

Urlaubsanspruch bei Altersteilzeit

Viele Arbeitnehmer haben in der Vergangenheit die Möglichkeit genutzt, ihr Arbeitsverhältnis in ein Altersteilzeitverhältnis abzuändern. Beliebter war dabei, sich mit einer sogenannten Aktivphase eine spätere Passivphase zu erarbeiten. Beginnt diese im laufenden Kalenderjahr, besteht verbreitet die Auffassung, dass Arbeitnehmer dann eine Reduzierung ihres Jahresurlaubs hinnehmen müssen. In zahlreichen Altersteilzeitverträgen ist dementsprechend vorgesehen, dass sich beim Eintritt in die Passivphase der Altersteilzeit während des Jahres der Urlaubsanspruch um ein Zwölftel für jeden Monat der Passivphase im Kalenderjahr verkürzt. Will etwa ein Arbeitnehmer zum 1. April des laufenden Jahres in die Passivphase eintreten, wird er sich überlegen, ob er im März noch seinen gesamten Urlaub nehmen kann. Nicht selten wird er aus der Personalabteilung die Antwort erhalten, dass ihm nur fünf Tage Urlaub zustünden, die er im März in Anspruch nehmen könnte.

Dass diese Rechtsansicht regelmäßig nicht richtig ist, hat jüngst das Arbeitsgericht Frankfurt am Main entschieden. Das Gericht hat ausgeführt, dass ein Altersteilzeitarbeitsverhältnis nicht bereits mit dem Übergang von der Arbeitsphase in die Freistellungsphase endet. Aufgrund der fehlenden Beendigung des Arbeitsverhältnisses kommt eine Kürzung des Urlaubs gemäß § 5 Abs. 1c BUrlG bei Eintritt in die Passivphase in der ersten Jahreshälfte nicht in Betracht. In dem vorliegenden Fall war auch eine Kürzung nach tarifvertraglichen Vorschriften nicht möglich. Zudem dürften regelmäßig entsprechende vertragliche Kürzungsklauseln unwirksam sein.

Arbeitnehmer, die in die Passivphase der Altersteilzeit eintreten, sollten sich verdeutlichen, dass die damit gewonnene Freizeit durch ihre Tätigkeit in der Aktivphase erarbeitet worden ist. Mit einer Urlaubsgewährung hat dies nichts zu tun. Wollen sie ihren Jahresurlaub in Anspruch nehmen, müssen sie dies allerdings vor Beginn der Passivphase tun. Um bevorstehende Meinungsverschiedenheiten rechtzeitig klären zu können, empfiehlt es sich, den Urlaub frühzeitig zu beantragen. René von Wickede

Der Autor ist Rechtsanwalt für Arbeitsrecht, Pflüger Rechtsanwälte Frankfurt am Main.
www.k44.de

IMPRESSUM

Redaktion:
Raufeld Medien GmbH, www.raufeld.de
Andrea Frey, Kirsten Niemann

Anzeigen:
Oliver Moll (verantwortl.)

Verantwortlich für den Inhalt:
Verlag Frankfurter Rundschau

Gesamtherstellung:
Druck- und Verlagshaus
Frankfurt am Main GmbH

Kontakt:
Redaktion: jobredaktion@raufeld.de
Anzeigen: anzeigen@fr-online.de

Wie im Wolfsrudel

Vorbild Natur: Buchautorin Irina Schefer erklärt, was sich Manager von Meister Isegrims Führungsstil abschauen können



Von wegen böser Wolf: Leittiere führen ihr Rudel mit Feingefühl, Freiheit und Vertrauen. Das steht auch Teamleitern gut zu Gesicht. H. E. GROSE/FOTOLIA

Frau Schefer, Sie sind Anhängerin der Wirtschaftsbiologie, die davon ausgeht, Unternehmen könnten von der Natur lernen. Welche Anregungen finden sie dort?

Bei der Wirtschaftsbiologie geht es um die Frage, warum Tausende von Ameisen perfekt zusammenarbeiten, ohne dass ihnen jemand sagt, was sie zu tun haben, oder wie die Schwarmintelligenz es den Heringen ermöglicht, komplexe Entscheidungen ganz ohne Führung zu treffen. Marketingfachleute lassen sich wiederum (zudem) vom Balztanz der Pflaue inspirieren. Der Reichtum der Natur an Vorbildern ist unerschöpflich.

Ein Lehrmeister ist auch Isegrim, der Wolf, den Sie zu diesem Zweck studiert haben. Was macht ihn denn zum Vorbild?

Wölfe sind die beste Antwort der Natur auf Fragen, die wir an die Themen Führung und Team haben. In der Art, wie Wölfe zusammenarbeiten, wenn sie gemeinsam jagen, wie sie Konflikte lösen, aber auch in ihrer Ausdauer und der Art, wie die Leitwölfe ihre Gruppe oft nur mit kleinsten Gesten dirigieren, machen sie deutlich, wie wichtig Vertrauen und Verantwortung für eine gut funktionierende Führung sind. Wölfe sind stark, zielorientiert und erfolgreich, aber auch fürsorglich, loyal und selbstlos. Die Leitwölfe setzen sich für ihr Rudel vorbehaltlos ein. Das Pochen auf Privilegien ist ihnen ebenso fremd wie das sinnlose Demonstrieren von Macht.

Unweigerlich kommt einem jedoch auch die Assoziation vom „bösen Wolf“ in den Sinn. Um

einen unerbittlichen, streng leistungsorientierten Führungsstil handelt es sich im Wolfsrudel jedoch nicht ...

Nein. Weder gibt es den bösen noch den viel zitierten Alpha-Wolf. Jedenfalls nicht bei frei lebenden Wölfen. Im Rudel übernimmt im Übrigen nicht nur ein Tier, sondern ein Duo aus der Leitwölfin und ihrem Gefährten die Führung. Den Ton gibt dabei immer der an, der in der konkreten Situation die größte Erfahrung hat und deshalb die für das Rudel beste Entscheidung treffen kann. Die Leitwölfe lassen ihrem Nachwuchs zudem viel Spielraum und übertragen ihm frühzeitig kleinere Aufgaben. Fühlt sich ein Jungwolf damit überfordert, lenkt der Leitwolf ihn sanft in die richtige Richtung. Leitwölfe können delegieren, also kontrolliert Verantwortung abgeben, um den Nachwuchs frühzeitig zu qualifizieren. Außerdem ermuntern sie dazu, Fehler zu machen, sich auszuprobieren.

Sie übertragen die Lebensweise eines Wolfsrudels auf die Arbeit im Team: Wie wird aus einer Gruppe von Arbeitnehmern eine erfolgreich arbeitende Mannschaft?

Eine Gruppe von Arbeitnehmern hat es sicherlich schwerer als freie Wölfe, ein Team zu bilden. Trotzdem lässt sich die Lebens- und Arbeitsweise eines Wolfsrudels gut nutzen. Wölfe haben beim Jagen ein klares Ziel, das alle verbindet: Sie wollen Beute machen. Klare Ziele sind auch für das Zusammenschweißen einer Gruppe von Individuen zu einem Team wichtig. Jedes Team-beziehungs-

weise Rudelmitglied hat seine besonderen Stärken, und die sollte ein „Leittier“ erkennen und zum Wohle des Gesamterfolgs einsetzen. Wichtig ist auch eine offene und klare Kommunikation. Das spielt besonders bei Konflikten eine Rolle. Wölfe gehen Unstimmigkeiten gezielt an. Leitwölfe schaffen es, ein Wir-Gefühl herzustellen durch gemeinsame Aktivitäten. Das ist auch für Teamleiter eine wesentliche Aufgabe.

Wie lehren Sie den „Wolfsstil“?

Vor allem in Form von Vorträgen und anschließender Diskussion. Im Rahmen von Coachings oder Workshops besuche ich mit meinen Kunden auch Gehege und Wildparks, in denen Wölfe leben. Ich versuche, ihnen am lebenden Objekt deutlich zu machen, was sie dort beobachten können – und wo die Unterschiede zu Wölfen in freier Wildbahn liegen. Wichtig ist mir die gemeinsame Auswertung eines solchen „Wolf-Watchings“ und das Herausarbeiten von Transfermöglichkeiten in die Praxis.

Warum ist das tierische Coaching Ihrer Meinung nach so wirkungsvoll?

Weil es mit emotionalem Lernen zu tun hat. Wölfe polarisieren: Entweder lieben oder wir fürchten sie. Aber niemals lassen sie uns kalt. Das heißt, Wölfe setzen starke Gefühle frei. Aus der Lern- und Hirnforschung ist bekannt, dass Emotionen beim Menschen die Bereitschaft erhöhen, neue Impulse aufzunehmen und sie nachhaltig zu verankern.

Zur Person



Irina Schefer ist Organisationsberaterin in Berlin. Sie studierte Politikwissenschaft und absolvierte eine Ausbildung zum Coach. Schon als Kind faszinierte sie Großmutterns Geschichten von Wölfen. Für die Recherchen zu ihrem Buch „Wie Wölfe mit Vertrauen führen – und was menschliche Chefs davon lernen können“ – Redline Verlag, München (2011), 252 Seiten, 22 Euro – studierte sie die Tiere in freier Wildbahn. Ihre Erkenntnisse gibt sie in speziellen Seminaren an Führungskräfte weiter und führt sie dazu in Wildgehege und Tierparks.

Interview: Andrea Frey