehlen.

Aber zurück zum Fall. Das BAG hat trotzdem einen Entschädigungsanspruch des Klägers abgelehnt. Sehr gute Deutsch- oder Englischkenntnisse sind nach zutreffender Ansicht des BAG gar nicht untrennbar mit der ethnischen Herkunft verbunden. Vielmehr ist es das gute Recht des Arbeitgebers, im Rahmen seiner unternehmerischen Tätigkeit die beruflichen Anforderungen an seine (zukünftigen) Mitarbeiter festzulegen. Eine wichtige Klarstellung des BAG, da jetzt feststeht, dass Stellen auch weiterhin entschädigungsfrei mit der Anforderung "sehr gute Deutschkenntnisse" ausgeschrieben werden dürfen.

Problematischer wäre es übrigens gewesen, wenn der Arbeitgeber "Deutsch als Muttersprache" eingefordert hätte. Die Muttersprache ist durchaus mit der ethnischen Herkunft eines Menschen verknüpft und kann ggf. einen Entschädigungsanspruch nach dem AGG auslösen.

Somit gilt weiterhin: Bei Stellenausschreibungen ist viel Sensibilität gefragt. Eine fehlerhafte Formulierung kann schnell zu Entschädigungsklagen führen und - meist viel schlimmer - bei dem betroffenen Unternehmen zu erheblichen Imageproblemen führen. Welches Unternehmen möchte sich schon nachsagen lassen, Menschen wegen deren Herkunft zu benachteiligen.

Ungewollt wäre dies ein "Image-Gau" 1. Klasse, den Sie unbedingt vermeiden sollten.

» **Lesen Sie, welche Klagen inzwischen vermehrt drohen ...**

Seminartipp:

» **Bewerbungsverfahren rechtssicher gestalten**

Das AGG in der Personalpraxis

Empfohlene Veranstaltungsdauer: 1 -2 Tage

» **Der Weg zu Ihrer (ersten) Inhouse-Schulung**

Aktuelle Entscheidungen

I. Vorgabe einer personellen Mindestbesetzung durch Einigungsstelle möglich?

Zwei Betriebsparteien streiten seit Langem über die Frage, ob die Arbeitgeberin auf bestimmten Stationen einer Klinik eine personelle Mindestbesetzung vorhalten muss. In einem Einigungsstellenverfahren zum Arbeits- und Gesundheitsschutz wurden mehrere Gutachten zur Belastungs- und Gefährdungssituation des Pflegepersonals eingeholt. Der von der Arbeitgeberin angefochtene Spruch der Einigungsstelle sieht eine bestimmte Schichtbesetzung je nach Belegungssituation vor.

LAG Schleswig-Holstein, Beschluss vom 26. April 2018 - 6 TaBV 21/17 - nicht rechtskräftig

Seminartipp:

» **Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte I**
Empfohlene Seminardauer: 2 Tage

» **Inhalt, Kontakt und Angebot**

Die Lösung:

Das Arbeitsgericht wies die Anträge der Arbeitgeberin ab, das LAG gab ihnen statt.

1. Der Betriebsrat hat zwar gemäß **§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG** ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht bei betrieblichen Regelungen über den Gesundheitsschutz. Das bezieht sich auch auf Schutzmaßnahmen des Arbeitgebers zur Verhütung von Gesundheitsschäden. Eine Handlungspflicht des Arbeitgebers, deren Umsetzung der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegt, besteht jedoch erst, wenn entweder Gefährdungen feststehen oder im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung konkret festgestellt sind. **Die Einigungsstelle selbst darf das Bestehen einer Gefährdung nicht eigenständig feststellen.** Das eingeholte Gutachten erfüllt auch nicht die Anforderungen an eine Gefährdungsbeurteilung.
2. Selbst bei Annahme einer konkreten Gefährdung hat die Einigungsstelle ihre Kompetenzen überschritten.

- Denn bei der Personalplanung des Arbeitgebers hat der Betriebsrat nicht mitzubestimmen. Er kann nach § 92 BetrVG allenfalls Unterrichtung und Beratung verlangen.
- Wie der Gesetzgeber in § 3 Abs. 2 ArbSchG verdeutlicht hat, ist die vom Arbeitgeber festgelegte Zahl der Beschäftigten bei Planung und Durchführung der Maßnahmen nach § 3 Abs. 1 S. 1 ArbSchG zu berücksichtigen.

Der Überlastungsschutz muss also durch andere Maßnahmen, etwa auf organisatorischer Ebene, gewährleistet werden.

Hinweis für die Praxis:

Es bleibt abzuwarten, wie das BAG entscheiden wird. Für den Betriebsrat hat das LAG "Hürden" aufgebaut, die seinem Erfolg entgegenstehen:

1. Ohne eine externe Gefährdungsbeurteilung gibt es keine Möglichkeit für den Betriebsrat, gegen den Willen des Arbeitgebers Maßnahmen zu erzwingen. Ob dies so ist, muss das BAG entscheiden, nachdem es diese Rechtsfrage im Beschluss vom 18.7.2017 (1 ABR 59/15) noch ausdrücklich offen gelassen hat.
2. Kann das eingeschränkte Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Personalplanung gemäß § 92 BetrVG schlimmstenfalls dazu führen, dass "Gesundheitsschutz für Mitarbeiter" durch Personalaufstockung nicht durchgesetzt werden kann?
3. Wenn das LAG in seinem Beschluss organisatorische Maßnahmen ins Spiel bringt, die einen ausreichenden Gesundheitsschutz für die Mitarbeiter gewährleisten sollen, sind unter Umständen auch schnell Grenzen erreicht. Die Einigungsstelle wird wohl kaum durch Spruch gegen den Willen des Arbeitgebers entscheiden können, Abteilungen stillzulegen oder mit einer maximal zulässigen Anzahl von Patienten zu belegen.

Heißt das also im Ergebnis, dass der Betriebsrat trotz eines möglicherweise feststehenden "Pflegerotstands" nur zusehen kann?

II. Kann der Arbeitnehmer die Kündigung einer Direktversicherung verlangen?

Ein Arbeitnehmer schloss mit dem Arbeitgeber eine Entgeltumwandlungsvereinbarung ab. Danach war der Arbeitgeber verpflichtet, jährlich ca. 1.000,- € in eine zugunsten des Arbeitnehmers bestehende Direktversicherung einzuzahlen. Der Arbeitnehmer kam in eine finanzielle Notlage und verlangte die Kündigung des Versicherungsvertrags.

BAG, Urteil vom 26. April 2018 - 3 AZR 586/16

Der Fall:

Ein Kläger schloss mit der beklagten Arbeitgeberin im Jahr 2001 eine Entgeltumwandlungsvereinbarung. Danach war die Arbeitgeberin verpflichtet, jährlich ca. 1.000,00 Euro in eine zugunsten des Klägers bestehende Direktversicherung, deren Versicherungsnehmerin sie ist, einzuzahlen. Die Versicherung, die von der Arbeitgeberin durch weitere Beiträge gefördert wird, ruht seit 2009. Mit seiner Klage verlangte der Kläger von der Beklagten die Kündigung des Versicherungsvertrags, weil er sich in einer finanziellen Notlage befinde.

Seminartipp:

» **Arbeitsrecht in der täglichen Anwendung Von der Begründung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses**

Empfohlene Seminardauer: 1-2 Tage

» **Inhalt, Kontakt und Angebot**

Die Lösung:

Die Klage hatte in allen Instanzen keinen Erfolg. Der Kläger hat keinen Anspruch auf die begehrte Kündigung. Die im Betriebsrentengesetz geregelte Entgeltumwandlung dient dazu, den Lebensstandard des Arbeitnehmers im Alter zumindest teilweise abzusichern. Mit dieser Zwecksetzung wäre es nicht vereinbar, wenn der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber verlangen könnte, die Direktversicherung lediglich deshalb zu kündigen, um dem versicherten Arbeitnehmer die Möglichkeit zu verschaffen, das für den Versorgungsfall bereits angesparte Kapital für den Ausgleich von Schulden zu verwenden.

Hinweis für die Praxis:

Die vorzeitige Kündigung einer Direktversicherung bedeutet im Ergebnis Kapitalvernichtung, weil der Rückkaufwert in der Regel nicht einmal die eingezahlten Beiträge abdeckt und zudem erhebliche steuer- und sozialversicherungsrechtliche Nachteile für den Arbeitnehmer drohen. Zudem ist die Erhaltung eines angemessenen Lebensstandards im Alter Sinn und Zweck jeder zusätzlichen Altersversorgung. Auch dies spricht gegen einen Anspruch des Arbeitnehmers auf vorzeitige Kündigung des Vertrags.

III. Kann ein Konzernbetriebsrat gewählt werden, wenn die Konzernspitze ausschließlich im Ausland angesiedelt ist?

Mehrere deutsche Unternehmen gehören einer weltweit tätigen Unternehmensgruppe an. Nachdem die in Deutschland gewählten Betriebsräte beschlossen haben, einen Konzernbetriebsrat zu errichten, lud ein Betriebsrat zur konstituierenden Sitzung des Konzernbetriebsrats ein. Die Arbeitgeber beantragen festzustellen, ob ein Konzernbetriebsrat besteht.

BAG, Beschluss vom 23. Mai 2018 - 7 ABR 60/16

Der Fall:

Mehrere deutsche Unternehmen, u. a. eine Holding ohne eigene Geschäftstätigkeit und operative Tochtergesellschaften dieser Holding, gehören einer weltweit tätigen Unternehmensgruppe an, deren Konzernobergesellschaft ihren Sitz in der Schweiz hat. Die Holding übt gegenüber den operativen Tochtergesellschaften keine Leitungsfunktionen aus. Nachdem die in Deutschland gewählten Betriebsräte beschlossen haben, einen Konzernbetriebsrat zu errichten, lud ein Betriebsrat zur konstituierenden Sitzung des Konzernbetriebsrats ein, wo ein Vorsitzender sowie ein stellvertretender Vorsitzender des Konzernbetriebsrats bestimmt wurden. Die Arbeitgeber beantragen festzustellen, dass ein Konzernbetriebsrat nicht besteht.

Die Lösung:

Die Anträge der Arbeitgeber hatten in allen Instanzen Erfolg. Der Konzernbetriebsrat ist nicht wirksam errichtet, da sich die Konzernobergesellschaft als herrschendes Unternehmen in der Schweiz befindet und im Inland keine Teilkonzernspitze - auch nicht durch die Holding - besteht, die über wesentliche Leitungsaufgaben in personellen, sozialen und wirtschaftlichen Angelegenheiten verfügt.

Hinweis für die Praxis:

Nach § 54 Abs. 1 Satz 1, § 54 Abs. 2 BetrVG kann für einen Konzern im Sinne von § 18 Abs. 1 AktG durch Beschlüsse der Gesamtbetriebsräte bzw. Betriebsräte ein Konzernbetriebsrat errichtet werden. Da es sich aber um "nationales Recht" handelt, setzt § 54 BetrVG voraus, dass die Konzernspitze ihren Sitz in Deutschland hat oder eine inländische Teilkonzernspitze besteht, die über wesentliche Entscheidungskompetenzen in personellen, sozialen und wirtschaftlichen Angelegenheiten verfügt. Dies war hier offensichtlich nicht der Fall.

Seminartipp:

» **Update Arbeitsrecht**
Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht
Empfohlene Seminardauer: 1 Tag

» **Inhalt, Kontakt und Angebot**

Wissenswertes

Digitalisierung fordert Politik und Gesellschaft!



Die Struktur der Arbeitswelt ist stets in Bewegung, sie ist menschengemacht durch Fortschritt und Entwicklung in ständiger Veränderung. Einstellungen und Lebensweisen ändern sich und kulturelle Einflüsse vermischen sich. Die Digitalisierung der Arbeits- und Produktionswelt dürfte weitere umfassende Änderungen einleiten, die Politik und Gesellschaft zum Handeln zwingen werden.

Zukunftsaussichten zu treffen, ist immer mit einer gewissen Vorsicht zu genießen, da nicht alle Eventualitäten erfasst werden können und die Auswirkungen, international und regional für den Standort Deutschland, unterschiedlich ausfallen werden. In Deutschland gibt es, unter anderem bedingt durch den Föderalismus, regionale Diskrepanzen hinsichtlich der Wirtschafts- und Berufsstruktur und deswegen werden sich auch die Auswirkungen regional differenzieren.

In der Analyse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) wird deutlich gemacht, dass die Digitalisierung ungefähr so viele Jobs vernichtet, wie sie neue Arbeitsplätze schafft.

Die Höhe wird mit jeweils ca. 1,5 Millionen angegeben. Das ergibt rechnerisch unterm Strich so gut wie keine substanzielle Veränderung. Aber die Statistiken können nicht die Realität in ihrer Bandbreite widerspiegeln. In der Berufswelt wird es zu gravierenden Veränderungen kommen. Ganze Berufe werden verschwinden, andere werden sich neu entwickeln. "Bildung und Weiterbildung der Beschäftigten werden eine fundamentale Rolle spielen". Dies ist eine Tatsache, aus der Beschäftigte sowie Organisationen rechtzeitig Konsequenzen ziehen müssen.

Die Forscher des Instituts gehen davon aus, dass im verarbeitenden Gewerbe die Jobverluste wegen der Digitalisierung am höchsten sind: Mit einem Minus von 130.000 Arbeitsplätzen wird gerechnet. Höhere Beschäftigungsgewinne werden für die Informations- und Kommunikationsbranche vorhergesagt.

Immer mehr Roboter werden zum Einsatz kommen - die Automatisierung kann als Umverteilungsmaschine nach oben wirken, indem die Löhne sinken und Profite steigen. Der Ökonom Prof. Dr. Jens Südekum am Düsseldorfer Institut für Wettbewerbsökonomie sagte dazu unlängst der Wochenzeitung "Die Zeit": "Wir können zeigen, dass die Menschen nicht rausgeworfen werden. Teilweise finden sie in ihren Firmen andere Aufgaben. Wir sehen aber, dass über die Jahre weniger junge Leute in der Industrie eingestellt wurden". Er vermutet, dass die gewerkschaftliche Interessenvertretung mit dafür sorgen könnte, dass negative Beschäftigungseffekte ausbleiben - allerdings gegen Lohnverzicht.

[Den IAB-Kurzbericht finden Sie hier.](#)

Der besondere Seminartipp

Betriebliches Eingliederungsmanagement



Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) soll die Betroffenen bei der Wiederherstellung ihrer Arbeitsfähigkeit und dem Erhalt ihres Arbeitsplatzes unterstützen. Wichtig für diesen Prozess ist die Mitwirkung des Mitarbeiters. Im Gespräch mit dem Betriebsrat, der Führungskraft oder dem BEM-Team wird auch über sehr persönliche Themen gesprochen. Dementsprechend ist es nötig, eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre herzustellen. Trotzdem kann es im Gespräch zu Widerständen und belastenden Situationen kommen. Das Wissen über den richtigen Umgang mit solchen schwierigen Gesprächssituationen kann entscheidend für den positiven Ausgang eines BEM-Gesprächs sein.

In diesem Gesprächstraining lernen Sie, BEM-Gespräche sensibel und zielführend zu gestalten und Rückkehrgespräche als wichtige Informationsquelle zu nutzen, damit der Prozess für alle Beteiligten ein Erfolg wird - auch langfristig!

Gemeinsame Veranstaltung für Arbeitgeber(vertreter) und Betriebsräte - 2 Standpunkte für 1 Ziel

» **Betriebliches Eingliederungsmanagement II Präventions- und Beratungsgespräche mit Betroffenen**

Gratis im Seminar: Buch » **Beratung im Rahmen des BEM**

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

Arbeitswelt im Wandel: Zahlen - Daten - Fakten



Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) bietet in ihrer Broschüre **Arbeitswelt im Wandel** durch die Darstellung von Zahlen, Daten und Fakten einen schnellen Einstieg in viele Themen der heutigen Arbeitswelt. Mit anschaulichen Grafiken und kurzen Infotexten bietet sie einen guten Überblick über das breite Feld des Arbeitsschutzes.

Die Zusammenhänge zwischen den Arbeitsbedingungen und moderner Technik finden dabei ebenso Beachtung wie das soziale Zusammenleben der Menschen im Betrieb oder die ökonomische Seite sicherer Arbeit.

Eine Broschüre, die zum Nachdenken über zukünftige Entwicklungen im Betrieb anregt und neugierig macht, sich mit Trends zu Sicherheit und Gesundheit in unserer Arbeitswelt intensiver zu beschäftigen.

» [Kostenloser Download der Broschüre als pdf](#)

Aktuelle Seminare



NEU: » **Die neue Europäische Datenschutzgrundverordnung**
27.08.2018 Hamburg
24.09.2018 Frankfurt/Main
22.10.2018 München

"Danke, dass der Referent auf Fragen eingegangen ist und Beispiele aus der Praxis genannt hat und das Thema Datenschutz spannend dargestellt hat."

» **Altersteilzeit - früher in den Ruhestand**
05.09.2018 - 07.09.2018 Mainz
12.12.2018 - 14.12.2018 Leipzig

"Sehr gutes Seminar, kann ich nur weiterempfehlen. Werde gerne wieder ein Seminar bei Ihnen besuchen."

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

» **Betriebliches Eingliederungsmanagement III Vertiefung rechtlicher und praktischer Fragen**
16.10.2018 - 19.10.2018 Münster
04.12.2018 - 07.12.2018 Würzburg
Gratis im Seminar: Buch **BEM von A-Z**

"Die Inhalte waren genau richtig, um weitere Sicherheit zu erlangen. Freundliche Seminarumgebung. Tolle Gruppengröße."



» **Symposium: Arbeiten im Alter (von 55 bis 75)**
13.11.2018 - 14.11.2018 Frankfurt/Main
8 Vorträge von Experten auf den Punkt gebracht!
» **Die Referenten**

"Sehr gute Organisation und Seminarunterlagen, sehr kompetente Referenten."

Meistgeklickter Artikel des letzten Newsletters

Schlechtes Feedback und die Konsequenzen



Warum ist schlechtes Feedback so fatal?

von **Michael Fischer**

Diplom-Soziologe, Gestaltpädagoge, Systemischer Berater

Anerkennung zu erhalten, ist für die Motivation von Mitarbeitern von großer Bedeutung, ist eine der besten Leistungsstimulatoren und führt zu innerer Bindung zum Unternehmen. Gallup-Studien zeigen jedoch: Nur jedem fünften Arbeitnehmer wird für gute Arbeit Lob und Anerkennung gezollt. Fast sieben von zehn Beschäftigten beanstanden, dass Interesse an ihnen als Mensch fehlt. Drei Viertel kritisieren, dass sie kein regelmäßiges Feedback über persönliche Fortschritte erhalten.

Mitarbeiter fühlen sich nicht selten persönlich angegriffen bei Rückmeldungen, unabhängig davon, ob es um Hinweise auf gemachte Fehler oder persönliches Verhalten geht, sowie ob eine positive Absicht der Führungskraft dahinter steht oder nicht. Eine Studie von Paul Green, Doktorand der Harvard Business School, hat ergeben: Je negativer die Rückmeldung des Vorgesetzten ausfiel, desto eher versuchten die Angestellten, innerhalb der Organisation neue Netzwerke zu knüpfen. Einige wenige Studienteilnehmer akzeptierten das Feedback des Chefs und versuchten, ihre Leistung zu verbessern. In vielen Fällen jedoch nahmen die Mitarbeiter die Äußerung des Vorgesetzten als Bedrohung für das eigene Selbstbild wahr – und suchten die Nähe zu anderen, um ihr Selbstbild aufrecht zu erhalten. „Shopper nach Bestätigung“ nennt Green das Verhalten.

Mit einer negativ wahrgenommenen Rückmeldung erreicht der Vorgesetzte tatsächlich genau das Gegenteil dessen, was beabsichtigt ist. Diejenigen Mitarbeiter, die während der Untersuchung versuchten, Beziehungen zu anderen Kollegen aufzubauen, erbrachten eine schlechtere Leistung als zuvor. „Organisationen müssen Wege finden, das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Bestätigung des eigenen Selbstbilds zu erfüllen“, meint Green. Andernfalls würden die Mitarbeiter keine bessere Performance zeigen.

Der Fokus sollte auf wertschätzendem, positivem Feedback liegen. Die Lernforschung zeigt vielfältig, dass dadurch die nachhaltigsten Verhaltensänderungen erzielt werden können. Positives Feedback kann viel bewirken, denn es beinhaltet die Chance zu Entwicklung und Veränderung. Nur wer weiß, wie er positive Wirkungen erzielt, kann seine Stärken gewinnbringend einsetzen, aktiv an seinen Schwächen arbeiten und noch erfolgreicher agieren. Unter den vielen Mitteilungen, die Führungskräfte Mitarbeitern geben, ist das positive Feedback daher eine der Wertvollsten. Damit dies gut gelingt ist es notwendig, sich über das Ob, Wann, Worüber und Wo zu vereinbaren und Regeln zum Wie einzuhalten.

Sprechen Sie Anerkennung nicht nur dann aus, wenn besondere Leistungen erbracht wurden. Auch Mitarbeiter, die hohe Anforderungen erfüllen, verdienen Ihre Anerkennung! Prüfen Sie selbst, wann Sie zuletzt Ihre Mitarbeiter ausdrücklich anerkannt haben und welche Wirkung Sie damit erzielt haben!

Beim positiven Feedback geht es darum mitzuteilen, wie etwas funktionieren kann. Indem Mitarbeiter ein Feedback anfordern, können die Absichten mit der Wirkung verglichen werden, die sie bei dem oder der anderen erzielt haben. Dieser Vergleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung unterstützt uns, unsere Vorgehensweisen besser darauf auszurichten, was wir erreichen wollen. Grundsätzlich kann Feedback die Selbstwahrnehmung erweitern, die Beziehung klären und die Kommunikation und damit die Zusammenarbeit verbessern. Ein regelmäßiges positives Feedback erlaubt eine klare Positionierung der eigenen Leistung und des Verhaltens.

Die Feedback-Regeln dienen dazu, die entwicklungsfördernde Wirkung zu sichern. Es ist nötig, ausdrücklich auf ihre Einhaltung zu achten, wenn Feedback eingeführt wird.

Regeln für positives Feedback

- Bieten Sie Feedback an und vereinbaren Sie einen passenden Zeitpunkt und Ort.
- Benennen Sie konkrete Beobachtungen, ohne zu werten. Benennen Sie die positiven Auswirkungen des gezeigten Verhaltens.
- Geben Sie Feedback zu Abläufen und Verhaltensweisen, die der andere weiter entwickeln kann.
- Beziehen Sie sich im Feedback nicht auf andere.
- Machen Sie deutlich, dass alles, was Sie sagen, Ihre persönliche Wahrnehmung ist. Es ist nicht die objektive Wahrheit. Und dass Sie keinen Anspruch darauf erheben, dass der Andere sich jetzt so oder so ändert.

Seminartipps:

» **Qualifizierung Führung Kompakt**

Grundlagen der Mitarbeiterführung - intensiv und praxisnah

Empfohlene Veranstaltungsdauer: 4-5 Tage

» **Führungsfeedback**

Rundum-Beurteilung von Führungskräften

Empfohlene Veranstaltungsdauer: 1 Tag

Impressum & Kontakt

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 und Infografiken 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: 02.07.2018

Nächste Ausgabe: 01.08.2018