



Frohe
Weihnachten
und ein gutes neues Jahr



Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter

INHALT

Schwerpunktthema

- » Europa und das deutsche Urlaubsrecht - Ein Umdenken ist gefragt!

Aktuelle Entscheidungen

- » I. Sind Reisezeiten wie Arbeitszeit zu vergüten?
- » II. Neues zur Höhe der Urlaubsvergütung in der Metall- und Elektroindustrie
- » III. Kann der Jahresurlaub wegen "Elternurlaub" gekürzt werden?

Wissenswertes

- » Kündigung - Klageerhebung - Kündigungsschutzprozess

Der besondere Seminartipp

- » Personal Aktuell 2019

Praxistipp

- » Jammern hilft (nicht)

Aktuelle Seminare

- » Seminarempfehlungen

Meistgeklickter Artikel des letzten Newsletters

- » Darf der Browserverlauf ohne Zustimmung des Arbeitnehmers ausgewertet werden?

Liebe Leserin, lieber Leser,



besonders zum Jahreswechsel immer wieder ein aktuelles Thema: das Urlaubsrecht. Kann der alte Urlaub mit ins kommende Jahr genommen werden oder verfällt er? Hat der Arbeitgeber das Recht Urlaub anzuordnen? Der EuGH hat aktuell hierzu einige wichtige Entscheidungen getroffen, die das deutsche Urlaubsrecht nachhaltig beeinflussen. Informieren Sie sich im heutigen Schwerpunktbeitrag.

Ist der letzte Urlaub allzu lange her, führt dies möglicherweise zu schlechter Laune. Es gibt jedoch Kollegen oder Mitarbeiter, die ständig „jammern“. Ein echtes Problem für jedes Betriebsklima und alle Kollegen, die sich engagieren wollen. Wie Sie mit dieser Situation umgehen, erfahren Sie in unserer Rubrik „Praxistipps“.

Wir wünschen Ihnen einen zufriedenen Jahresausklang. Genießen Sie die Feiertage mit Ihnen wichtigen Menschen und starten Sie gut ins neue Jahr.

Ihre Gerlinde Rau

Dipl.-Päd., Referentin der Institutsleitung

PS: Dies ist leider die letzte Ausgabe unseres Newsletters für Fach- und Führungskräfte. Wir danken Ihnen sehr herzlich für Ihr Interesse und Ihre treue Leserschaft.

Natürlich werden Sie weiterhin interessante Informationen rund um unsere offenen und Inhouse-Seminare auf www.poko.de/personal erhalten. Gern sind wir Ihnen auch nach wie vor telefonisch behilflich. Zögern Sie nicht, uns anzurufen.

Schwerpunktthema

Europa und das deutsche Urlaubsrecht - Ein Umdenken ist gefragt!



von **Klaus Griese**
Richter am ArbG Hamm

Der Anspruch des Arbeitnehmers auf bezahlten Erholungsurlaub ist schon oft Gegenstand der europäischen Rechtsprechung gewesen, die unser nationales Urlaubsrecht komplett umgekrempelt haben. Mit einigen aktuellen, für die Praxis ganz wichtigen Entscheidungen hat der EuGH das deutsche Urlaubsrecht erneut - ganz im Sinne der Arbeitnehmer - nachhaltig verändert und die jahrzehntelange Rechtsprechung des BAG teilweise überholt.

1. Verfall von Urlaubsansprüchen

Verfällt der Urlaubsanspruch bei fehlendem Urlaubsantrag des Arbeitnehmers automatisch?

Prinzipiell muss der Jahresurlaub des Arbeitnehmers innerhalb des Kalenderjahres genommen und gewährt werden. Gegebenenfalls kann der Urlaub auch noch bis zum 31.03 des Folgejahres übertragen werden, wenn dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe dies rechtfertigen (§ 7 Abs. 3 BUrlG).

Nach ständiger Rechtsprechung des BAG entfallen die Urlaubsansprüche des Arbeitnehmers am Jahresende, wenn der Arbeitnehmer keinen Urlaubsantrag gestellt hat, obwohl er ihn hätte stellen können. Es liegt also beim Arbeitnehmer, sich um seinen Urlaub zu kümmern.

Der EuGH hat diese Rechtsprechung bereits in der Vergangenheit beanstandet und nun (EuGH, Urteile vom 06.11.2018 - C-619/16 und C-684/16) ganz klar Stellung bezogen. Danach können Mindesturlaubsansprüche nur verfallen, wenn der Arbeitnehmer aus freien Stücken und in Kenntnis des dann eintretenden Verfalls darauf verzichtet hat, seinen Jahresurlaub zu nehmen. Dies muss der Arbeitgeber im Streitfall beweisen.

Die Auswirkungen für die Praxis sind erheblich!

1. Urlaub kann auch weiterhin am Jahresende verfallen, wenn der Arbeitnehmer den Urlaub hätte nehmen können, aber keinen Urlaubsantrag gestellt hat.

Aber: Der Arbeitgeber muss konkret und transparent dafür sorgen, dass der Arbeitnehmer tatsächlich seinen Jahresurlaub nehmen kann, indem er ihn - ggf. schriftlich - auffordert, noch bestehenden Resturlaub vor Jahresende zu nehmen und ihm klar und rechtzeitig mitteilt, dass der Urlaub andernfalls verfällt.

2. Der Arbeitgeber ist allerdings weiterhin nicht verpflichtet (und wohl auch nicht berechtigt) Zwangsurlaub anzuordnen, wenn der Arbeitnehmer keinen Urlaubsantrag gestellt hat.

Für die Praxis:

Ein bloßes Schreiben an die Belegschaft, wonach der Urlaub am Jahresende verfällt, sofern er nicht genommen wurde, obwohl dies möglich gewesen wäre, reicht nicht mehr aus, die Vorgaben des EuGH zu erfüllen. Es muss auch transparent gemacht werden,

- dass der Arbeitgeber will, dass die Arbeitnehmer sich erholen können und
- dass Urlaubsanträgen entsprochen wird, sofern keine dringenden betrieblichen Gründe oder Urlaubswünsche anderer – bevorzogter - Arbeitnehmer entgegenstehen.

Hilfreich und möglicherweise zur Absicherung des Arbeitgebers wichtig kann es sein, mit dem Betriebsrat eine **Betriebsvereinbarung zu den Urlaubsgrundsätzen** abzuschließen.

2. Der ausbezahlte Urlaub

Sind Urlaubs(-abgeltungs-)ansprüche vererbbar?

Leider kommt es auch vor, dass ein Arbeitnehmer im bestehenden Arbeitsverhältnis verstirbt. Hier stellt sich dann die Frage, ob eventuell noch vorhandene Resturlaubsansprüche des Verstorbenen an die Erben ausgezahlt werden müssen oder nicht.

Die bisherige Rechtsprechung des BAG:

Nach ständiger Rechtsprechung des BAG, verfallen Urlaubsansprüche, wenn ein Arbeitnehmer im bestehenden Arbeitsverhältnis verstirbt. Die Erben haben dann keinen Anspruch, den Urlaub ausbezahlt zu bekommen (Urlaubsabgeltung). Wesentliches Argument des BAG war immer, dass der Arbeitnehmer sich wegen seines Todes nicht mehr erholen könne und dessen Erben keinen Anspruch auf Erholung aus dem Arbeitsverhältnis haben. Dementsprechend scheidet auch ein Anspruch der Erben auf Urlaubsabgeltung aus.

Das sagt der EuGH dazu:

Mit seinen **Entscheidungen vom 06.11.2018 - C-569/16 u. C-570/16** - hat der EuGH festgestellt, dass diese Rechtsansicht des BAG europarechtlich nicht vertretbar ist. Nach Ansicht des EuGH können Urlaubsansprüche des Arbeitnehmers im Falle seines Todes nicht untergehen, so dass dessen Erben Anspruch auf Urlaubsabgeltung zumindest für den nicht genommenen Mindesturlaub haben. Da der Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub europäisches Grundrecht ist, kann dieser Anspruch dem Arbeitnehmer bzw. dessen Erben nachträglich nicht mehr entzogen werden.

Für die Praxis:

Der Urlaubsabgeltungsanspruch entsteht mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses, also hier mit dem Tod des Arbeitnehmers. Sieht ein auf das Arbeitsverhältnis anwendbarer Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung oder der Arbeitsvertrag selbst eine **Ausschluss- bzw. Verfallfrist** vor, innerhalb derer

finanzielle Ansprüche geltend zu machen sind, können die Ansprüche - wohl auch europarechtlich wirksam - verfallen. Die Erben sollten daher schnell ihre Ansprüche geltend machen, damit diese nicht verfallen.

Aktuelle Entscheidungen

I. Sind Reisezeiten wie Arbeitszeit zu vergüten?

Was ist Arbeitszeit? Eine einfache Frage, mehrere komplexe Antworten. Auf jeden Fall ist Arbeitszeit nicht gleich Arbeitszeit. Man unterscheidet drei Ebenen des Arbeitszeitbegriffs, die für das Verständnis der Rechtsprechung erforderlich sind. Das BAG hat sich nun mit der Frage beschäftigt, ob Reisezeiten ins Ausland wie Arbeitszeit zu vergüten sind.

BAG, Urteil vom 17.10.2018 - 5 AZR 553/17

Was ist Arbeitszeit? Eine einfache Frage, mehrere komplexe Antworten. Auf jeden Fall ist Arbeitszeit nicht gleich Arbeitszeit. Man unterscheidet drei Ebenen des Arbeitszeitbegriffs, die für das Verständnis der Rechtsprechung erforderlich sind. Das BAG hat sich nun mit der Frage beschäftigt, ob Reisezeiten ins Ausland wie Arbeitszeit zu vergüten sind.

Der Fall:

Der Kläger ist beim Beklagten als technischer Mitarbeiter beschäftigt und arbeitsvertraglich verpflichtet, auf wechselnden Baustellen im In- und Ausland zu arbeiten. Vom 10. August bis zum 30. Oktober 2015 war der Kläger auf eine Baustelle nach China entsandt. Auf seinen Wunsch buchte die Beklagte für die Hin- und Rückreise statt eines Direktflugs in der Economy-Class einen Flug in der Business-Class mit Zwischenstopp in Dubai. Für die vier Reisetage zahlte die Beklagte dem Kläger die arbeitsvertraglich vereinbarte Vergütung für jeweils acht Stunden. Mit seiner Klage verlangt der Kläger Vergütung für weitere 37 Stunden mit der Begründung, die gesamte Reisezeit von seiner Wohnung bis zur auswärtigen Arbeitsstelle und zurück sei wie Arbeit zu vergüten.

Die Lösung:

Das Arbeitsgericht hat die Klage abgewiesen. Das LAG gab ihr statt. Das BAG hob die Entscheidung des LAG auf und verwies den Rechtsstreit mit folgender Begründung zur weiteren Sachaufklärung zurück.

- Entsendet der Arbeitgeber einen Arbeitnehmer vorübergehend ins Ausland, erfolgen die Reisen zur auswärtigen Arbeitsstelle und von dort zurück ausschließlich im Interesse des Arbeitgebers und sind deshalb in der Regel wie Arbeit zu vergüten.
- Erforderlich ist dabei grundsätzlich die Reisezeit, die bei einem Flug in der Economy-Class anfällt.
- Mangels ausreichender Feststellungen des LAG zum Umfang der tatsächlich erforderlichen Reisezeiten des Klägers konnte der Senat in der Sache nicht abschließend entscheiden.

Hinweis für die Praxis:

Die Entscheidung des BAG ist ein weiterer "Baustein" zur Anpassung der bisherigen Rechtsprechung. Wichtig: beim Thema Arbeitszeit muss immer unterschieden werden zwischen folgenden Fragestellungen:

1. Handelt es sich um Arbeit im Sinne des ArbZG, ist also die Arbeitszeit aus Gründen des Arbeitsschutzes "limitiert"?
2. Handelt es sich um Arbeitszeit im Sinne des BetrVG, ist also der Betriebsrat gemäß § 87 Absatz 1 Nr. 2 und 3 BetrVG (und ggf. wegen einer Versetzung (§§ 95 Absatz 3, 99 BetrVG)) zu beteiligen?
3. Ist die Arbeitszeit zu vergüten?

Hier geht es ausschließlich um die Frage, ob - und ggf. wie - die Arbeitszeit zu vergüten ist. Das BAG stellt seit Längerem darauf ab, ob die Tätigkeit des Arbeitnehmers dem Bedürfnis und Interesse des Arbeitgebers entspricht. Ist dies der Fall, so ist sie - wie Arbeitszeit - zu vergüten.

Seminartipp:

» **Arbeitszeit und Entgelt flexibel gestalten Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern**

Empfohlene Veranstaltungsdauer: 1-2 Tage

» **Inhalt, Kontakt und Angebot**

- Bei einer angeordneten oder erforderlichen Dienstreise sind die Reisezeiten erforderlich, damit der Arbeitnehmer die vertraglich geschuldete Tätigkeit erbringen kann. Sie entsprechen damit dem Bedürfnis und Interesse des Arbeitgebers, allerdings nur insoweit, als das "schnellste" Beförderungsmittel gewählt wird. Die Frage, die das LAG noch aufzuklären haben wird, ist die, welche Reisezeiten bei Nutzung des Direktflugs in der Economy Klasse angefallen wären.
- Das BAG hat bereits mit Urteil vom 25. April 2018 (5 AZR 424/17) entschieden, dass bei Außendienstmitarbeitern, die mit einem Dienstwagen zum ersten und vom letzten Kunden nach Hause fahren, die Fahrtzeit zum ersten und vom letzten Kunden grundsätzlich als Arbeitszeit zu vergüten ist.
- Das BAG (vgl. z. B. Urteil vom 06.09.2017 - 5 AZR 382/16) vertritt in ständiger Rechtsprechung die Auffassung, dass das vom Arbeitgeber angeordnete oder aus anderen (etwa hygienischen) Gründen erforderliche Tragen einer Arbeitskleidung dazu führt, dass die Umkleidezeiten im Betrieb vergütungspflichtige Arbeitszeit darstellen, sofern es dem Arbeitnehmer nicht möglich oder zumutbar ist, sich bereits zu Hause umzuziehen.

II. Neues zur Höhe der Urlaubsvergütung in der Metall- und Elektroindustrie

Zwei Parteien streiten über die Höhe der zusätzlichen Urlaubsvergütung. Im Betrieb existiert eine freiwillige Betriebsvereinbarung, wonach die zusätzliche Urlaubsvergütung im Mai oder Dezember gezahlt wird. Die regelmäßige Arbeitszeit des Klägers hatte sich im Laufe des Jahres reduziert. Während die Urlaubstage noch zuvor genommen wurden, berechnete die Beklagte mit der Abrechnung für den Monat Mai die zusätzliche Urlaubsvergütung des Klägers unter Zugrundelegung der reduzierten Wochenarbeitszeit.

BAG, Urteil vom 19.06.2018 - 9 AZR 3/18

Der Fall:

Die Parteien streiten über die Höhe der zusätzlichen Urlaubsvergütung in Höhe von 2,4 % des monatlich regelmäßigen Arbeitsentgelts für neun Urlaubstage, die die Beklagte dem Kläger im März 2016 gewährte. Im Betrieb existiert eine freiwillige Betriebsvereinbarung, wonach die zusätzliche Urlaubsvergütung im Mai oder Dezember gezahlt wird. Die regelmäßige Arbeitszeit des Klägers betrug bis zum 31. März 2016 40 Wochenstunden. Im März 2016 nahm der Kläger 9 Urlaubstage. Seit dem 1. April 2016 beträgt die regelmäßige Arbeitszeit des Klägers 35 Wochenstunden. Mit der Abrechnung für den Monat Mai 2016 berechnete die Beklagte die zusätzliche Urlaubsvergütung des Klägers unter Zugrundelegung einer 35-Stunden-Woche. Der Kläger meint, die zusätzliche Urlaubsvergütung für die im März 2016 gewährten Urlaubstage sei auf der Grundlage einer 40-Stunden-Woche zu berechnen.

Die Lösung:

Die Klage hatte in allen Instanzen Erfolg. Der Kläger hat Anspruch auf Zahlung weiterer 199,44 € brutto. Denn maßgeblich für die Berechnung auch der zusätzlichen Urlaubsvergütung - des Urlaubsgeldes - ist nach dem EMTV die Vergütung, die der Arbeitnehmer erzielt hätte, hätte er gearbeitet. Dass das Urlaubsgeld später gezahlt wird, ändert daran nichts.

III. Kann der Jahresurlaub wegen "Elternurlaub" gekürzt werden?

Eine in Rumänien arbeitende Klägerin nahm Elternurlaub. Während dieses Zeitraums wurde ihr Arbeitsverhältnis ausgesetzt. Nach rumänischem Recht ist die Dauer des bezahlten Jahresurlaubs an die Zeit tatsächlicher Arbeitsleistung innerhalb des laufenden Jahres gebunden. Zeiten des Elternurlaubs führen zu einer Reduzierung des

Seminartipp:

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

» **Inhalt, Kontakt und Angebot**

Seminartipp:

» **Vortrag: Elternzeit und Elterngeld**

» **Inhalt, Kontakt und Angebot**

gesetzlichen Urlaubsanspruchs. Die Klägerin verlangt die Gewährung weiterer Urlaubstage mit der Begründung, die Kürzung des Elternurlaubs sei europarechtswidrig. Mit Erfolg?

EuGH, Urteil vom 04.10.2018 - C-12/17

Der Fall:

Die Klägerin arbeitet in Rumänien und nahm vom 04.02. bis 16.09.2015 Elternurlaub für die Erziehung eines Kindes im Alter von unter zwei Jahren. Während dieses Zeitraums wurde ihr Arbeitsverhältnis ausgesetzt. Nach rumänischem Recht ist die Dauer des bezahlten Jahresurlaubs an die Zeit tatsächlicher Arbeitsleistung innerhalb des laufenden Jahres gebunden, Zeiten des Elternurlaubs führen zu einer Reduzierung des gesetzlichen Urlaubsanspruchs. Die Klägerin verlangt die Gewährung weiterer 5 Urlaubstage mit der Begründung, die Kürzung des Elternurlaubs sei europarechtswidrig. Das nationale rumänische Gericht legte dem EuGH den Fall vor mit der Bitte um Prüfung, ob eine Kürzung von Urlaubsansprüchen wegen Elternurlaubs europarechtlich zulässig ist.

Die Lösung:

Europäisches Recht steht einer nationalen gesetzlichen Regelung nicht entgegen, wonach der Urlaubsanspruch für Zeiten des Elternurlaubs gekürzt werden kann.

- Zweck des Urlaubs sei es, es dem Arbeitnehmer zu ermöglichen, sich zu erholen, sofern er im Laufe des Bezugszeitraums tatsächlich gearbeitet hat.
- Nur in besonderen Situationen, in denen der Arbeitnehmer etwa wegen Krankheit oder Mutterschaftsurlaub nicht in der Lage ist, seine Arbeitsleistung zu erbringen, ist eine Kürzung des Urlaubsanspruchs unzulässig.
- Im Fall des Elternurlaubs liegt der Fall jedoch anders. Denn hier ist die "Auszeit" vorhersehbar und vom vorher gefassten Willen des Arbeitnehmers abhängig.

Hinweis für die Praxis:

Ähnlich hat bereits das LAG Hamm (Urteil vom 31.01.2018 - 5 Sa 625/17) entschieden und eine Kürzung des Urlaubsanspruchs des Arbeitnehmers während der Elternzeit, die nach deutschem Recht gemäß § 17 Absatz 1 Satz 1 BEEG möglich ist, für zulässig erklärt.

Im Ergebnis dürfte der seit Jahren herrschende Streit (und die Rechtsunsicherheit), ob § 17 BEEG europarechtlich zulässig ist, beendet sein. Er ist es!

Achtung:

Noch nicht geklärt ist, ob auch in der Freistellungsphase der Altersteilzeit weiter Urlaub anwächst oder nicht. Mit der obigen Begründung des EuGH wird man wohl sehr gut vertreten können, dass in der Freistellungsphase kein Urlaub anwächst bzw. der Urlaubsanspruch für die Monate der Freistellung gekürzt werden kann. Denn auch hier ist die "Auszeit" vorhersehbar und vom Willen des Arbeitnehmers, einen solchen Vertrag abzuschließen, abhängig. Zudem besteht in der Freistellungsphase der Altersteilzeit auch sicherlich kein Erholungsbedürfnis des Arbeitnehmers. Allerdings fehlt es an einer nationalen gesetzlichen Regelung, die eine Kürzung des Urlaubsanspruchs in der Freistellungsphase der Altersteilzeit anordnet.

Ob der Arbeitnehmer auch bei "unbezahlem Sonderurlaub" ("Sabbatjahr") Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub hat, ist ebenfalls noch nicht entschieden. Auch hier fehlen gesetzliche Regelungen, wonach der Urlaubsanspruch gekürzt werden kann.

Wissenswertes

Kündigung - Klageerhebung - Kündigungsschutzprozess



Kündigungsschutzklage, kein völlig unbekanntes Wort für Arbeitnehmer und Führungskräfte. Doch was verbirgt sich hinter dieser Klage?

Wird einem Mitarbeiter gekündigt, ist es das gute Recht des Betroffenen, die Kündigung ggf. überprüfen zu lassen. Grundvoraussetzung ist jedoch, dass der Mitarbeiter länger als 6 Monate im Betrieb gearbeitet hat und innerhalb des Betriebs mehr als 10 Mitarbeiter beschäftigt werden. Auszubildende werden bei der

Berechnung des Schwellenwertes nicht mitberechnet, Teizeitkräfte werden nach einem vom Gesetzgeber bestimmten Schlüssel anteilig berechnet. Erst wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann ein Arbeitnehmer eine sogenannte Kündigungsschutzklage einreichen.

Das Gericht prüft jetzt, ob verhaltensbedingte, personenbedingte oder betriebsbedingte Gründe für eine Kündigung vorliegen, wobei der Arbeitgeber grundsätzlich beweisen muss, dass ein entsprechender Kündigungsgrund existierte. Die Kündigung muss also sozial gerechtfertigt sein (vgl. §1 Abs. 1 KSchG).

Möchte sich der Arbeitgeber trotz fehlender Gründe im Sinne des Kündigungsschutzgesetzes von dem Arbeitnehmer trennen, so bleibt ihm nur, einen Aufhebungsvertrag mit dem Betroffenen abzuschließen. Dasselbe gilt im Prinzip auch, wenn das Gericht durchblicken lässt, dass die Kündigungsschutzklage des Arbeitnehmers vermutlich Erfolg haben wird. Hier wird man sich dann mit dem Arbeitnehmer auf eine Abfindung einigen müssen, wobei im Regelfall von 1/2 Monatsgehalt pro Beschäftigungsjahr als Abfindung auszugehen ist.

Der besondere Seminartipp

Personal Aktuell 2019



Die Rechtsprechung der Arbeits- und Sozialgerichte in Deutschland, aber auch auf europäischer Ebene, beeinflussen in hohem Maße das Arbeitsleben und die Arbeitsverhältnisse in Deutschland. Hinzu kommen eine Vielzahl neuer Gesetze, Verordnungen und Richtlinien, denen die Unternehmen und Betriebe unterworfen sind. Diese Neuerungen haben zum Teil erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit im Personalbereich.

In unserem Tagesseminar erhalten Sie einen Überblick über die aktuelle rechtliche Situation und zukünftige arbeits-, sozial- und europarechtliche Entwicklungen. Unsere beiden langjährigen Referenten sind Experten auf den Gebieten des Arbeits-, Sozial- und Europarechts und stellen die oft komplizierten Zusammenhänge praxisnah, verständlich und abwechslungsreich dar. Für viele Führungskräfte und Mitarbeiter der Personalabteilungen ist diese kompakte Tagesveranstaltung daher schon zu einer festen Institution geworden.



Unser beliebter Klassiker!

» **Personal Aktuell 2019**
Rechtliche Neuerungen im Arbeits- und Sozialrecht

15.01.2019 Frankfurt/Main

23.01.2019 Köln

30.01.2019 München

05.02.2019 Hamburg

13.02.2019 Stuttgart

» **mehr Termine ...**

» **Download: Personal Aktuell 2019**

Praxistipp

Jammern hilft (nicht)



von **R. Gehling**
Trainerin und Beraterin

Wie ich als Führungskraft mit dem (großen) Jammern umgehen kann

Wissen Sie, was sudern bedeutet? Österreicher verstehen darunter das Jammern über alles (und nichts).

Und eine Suderkultur nennt die österreichische Psychologin Christa Schirl das Jammern in Unternehmen, in denen ganze Abteilungen oder Teams sich in einem Jammertal befinden. Die Kollegen bestätigen sich gegenseitig damit, dass z. B. "nix funktioniert", "alles zu viel ist", "die

oben keine Ahnung haben und für die Missstimmung verantwortlich sind“.

Diese Form von Jammern folgt einem gruppendynamischen Prozess. Etwas ist im Argen, zum Beispiel die zu hohe Arbeitsbelastung, die vierte Umstrukturierung in zwei Jahren, unklare Kommunikationsprozesse und oder zu wenig Transparenz. Vielleicht hat man sogar versucht, etwas zu ändern, hatte damit aber keinen Erfolg. Die einhellige Meinung ist, dass man eh nix ändern kann. Irgendwann gehört das Jammern zum guten Ton. Zudem fördert es das WIR-Gefühl, um dazu zu gehören muss gejammert werden. Manchmal lassen sich auch Führungskräfte "verführen" mitzumachen. Es gibt genügend andere, die für die Misere verantwortlich gemacht werden können. Will ich aber als Führungskraft die Abteilung aus dem Jammertal herausführen, muss ich Verantwortung übernehmen und gemeinsam mit den Mitarbeitern genau schauen: Was läuft (nicht) gut? Was können wir (nicht) verändern?

Aus meiner Erfahrung als externe Beraterin in Rahmen von Teamworkshops ermöglicht der differenzierte Blick: "Was läuft gut? Was sollte verbessert werden? Worauf können wir (nicht) Einfluss nehmen?" lösungsorientiertes Denken. So kann ein verändertes WIR-Gefühl entstehen, das nicht von der gegenseitigen Bestätigung, dass nix klappt, genährt wird, sondern von der Grundhaltung, konstruktiv mit Problemen und Herausforderungen umzugehen und wieder mehr "Spaß" beim Arbeiten zu haben.

Den gleichen Weg kann ich als Führungskraft gehen, wenn einzelne Mitarbeiter jammern und ich Bedenken habe, dass diese andere "anstecken". Im Rahmen gemeinsamer Workshops zum Thema "Zusammenarbeit" werden "Jammerer" einerseits ernst genommen und geben evtl. wichtige Hinweise auf Missstände oder tieferliegende Probleme. Andererseits bekommen sie aber vielleicht auch die Rückmeldung, dass ihr Gejammer lähmend wirkt und schlechte Stimmung verbreitet. Und weil man sich nicht den Tag vermiesen lassen möchte, versucht man den Kontakt mit ihnen zu vermeiden. Diese Rückmeldung ermöglicht den "Dauersudern", die Auswirkungen ihres ständigen Beklagens bewusst werden zu lassen.

Habe ich nur einen Mitarbeiter, der fortlaufend jammert, sind Einzelgespräche von Nöten, um die Ursachen zu erkunden und Möglichkeiten der Veränderung auszuloten. Und manchmal hilft die Erkenntnis, dass es Menschen gibt, die mit einer negativen Grundhaltung leben. So wie mir einmal eine Mitarbeiterin sagte, sie gehe immer vom Negativen aus, um dann im besten Fall positiv überrascht zu werden.

Und dann gibt es noch das "Jammern auf hohem Niveau". Diesen selbstkritischen Satz höre ich öfters in Unternehmen. Ich finde, es darf auf hohem Niveau gejammert werden, es bietet immer die Chance für positive Veränderungen oder dient der Psychohygiene – solange es kein "Dauersudern" ist.

Und jeder hat mal das Recht, ab und zu zu jammern, darüber dass man schon mit dem falschen Bein aufgestanden ist, jede Ampel rot war, der PC "abstürzt" ist, jemand einen Termin vergessen hat oder etwas nicht fertig geworden ist. Dieses Jammern kann helfen, seinen Unmut los zu werden. Und bestenfalls kann man irgendwann darüber lachen und die eigene Wahrnehmung wieder auf die Dinge lenken, die funktionieren.

Seminartipp:

» **Workshop: Teambildung - Teamentwicklung**

Aus Gruppen echte Teams machen

Empfohlene Seminardauer: 1 - 2 Tage

» **Inhalt, Kontakt und Angebot**

» **Der Weg zu Ihrem (ersten) Inhouse-Seminar**

Aktuelle Seminare

» **Betriebliches Eingliederungsmanagement I**
Arbeitsunfähigkeit überwinden - Arbeitsplätze erhalten

15.01.2019 - 18.01.2019 Hamburg

12.02.2019 - 15.02.2019 Köln

12.03.2019 - 15.03.2019 Berlin

02.04.2019 - 05.04.2019 München

07.05.2019 - 10.05.2019 Koblenz

» **mehr Termine ...**

Gratis: Buch **Betriebliches Eingliederungsmanagement**

» **Erfolgreiche Kooperation von Betriebsrat und Arbeitgeber**

Auch bei kontroversen Standpunkten

betriebliche Synergien erzeugen

12.11.2019 - 14.11.2019 Erfurt



» **Symposium: Arbeiten im Alter**
Ältere Arbeitnehmer - ein Gewinn für jedes Unternehmen

17.09.2019 - 18.09.2019 Hamburg

» **Betriebliche Gesundheitsförderung in der Praxis**

25.06.2019 - 28.06.2019 Speyer
15.10.2019 - 18.10.2019 Warnemünde/Ostsee

» **Führungskraft und gleichzeitig Betriebsrat? Unterschiedliche Aufgaben erfolgreich meistern**

19.03.2019 - 22.03.2019 Hamburg
25.06.2019 - 28.06.2019 Bayreuth
26.11.2019 - 29.11.2019 Heidelberg/Leimen

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den
Seminartitel anklicken!

Meistgeklickter Artikel des letzten Newsletters

Darf der Browserverlauf ohne Zustimmung des Arbeitnehmers ausgewertet werden?



Ja, der Arbeitgeber darf die Internetnutzung seiner Arbeitnehmer auch ohne deren Zustimmung auf private Nutzung hin kontrollieren und bei Verstößen gegen das Verbot privater Nutzung außerordentlich kündigen.

» [Lesen Sie weiter ...](#)

Impressum & Kontakt

Haben Sie noch Fragen?

Dann schreiben Sie uns bitte eine E-Mail:
admin@poko.de

Im [Newsletter-Archiv](#) finden Sie die aktuelle und ältere Ausgaben im PDF-Format.

Alle Angaben sind ohne Gewähr. Nachdruck und Weiterverbreitung nur für den persönlichen Gebrauch. Dieser Newsletter darf an Kollegen und Bekannte weitergeleitet werden, aber nicht nachgedruckt, auf CD-ROMs oder in Online-Angebote übernommen werden.



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: 03.12.2018 - letzte Ausgabe

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](#)