



Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter

INHALT

Frage des Monats

- » Müssen JAV-Mitglieder nach der Ausbildung übernommen werden?

Schwerpunktthema

- » Ältere Arbeitnehmer

Aktuelle Entscheidungen

- » I. Kündigungen eines kirchlichen AG
- » II. Vertretungsbefristungen
- » III. Verwirkung eines Schmerzensgeldanspruchs?
- » IV. Urlaub - Ausschluss von Doppelansprüchen?

Wissenswertes

- » Führung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Praxistipp

- » Personelle Einzelmaßnahmen

Inhouse-Service

- » Poko bei Ihnen vor Ort

Aktuelle Seminare

- » Seminarempfehlungen

Beantwortung der Frage des Monats

- » Zu guter Letzt

Liebe Leserin, Lieber Leser,

in unserem Newsletter finden Sie diesmal:

- einen Beitrag zum Thema „Ältere Arbeitnehmer“, in dem die Vorzüge langfristig Beschäftigter dargestellt werden;
- einen Artikel unserer langjährigen Trainerin Rita Gehling, die aufzeigt, welchen „Spagat“ Führungskräfte häufig zwischen „Anspruch und Wirklichkeit“ im Führungsalltag bewältigen müssen;
- kommentierte Rechtsprechung;
- die Vorstellung der Neuauflage des Buches „Personelle Einzelmaßnahmen“ von Peter Bopp und Dr. Stephan Grundmann. Dieses Buch wendet sich an alle, die im Betrieb mit der Bearbeitung personeller Einzelmaßnahmen wie Einstellung, Versetzung und Kündigung zu tun haben;
- und: „zu guter Letzt“ beantworten wir Ihnen die Frage, ob JAV Mitglieder nach der Ausbildung übernommen werden müssen.

Viele Grüße aus Münster



Nicole Schmitz, Ass. jur.

» **Folgenden Artikel können Sie in unserem Blog lesen ...**

Lösungsorientiert führen und handeln

Kann Denken Berge versetzen?

Frage des Monats

Müssen JAV-Mitglieder nach der Ausbildung übernommen werden?

Die Antwort finden Sie am Ende des Newsletters in der Rubrik "Zu guter Letzt".

Ältere Arbeitnehmer - Ursache für sinkende Produktivität oder wertvolles Potenzial?



von **B. Albrecht**
Juristin, Mediatorin, Trainerin

Die Medien zeigen gern schöne, makellose Gesichter, denen man das Alter nicht ansieht. Auch in der Arbeitswelt wird Leistungsfähigkeit mit Jugendlichkeit gleichgesetzt. Die Skepsis der Gesellschaft, ob ältere werdende Belegschaften die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt bewältigen können, ist nicht unerheblich.

Dabei gibt es Studien die belegen, dass ältere Arbeitnehmer ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten ganz realistisch einschätzen können. Sie haben Sinn für das Machbare und zeigen anderen gegenüber eine große Toleranz. Ältere sind oft zuverlässiger, arbeiten mit höherer Genauigkeit und haben eine größere Verbundenheit zum Unternehmen. Sie verfügen über Erfahrungsschatz - nicht nur fachlich, sondern auch hinsichtlich der Zusammenarbeit.

Auch internationale Vergleiche belegen, dass in beschäftigungspolitisch erfolgreichen Ländern nicht nur die Erwerbsbeteiligung Älterer wesentlich höher ist als bei uns, sondern dass sich in diesen Ländern die Beschäftigungschancen alter und junger Menschen gleichzeitig verbessert haben.

Um die Alterserwerbstätigkeit zu unterstützen, sollten sich Betriebe daher auf die speziellen Bedürfnisse und Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer einstellen. Die staatlichen Maßnahmen wie Kündigungsschutz und Altersteilzeit sind gut, reichen aber nicht aus. Entscheidend ist, in den Betrieben Alterung als Prozess zu begreifen. Unternehmen mit Verjüngungsstrategien weisen keineswegs positivere Ergebnisse auf, als andere Unternehmen, das belegen wissenschaftliche Untersuchungen.

Werden die Qualitäten der Älteren mit den frischen Ideen und der Begeisterungsfähigkeit jüngerer Mitarbeiter verbunden, entsteht ein erfolgreiches, effizient arbeitendes Team. So haben Länder wie die Schweiz oder Norwegen Maßnahmen entwickelt im Sinne eines „gesunden Älterwerdens am Arbeitsplatz“.

Nachdenken, umdenken, gestalten - das ist das Gebot der Stunde!

Das Poko-Symposium „Arbeiten im Alter“ bietet Ihnen dazu die Möglichkeit. Neben fundiertem Expertenwissen zu arbeits- und sozialrechtlichen Aspekten können Sie sich auch über gesundheitspolitische oder zwischenmenschliche Themen austauschen und Ideen erhalten, um entsprechende Impulse auch im eigenen Betrieb zu setzen.

Eine Investition in dieses Thema lohnt sich auf jeden Fall - Beschäftigungsfähigkeit und Innovationskraft können bis ins höhere Alter erhalten werden - und es wäre schade, die Qualitäten des Älteren nicht zu nutzen.

Seminartipp:

Symposium: Arbeiten im Alter (von 55 bis 75)
22.09.2015 - 23.09.2015 Köln

Für mehr Infos oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

I. Sind Kündigungen eines kirchlichen Arbeitgebers nur eingeschränkt gerichtlich überprüfbar?



Vertraglich vereinbarte Loyalitätsobliegenheiten in kirchlichen Arbeitsverhältnissen, wie etwa das Verbot der Wiederheirat Geschiedener, unterliegen nur einer eingeschränkten Überprüfung durch die staatlichen Gerichte. Welche kirchlichen Grundverpflichtungen als Gegenstand eines Arbeitsverhältnisses bedeutsam sein können, richtet sich allein nach den von der Kirche anerkannten Maßstäben und dem konkreten Inhalt des Arbeitsvertrags. Die staatlichen Gerichte dürfen sich über das kirchliche Selbstverständnis nicht hinwegsetzen, solange dieses nicht in Widerspruch zu grundlegenden verfassungsrechtlichen Gewährleistungen steht.

BVerfG, Urteil vom 22. Oktober 2014 - 2 BvR 661/12

Der Fall:

Der Kläger ist seit 2000 in einem Krankenhaus der beklagten katholischen Trägerin als Chefarzt tätig. Nachdem sich seine erste Ehefrau 2005 von ihm getrennt hatte, lebte er seit 2006 mit seiner jetzigen Frau zusammen. Dies war der Beklagten bekannt. Nach der Scheidung von seiner ersten Ehefrau heiratete der Kläger im August 2008 seine jetzige Frau standesamtlich. In den folgenden Wochen fanden zwischen den Parteien Erörterungen und Beratungen statt. Die Beklagte kündigte das Arbeitsverhältnis im März 2009 ordentlich.

Die hiergegen gerichtete Kündigungsschutzklage hatte in allen Instanzen Erfolg. Das BAG (Urteil vom 8.9.2011 - 2 AZR 543/10) begründete seine Entscheidung vor Allem damit,

(1) dass nach der Grundordnung auch nichtkatholische Personen mit leitenden Aufgaben betraut werden könnten.

(2) Auch habe die Beklagte in der Vergangenheit mehrfach auch Chefarzte in zweiter Ehe weiterbeschäftigt.

Mit ihrer Verfassungsbeschwerde rügte die Beklagte einen Verstoß gegen Art. 140 GG in Verbindung mit Art. 137 Abs. 3 Weimarer Reichsverfassung (WRV).

Die Lösung:

Das BVerfG gab der Verfassungsbeschwerde statt, hob das Urteil des BAG auf und wies das Verfahren an das BAG zurück. Das BVerfG meint, die Entscheidung des BAG verletze die Beklagte in ihrem verfassungsrechtlich geschützten Selbstbestimmungsrecht (Art 140 GG in Verbindung mit Art 137 Absatz 3 WRV). Danach gelte Folgendes:

- Der Staat sei zur weltanschaulich-religiösen Neutralität verpflichtet und deshalb nicht befugt, Glauben und Lehre einer Kirche als solche zu bewerten. Die Eigenständigkeit der kirchlichen Rechtsordnung habe er zu respektieren.
- Zwar sei das kirchliche Selbstbestimmungsrecht nicht schrankenlos gewährleistet,

sondern stehe unter dem Vorbehalt der für alle geltenden Gesetze. Dazu gehöre auch das allgemeine Kündigungsschutzrecht und das KSchG. Arbeits- und Kündigungsschutzgesetze seien aber im Licht der verfassungsrechtlichen Wertentscheidung zugunsten der kirchlichen

Selbstbestimmung auszulegen, wobei aber die Schutzpflichten des Staates gegenüber den Arbeitnehmern nicht vernachlässigt werden dürfen.

Danach habe bei kirchlichen Sachverhalten eine Prüfung in zwei Stufen zu erfolgen:

- **Hat eine Einrichtung an der Verwirklichung des kirchlichen Grundauftrags teil, sind bestimmte Loyalitätsobliegenheiten Ausdruck eines kirchlichen Glaubenssatzes und welches Gewicht kommt dieser Loyalitätsobliegenheit und einem Verstoß hiergegen nach dem kirchlichen Selbstverständnis zu?**

Welche kirchlichen Grundverpflichtungen bedeutsam sein können, richte sich dabei allein nach den von der Kirche verfassten anerkannten Maßstäben. Die staatlichen Gerichte seien nicht befugt, sich darüber hinwegsetzen, solange sie nicht im Widerspruch zu grundlegenden verfassungsrechtlichen Gewährleistungen stehen.

- **Im Rahmen der Gesamtabwägung sei zu prüfen, ob sich der Arbeitnehmer der ihm vertraglich auferlegten Loyalitätsanforderungen und der Möglichkeit arbeitsrechtlicher Sanktionierung von Verstößen bewusst gewesen sei und wie die kirchlichen Belange mit den Grundrechten der betroffenen Arbeitnehmer zu einem Ausgleich zu bringen seien?**

Dem Selbstverständnis der Kirche sei dabei ein besonderes Gewicht beizumessen, ohne dass die Interessen der Kirche die Belange des Arbeitnehmers dabei prinzipiell überwögen. Das staatliche Arbeitsrecht lässt "absolute Kündigungsgründe" nicht zu.

Hinweis für die Praxis:

Wie das Verfahren letztendlich ausgeht, steht noch nicht fest. Aber: Das BVerfG hält an der bisherigen Rechtsprechung trotz erheblicher Kritik fest, erkennt aber auch an, dass es keine „absoluten“ Kündigungsgründe gibt, also immer auch eine Interessenabwägung durchzuführen ist. Zudem „darf“ das BAG den Grundsatz des „Vertrauensschutzes“ zugunsten des Arbeitnehmers berücksichtigen, da im Arbeitsvertrag keine unterschiedliche Bewertung eines Verstoßes gegen das Verbot des Lebens in kirchlich ungültiger Ehe und eines Verstoßes gegen das Verbot des Lebens in nichtehelicher Gemeinschaft vorgesehen ist. Denn: dem beklagten Krankenhaus war das Zusammenleben des Klägers in einer nichtehelichen Lebensgemeinschaft seit Jahren bekannt; es hat darauf aber nicht reagiert.

Im Ergebnis kann man festhalten, dass die Spielräume der staatlichen Arbeitsgerichte, „normalen“ Kündigungsschutz auch auf kirchliche Arbeitsverhältnisse anzuwenden, gering sind. Dies kann man bedauern oder befürworten. Arbeitnehmer bei Kirchen müssen wissen, dass von ihnen eine besondere Lebensführung auch im privaten Bereich verlangt werden kann und dass bei Verstößen gegen das kirchliche Selbstverständnis die Beendigung des Arbeitsverhältnisses droht.

Seminartipp:

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

23.03.2015 - 24.03.2015 Hamburg

08.06.2015 - 09.06.2015 Münster

28.09.2015 - 29.09.2015 Stuttgart

03.12.2015 - 04.12.2015 Koblenz

Für mehr Infos oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

II. Sind Vertretungsbefristungen unbegrenzt zulässig?



Die Befristung von Arbeitsverträgen im Schulbereich zur vorübergehenden Vertretung kranker Arbeitnehmer oder solcher, die sich in Mutterschafts- oder Elternurlaub befinden, ist grundsätzlich zulässig. Sie dürfen aber nicht eingesetzt werden, um einen ständigen und dauerhaften Arbeitskräftebedarf der staatlichen Schulen zu decken. Auch muss die staatliche Regelung Maßnahmen zur Vermeidung und Ahndung eines missbräuchlichen Rückgriffs auf befristete Verträge enthalten.

EuGH, Urteil vom 26. November 2014 - C-22/13

Der Fall:

Die Kläger sind seit Jahren in Italien als Lehrer an öffentlichen Schulen auf der Grundlage mehrerer befristeter Arbeitsverträge mit kurzen Unterbrechungen tätig.

Nach italienischem Recht werden frei werdende Stellen "bis zum Abschluss von Auswahlverfahren" durch Jahresvertretungen besetzt. Von 1999 bis 2011 fanden allerdings keine Auswahlverfahren statt. Wer solche Vertretungen wahrnimmt, kann nach Maßgabe verfügbarer Stellen und seines Vorrückens auf einer Rangliste eine Planstelle erhalten.

Die Kläger hielten die Befristungen ihrer Verträge für unzulässig und klagten auf Entfristung ihrer Arbeitsverhältnisse. Das italienische Gericht setzte das Verfahren aus und legte dem EuGH die Frage vor, ob die italienischen Rechtsvorschriften mit dem EU-Recht vereinbar sind.

Die Lösung:

Der EuGH hat angenommen, dass die italienischen Rechtsvorschriften einer europarechtlichen Kontrolle nicht standhalten. Sie verstoßen gegen die Rahmenvereinbarung über befristete Arbeitsverträge. Danach sind die Staaten zur Vermeidung eines missbräuchlichen Einsatzes aufeinanderfolgender befristeter Arbeitsverträge verpflichtet, alternativ eine der folgenden Maßnahmen zu ergreifen:

- die Angabe sachlicher Gründe, die die Verlängerung der Verträge rechtfertigen,
- die Festlegung der maximal zulässigen Gesamtdauer der Verträge oder
- die Festlegung der zulässigen Zahl von Verlängerungen.

Zudem muss der missbräuchliche Einsatz aufeinanderfolgender befristeter Arbeitsverträge effektiv und abschreckend geahndet werden.

Danach gilt Folgendes:

- Die vorübergehende Vertretung von Arbeitnehmern etwa zur Krankheits-, Mutterschafts- oder Elternurlaubsvertretung kann einen sachlichen Grund darstellen, der die Befristung des Vertrags rechtfertigt.
- Wenn solche Verträge aber eingesetzt werden, um einen ständigen und dauerhaften Arbeitskräftebedarf der staatlichen Schulen zu decken, liegt eine rechtsmissbräuchliche Gestaltung vor. Denn es fehlen objektive und transparente

Kriterien für die Prüfung, ob die Verlängerung des befristeten Arbeitsvertrages tatsächlich einem echten Bedarf entspricht und zur Erreichung des verfolgten Ziels geeignet und erforderlich ist. Die italienischen Rechtsvorschriften enthalten zudem keine Maßnahmen zur Vermeidung des missbräuchlichen Rückgriffs.

Hinweis für die Praxis:

Die Entscheidung des EuGH ist auf deutsches Befristungsrecht wohl nicht übertragbar. Denn

- das TzBfG erlaubt lediglich die maximal 2 jährige Befristung ohne sachlichen Grund (§ 14 Absatz 2 TzBfG) oder die Befristung mit sachlichem Grund (§ 14 Absatz 1 TzBfG).
- Lag ein sachlicher Grund für die Befristung nicht vor, so kann der Arbeitnehmer gegen die letzte Befristungsabrede klagen (§ 17 TzBfG; Klagefrist 3 Wochen); obsiegt er, so besteht zwischen den Vertragsparteien ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.
- Das BAG prüft nunmehr nicht nur das Vorliegen eines sachlichen Grundes für den letzten abgeschlossenen Arbeitsvertrag, sondern auch, ob eine rechtsmissbräuchliche Vertragsgestaltung, etwa durch Kettenbefristungen vorliegt (vgl. EuGH, Urteil vom 26.1.2012 – C-586/10, BAG, Urteile vom 18. Juli 2012 - 7 AZR 443/09, 18. Juli 2012 - 7 AZR 783/10, 19.2.2014 - 7 AZR 260/12, 13.2.2013 - 7 AZR 225/11, 10.7.2013 - 7 AZR 833/11 und 10.7.2013 - 7 AZR 761/11).

Damit dürfte europäischem Recht Genüge getan sein.

Seminartipp:

Personal Aktuell 2014/2015

Rechtliche Neuerungen im Arbeits- und Sozialrecht

11.02.2015 - 11.02.2015 Frankfurt/Main

17.02.2015 - 17.02.2015 Hamburg

25.02.2015 - 25.02.2015 Köln

03.03.2015 - 03.03.2015 München

11.03.2015 - 11.03.2015 Düsseldorf

Für mehr Infos oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

III. Verwirkung eines Schmerzensgeldanspruchs bei Mobbing?



Der Schmerzensgeldanspruch wegen Mobblings kann zwar verwirken, dafür genügen jedoch ein bloßes „Zuwarten“ oder die Untätigkeit des Anspruchstellers nicht.

BAG, Urteil vom 11. Dezember 2014 - 8 AZR 838/13

Der Fall:

Der Kläger macht gegen seinen früheren Vorgesetzten einen Schmerzensgeldanspruch wegen Verletzung der Gesundheit und des allgemeinen Persönlichkeitsrechts in Höhe von mindestens 10.000 Euro geltend. Er stützt sich dabei auf Vorfälle in den Jahren 2006 bis 2008, die er als Isolierung, Herabwürdigung und Schikane wertet. Der letzte Vorgang soll am 8. Februar 2008 stattgefunden haben. Der Kläger war 2007 an 52 Tagen, 2008 an 216 Tagen und 2009 durchgängig bis August arbeitsunfähig, unter anderem wegen Depression. Die Klage ging Ende Dezember 2010 bei Gericht ein

Die Lösung:

Das LAG hat einen möglichen Schmerzensgeldanspruch allein wegen Verwirkung abgelehnt. Die hiergegen gerichtete Revision des Klägers hatte vor dem BAG Erfolg und führte zur Aufhebung und Zurückverweisung der Sache an das Landesarbeitsgericht. Eine Verwirkung, die nur unter ganz besonderen Umständen zu bejahen ist, liegt hier nicht vor. Ein bloßes Zuwarten ist nicht als „treuwidrig“ anzusehen. Etwas Anderes kommt allenfalls dann in Betracht, wenn aufgrund zusätzlicher besonderer Umstände eine Pflicht zur zeitnahen Geltendmachung besteht. Das Institut der Verwirkung darf in seiner Anwendung nicht dazu führen, dass die gesetzliche Verjährungsfristen unterlaufen wird. Das Landesarbeitsgericht wird nunmehr zu prüfen

haben, ob tatsächlich ein Mobbinggeschehen festzustellen ist.

Hinweis für die Praxis:

Ob die Klage letztendlich Erfolg haben wird, hängt nun davon ab, ob der Beklagte den Kläger tatsächlich durch systematisches Verhalten in seinem Persönlichkeitsrecht und seiner Gesundheit beeinträchtigt hat. Dies wird nun das LAG aufzuklären haben, was in der Praxis teilweise sehr schwer möglich ist.

Inhouse Seminartipp:

Mobbing - (k)ein Problem in unserem Unternehmen?

Empfohlene Veranstaltungsdauer: 1-2 Tage

IV. Urlaub - Ausschluss von Doppelansprüchen?



Gemäß § 6 Abs. 1 BUrlG besteht der Anspruch auf Urlaub nicht, soweit dem Arbeitnehmer für das laufende Kalenderjahr bereits von einem früheren Arbeitgeber Urlaub gewährt worden ist. Wechselt ein Arbeitnehmer im Kalenderjahr in ein neues Arbeitsverhältnis und beantragt er Urlaub, muss er deshalb mitteilen, dass sein früherer Arbeitgeber seinen Urlaubsanspruch für das laufende Kalenderjahr noch nicht (vollständig oder teilweise) erfüllt hat. Dies kann durch Vorlage einer entsprechenden Bescheinigung seines früheren Arbeitgebers gemäß § 6 Absatz 2 BUrlG geschehen.

BAG, Urteil vom 16. Dezember 2014 - 9 AZR 295/13

Der Fall:

Der Kläger war ab dem 12. April 2010 im Lebensmittelmarkt des Beklagten beschäftigt. Der Beklagte lehnte nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses die vom Kläger verlangte Abgeltung seines Urlaubs unter anderem mit der Begründung ab, dem Kläger sei bereits von seinem früheren Arbeitgeber für das Jahr 2010 Urlaub gewährt worden. Eine Urlaubsbescheinigung seines früheren Arbeitgebers legte der Kläger dem Beklagten nicht vor.

Die Lösung:

Das Arbeitsgericht hat der Klage stattgegeben, das LAG hat sie abgewiesen. Das BAG hat die Entscheidung des LAG aufgehoben und den Rechtsstreit zur erneuten Entscheidung an das LAG zurückverwiesen.

Das LAG wird nun zu prüfen haben, ob der „Vorarbeitgeber“ den Urlaubsanspruch des Klägers für das Jahr 2010 bereits ganz oder teilweise erfüllt hat. Weist der Kläger durch eine Bescheinigung des Vorarbeitgebers nach, dass dies nicht der Fall ist, so hat die Beklagte Urlaubsabgeltung zu gewähren.

Hinweis für die Praxis:

Erholungsurlaub steht dem Arbeitnehmer nur einmalig pro Urlaubsjahr zu. „Doppelansprüche“ kommen nicht in Betracht. **Das heißt:** wenn der Vorarbeitgeber bereits mehr Urlaub gewährt (oder in Geld abgegolten) hat, als dem Arbeitnehmer für die Zeit des Bestehens des Arbeitsverhältnisses im Kalenderjahr zusteht, muss der Folgearbeitgeber diesen Urlaub nicht noch einmal gewähren. Dazu sieht § 6 Absatz 2 BUrlG vor, dass der Arbeitnehmer dem Folgearbeitgeber auf Verlangen eine Bescheinigung vorzulegen hat, woraus sich ergibt, in welchem Umfang für das entsprechende Kalenderjahr Urlaub gewährt oder in Geld abgegolten worden ist.

Weigert sich der Arbeitnehmer, eine entsprechende Erklärung vorzulegen, wird der neue Arbeitgeber die Urlaubsabgeltung bzw. Urlaubsabgeltung ablehnen dürfen. Solche möglichen „Doppelansprüche“ kommen insbesondere bei 2

Fällen in Betracht:

- Der Arbeitnehmer hat beim Vorarbeitgeber bereits mehr Urlaub genommen, als ihm rechnerisch zusteht. **Insoweit bestimmt § 1 Absatz 3 BUrlG, dass zuviel gewährtes Urlaubsentgelt nicht zurückverlangt werden kann.** Allerdings ist in diesem Fall der nächste Arbeitgeber nicht verpflichtet, den zuviel gewährten Urlaub noch einmal zu gewähren.
- Der Arbeitnehmer ist bei dem Vorarbeitgeber vom 1.12.2013 bis zum 31.7.2014 beschäftigt gewesen. **Gemäß des Umkehrschlusses aus § 5 Absatz 1 c) BUrlG hat der Arbeitnehmer in diesem Fall Anspruch auf den vollen Jahresurlaub für 2014, da er nach erfüllter Wartezeit in der zweiten Jahreshälfte ausgeschieden ist.** Auch in diesem Fall ist der nachfolgende Arbeitgeber nicht verpflichtet, den bereits vom Vorarbeitgeber gewährten (bzw. in Geld abgegoltenen) Urlaub noch einmal zu gewähren.

Seminartipp:

Update Arbeitsrecht

Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht

22.04.2015 - 22.04.2015 Koblenz

17.06.2015 - 17.06.2015 Heidelberg/Leimen

09.09.2015 - 09.09.2015 Düsseldorf

13.11.2015 - 13.11.2015 Bremen

Für mehr Infos oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

Wissenswertes

Führung zwischen Anspruch und Wirklichkeit



von R. Gehling

Diplom-Sozialpädagogin, Trainerin und Coach

„Ich würde mir gerne mehr Zeit für meine Mitarbeiter nehmen. Mitarbeitergespräche führen, Mitarbeiter fördern und fordern, dieses ist ja eigentlich eine meiner wesentlichen Aufgaben.“ So oder ähnlich beantwortet eine überwiegende Zahl von Führungskräften auf von mir durchgeführten Seminaren die Frage, wie zufrieden sie mit ihrer Zeitverteilung sind und was sie gerne ändern würden.

Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays (Anbieter für Personaldienstleistungen) belegt die oben genannte Aussage. Für die Studie zum Thema Führung wurden im letzten Jahr 665 Entscheider (78 % Führungskräfte und 21 % Mitarbeiter) befragt. Dabei kamen 85 % aus Deutschland, die übrigen aus Österreich und der Schweiz. Ein zentrales Ergebnis dieser Studie ist, dass 78 % der Befragten Sozialkompetenz als wichtigste Anforderung an das Kompetenzprofil von Führungskräften sehen.

Konkret bedeutet dies, dass die Befragten als wesentliche Aufgabe einer Führungskraft

- die Etablierung einer Feedbackkultur (71%),
- die Motivation von Mitarbeitern (69%)
- und das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten (66%) sehen.

Das bedeutet für die Befragten insbesondere das Führen von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen. Aber gleichzeitig sehen die meisten (72 %) bei der Wahrnehmung dieser Führungsaufgaben ein Defizit bzw. den größten Handlungsbedarf. Anspruch und Wirklichkeit klaffen hier unverkennbar auseinander.

Als Ursache für diese Diskrepanz sehen mehr als 75 % die mangelnde Zeit für diese Führungsaufgaben. Als weitere Herausforderung nennen mehr als die Hälfte der Befragten (55 %) die Reduzierung der Kontrollfunktion hin zu mehr Eigenverantwortung. Auch hier besteht aus meiner Erfahrung ein Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit der Führungskräfte. Die meisten Führungskräfte sind überzeugt, dass die Stärkung der Eigenverantwortung von Mitarbeitern wichtig ist. Sie wissen, dass Eigenverantwortlichkeit in der Regel die Motivation ihrer Mitarbeiter fördert und eine zeitliche Entlastung für sie selber bieten kann. Auch das Funktionieren von veränderten Unternehmensstrukturen fordert häufig die Eigenverantwortung aller. Dafür ist es notwendig, dass die Rahmenbedingungen stimmen und die einzelne Führungskraft lernt „loszulassen“. Hierzu gehört u. a. eine ergebnisorientierte Führung, mehr Vertrauen, weniger Kontrolle und ein konstruktiver Umgang mit eigenen Ansprüchen und Fehlern. Die Führungskräfte müssen sich mit ihren persönlichen inneren Haltungen, Werten, Erfahrungen und Rahmenbedingungen bzgl. ihrer Führungsrolle auseinandersetzen.

Des Weiteren reicht es nicht, Mitarbeitern zu sagen, dass sie jetzt mehr selber entscheiden sollen. Viele Mitarbeiter müssen erst einmal dahin geführt werden, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen. Dieser Prozess kann dauern und bedarf sozialer Kompetenzen wie z. B. das zweigleisige Führen von Gesprächen (mitarbeiterorientiert und sachorientiert) und das Führen konstruktiver Kritikgespräche. Aber die zeitliche Investition lohnt sich. Um aus dem Dilemma, keine Zeit für Führungsaufgaben zu haben, heraus zu kommen, führt zunächst einmal kein Weg daran vorbei, sich bewusst die Zeit zu nehmen, um später wieder mehr Zeit zu haben, u. a. für die Mitarbeiter.

So kommt auch die Studie zu dem Ergebnis: „Führung hat sich in Richtung Mitarbeiterorientierung zu entwickeln. Auf das Managen von Veränderungen und den Umgang mit der steigenden Komplexität sind viele Führungskräfte allerdings noch nicht vorbereitet. Die Gründe: mangelnde Zeit für Führung und Angst vor Macht- und Kontrollverlust. Geschäftsleitung und Führungskräfte aus allen Bereichen sowie HR sind deshalb gleichermaßen gefragt, die Rolle von Führung neu zu definieren.“

Die ausführliche Studie können Sie hier bestellen.

Seminartipp:

Persönlichkeit und Führung
Das Potenzial der eigenen Persönlichkeit (er)kennen

23.04.2015 - 24.04.2015 Wismar

22.06.2015 - 23.06.2015 Dortmund

Für mehr Termine oder Infos einfach den Seminartitel anklicken!

Praxistipp

Personelle Einzelmaßnahmen



Bopp / Grundmann

Auflage: 6. völlig neu überarbeitete Auflage, Januar 2015

Seitenzahl: 598

Ausgabe: kartoniert

Verlag: Rieder Verlag

ISBN: 978-3-945260-07-4

Preis: € 35.00

Dieses Buch wendet sich an alle, die im Betrieb mit der Bearbeitung personeller Einzelmaßnahmen wie Einstellung, Versetzung und Kündigung zu tun haben. Der Personalabteilung soll bei der Vorbereitung und Planung von Maßnahmen eine sichere Arbeitsgrundlage an die Hand gegeben werden. Es wird erklärt, wann

und in welchem Umfang der Betriebsrat zuständig ist und wann ein Zustimmungsverweigerungsrecht vorliegt. Die Darstellung von Sonderfällen und prozessualen Fragen runden den Inhalt ab.

Neben der aktuellen Rechtsprechung legen die Autoren vor allem Wert auf die Veranschaulichung rechtlicher Bestimmungen durch Beispiele, Schaubilder und Formularemuster. So wird das Buch für den Anwender verständlich und praktikabel.

Mehr Informationen und Online-Bestellmöglichkeiten finden Sie auf den Webseiten des **Rieder Verlages**.

» [Der direkte Link zum Buch.](#)

Inhouse-Service

Poko bei Ihnen vor Ort



Es gibt Situationen und Themen, für die eine Weiterbildung für Mitarbeiter und Führungskräfte in einem firmenübergreifenden, „offenen“ Seminar einfach nicht sinnvoll ist: Das können z. B. die Einführung von Team- und Projektarbeit, die Verbesserung der Unternehmenskultur oder Umstrukturierungen und Veränderungsprozesse sein.

In solchen Fällen ist es hilfreich, einen neutralen Experten zu Rate zu ziehen, der interne Probleme aufdeckt und mit Ihnen analysiert, gemeinsam mit Ihnen Ideen in Workshops entwickelt, theoretischen Input gibt, Ihr Team coacht oder moderiert.

Auch wenn Sie räumlich oder zeitlich gebunden sind oder spezielle Themenwünsche haben, ist unser **Inhouse-Service genau das Richtige für Sie.**

Je nach Bedarf bieten wir Ihnen dabei folgende Leistungen:

- Ausführliche Auftragsklärung und Beratung
- Individuelle Entwicklung eines maßgeschneiderten Konzepts
- Schnelles und flexibles Realisieren Ihres Vorhabens
- Einsatz erfahrener und praxiserprobter Referenten, Trainer und Berater
- Professionelle Begleitung und Beratung während des gesamten Prozesses
- Bereitstellung aussagekräftiger Unterlagen, die den nachhaltigen Lernerfolg fördern

Etlliche Themen-Vorschläge finden Sie auf unserer Homepage, z. B. für die Bereiche:

» [Personalmanagement](#)

» [Führungskompetenz](#)

» [Persönliche Kompetenz](#)

» [Gesundheitsmanagement](#)

Haben Sie Fragen oder wünschen ein unverbindliches Angebot? Rufen Sie uns einfach an. Wir freuen uns auf Sie!

Ihre Ansprechpartnerin:

Sina Zimmermann, Diplom-Pädagogin
Telefon 0251 1350-6555
Telefax 0251 1350-6999

inhouse@personal.poko.de

www.poko.de/Personal-Fuehrung/Inhouse-Service

Aktuelle Seminare

NEU! Das neue Elterngeld Plus Änderungen beim Elterngeld und der Elternzeit ab 01. Juli 2015

16.03.2015 - 16.03.2015 Köln
16.04.2015 - 16.04.2015 München
07.07.2015 - 07.07.2015 Berlin
mehr Termine ...

Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte I

05.03.2015 - 06.03.2015 Münster
23.04.2015 - 24.04.2015 Koblenz
29.06.2015 - 30.06.2015 Berlin
mehr Termine ...

Selbst- und Zeitmanagement Mehr Effizienz durch bewussten Umgang mit Zeit und Zielen

24.03.2015 - 25.03.2015 Bremen
18.06.2015 - 19.06.2015 Heidelberg/Leimen
mehr Termine ...

Behinderungsgerechte Arbeitsgestaltung

17.03.2015 - 20.03.2015 Essen
30.06.2015 - 03.07.2015 Augsburg
mehr Termine ...

Intensivtraining Rhetorik und Persönlichkeit

24.03.2015 - 25.03.2015 Rothenburg o. d. Tauber
18.05.2015 - 19.05.2015 Köln
mehr Termine ...

Professionell Führen Grundlagen erfolgreicher Führung Modulreihe A

18.03.2015 - 20.03.2015 Münster
09.09.2015 - 11.09.2015 Münster
10.06.2015 - 12.06.2015 Münster

Modulreihe B

06.05.2015 - 08.05.2015 Berlin
30.09.2015 - 02.10.2015 Berlin
01.07.2015 - 03.07.2015 Berlin
mehr Modulreihen ...

Für mehr Infos oder Buchung einfach den
Seminartitel anklicken!

Beantwortung der Frage des Monats

Zu guter Letzt

Müssen JAV-Mitglieder nach der Ausbildung übernommen werden?

Mitglieder der Jugend- und Auszubildendenvertretung haben einen sogenannte Übernahmeanspruch. Dieser ist in § 78a Abs. 2 BetrVG geregelt. Diese Vorschrift soll es den Mitgliedern der Betriebsverfassungsorgane - und zu diesen zählt die Jugend- und Auszubildendenvertretung - ermöglichen, ihr Amt ohne Furcht vor Nachteilen für ihre berufliche Entwicklung und Zukunft auszuüben. Zudem soll dadurch die Kontinuität und Unabhängigkeit der Arbeit in der Jugend- und Auszubildendenvertretung und im Betriebsrat sichergestellt werden. Nicht jeder Auszubildende wird nach Abschluss seiner Ausbildung in ein Arbeitsverhältnis übernommen. Gerade dann, wenn Betriebe über den Bedarf hinaus auszubildenden, muss der Arbeitgeber eine Auswahl treffen.

Die Auswahl kann sich dabei an vielen Faktoren orientieren. Ausschlaggebend ist im Zweifel nicht nur die Leistung des Auszubildenden, sondern auch sein Verhältnis zum Arbeitgeber. Und gerade hier stehen die Mitglieder der JAV in einem Konflikt. Auf der einen Seite wollen Sie die Interessen der Auszubildenden und jugendlichen Arbeitnehmer stärken, und andererseits laufen sie Gefahr, dass zu viel Engagement dazu führt, dass sie nach Ende der Ausbildung nicht übernommen werden. Dieser Gefahr der Benachteiligung tritt § 78a BetrVG entgegen. Hiernach kann ein Mitglied der Jugend- und Auszubildendenvertretung die Weiterbeschäftigung im Anschluss an das Berufsausbildungsverhältnis verlangen.

Voraussetzung ist aber, dass er sein Verlangen innerhalb der letzten drei Monate vor Beendigung der Ausbildung schriftlich beim Arbeitgeber geltend macht. Als Rechtsfolge wird zwischen Auszubildendem und Arbeitgeber ein Arbeitsverhältnis auf unbestimmte Zeit begründet. Arbeitgeber können diesem Weiterbeschäftigungsanspruch aber entgegentreten und zwar dann, wenn die Weiterbeschäftigung schlechterdings nicht zumutbar ist. Dies ist z. B. der Fall, wenn ein freier Arbeitsplatz nicht vorhanden ist. Umstritten ist dabei aber die Frage, ob hierbei nur auf den Betrieb oder auf das gesamte Unternehmen abgestellt wird. Das BAG ist hier jedoch der Auffassung, dass bei der Frage, ob ein freier Arbeitsplatz vorhanden ist, ausschließlich auf den Betrieb abgestellt werden muss.

Bei Fehlen eines Arbeitsplatzes ist der Arbeitgeber weder verpflichtet einen neuen nicht benötigten Arbeitsplatz zu schaffen, noch gehalten, durch Kündigung eines anderen Arbeitnehmers einen Arbeitsplatz frei zu machen. Dennoch ist er verpflichtet, alle ihm zumutbaren Vorkehrungen zu treffen, um eine Weiterbeschäftigung des Azubi zu ermöglichen.

Kontakt & Impressum

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.

[Hier anmelden für diesen Newsletter](#)



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@poko.de
» www.poko.de

Redaktionsteam Poko Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter:

» redaktion@poko.de

Tel. 0251 1350-1414
Fax. 0251 1350-500