



PERSONAL

Arbeitsrecht | Mitarbeiterführung | Lohnsteuer

AKTUELL

TOP-THEMA

URLAUB

Gerade bei Mitarbeitern mit unregelmäßig verteilten Arbeitszeiten ist die Berechnung des Urlaubsanspruchs schwierig. Das BAG zeigt mit seinem neuen Urteil, wie Sie rechtssicher vorgehen.

Seiten 6-7

ARBEITSZEIT

Zählt es zur Arbeitszeit, wenn Ihr Mitarbeiter als Beifahrer mit zum externen Einsatzort fährt? Die Position des EuGH und was sie für Sie als Arbeitgeber bedeutet.

Seite 3

AKTIVRENTE & CO.

Die neue Aktivrente macht Arbeit für Senioren attraktiv. Wer hiervon profitiert und wie Sie mit neuen Befristungsmöglichkeiten das Risiko einer Dauerbeschäftigung vermeiden.

Seite 4

JAHRESGESPRÄCH

Lästiges Übel oder nützliches Führungsinstrument? Mit dem richtigen Fokus tragen Jahresgespräche zur Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiter bei.

Seite 10



Arbeitnehmer Ü65: ein Gewinn für Ihr Unternehmen?

Liebe Leserin, lieber Leser,

65-, 67- oder auch über 70-jährige Arbeitnehmer sollen künftig von der Ausnahme zur Regel werden und somit zur Stabilisierung der Rentenkassen und zur Ankurbelung der Wirtschaft beitragen. Das ist im Wesentlichen das Ziel der kurz vor dem Jahreswechsel verabschiedeten Aktivrente und der Aufhebung des Vorbeschäftigungsverbots (siehe Seite 4). Aber kann das funktionieren?

Ich nehme bisher wenig Begeisterung wahr – und zwar auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite. Die einen wollen irgendwann einfach ihren Ruhestand genießen. Die anderen fürchten Mitarbeiter, die womöglich gesundheitlich und fachlich nicht mehr auf der Höhe der Zeit sind und zudem oftmals Probleme mit jüngeren Führungskräften haben.

Dennoch kann die Zusammenarbeit nach vielen Jahren im Alter gelingen, sofern Sie frühzeitig darauf hinarbeiten. Gut geführte Jahresgespräche können hierbei hilfreich sein (siehe Seite 10). Führen Sie solche Gespräche also auch mit Mitarbeitern kurz vor der Rente.

Mit besten Grüßen

Hildegard Gemünden
Chefredakteurin

Hildegard Gemünden ist seit mehr als 20 Jahren als Chefredakteurin, Autorin und Beraterin tätig. Sie ist spezialisiert auf Arbeits-, Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht sowie eine moderne Mitarbeiterführung.

INHALT

ARBEITSZEIT

- 3** Zählt Reisezeit zur Arbeitszeit? Was das neue EuGH-Urteil für Sie als Arbeitgeber bedeutet

NEU SEIT 1.1.2026

- 4** Mehr Mitarbeiter im Rentenalter: Diese Möglichkeiten eröffnen Ihnen Aktivrente & Co.
- 5** Ausbildungsbeginn 2026: Die Mindestvergütung für nicht tarifgebundene Betriebe steigt erneut

TOP-THEMA URLAUB

- 6–7** Vollzeit, Teilzeit, Wechselschicht im 24-Stunden-Betrieb: So berechnen Sie die Urlaubsansprüche Ihrer Mitarbeiter

LOHNSTEUER & SOZIALVERSICHERUNG

- 8** Achtung Deadline: Melden Sie die Quote an schwerbehinderten Kollegen und überweisen Sie die Abgabe

LESERFRAGEN

- 9** Dürfen wir unsere Mitarbeiter informieren, dass und wie lange Kollegen voraussichtlich arbeitsunfähig sind?
- Dürfen wir eine Befristung im Arbeitszeugnis erwähnen?

MITARBEITERFÜHRUNG

- 10** Jahresgespräch 2026: Entwickeln Sie jetzt neue Perspektiven für die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern

IMPRESSUM Personal aktuell: Die neuesten Entwicklungen: Arbeitsrecht, Lohnsteuer, Sozialversicherung und Mitarbeiterführung ISSN 1618–0356, PVSt: G 55137 VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn, **Telefon:** 0228 / 9 55 01 60, **Telefax:** 0228 / 36 96 480, **E-Mail:** kundendienst@vnr.de, **Sitz:** Bonn, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentrop, Bonn, Herausgeber/redaktionell verantwortlich: Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Adresse s. o., **Chefredakteurin:** Hildegard Gemünden, Bonn, **Autorin:** Britta Schwalm (bs), Schwabstedt, **Produktmanagerin:** Isabell Reppel, Bonn, **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen, **Druck:** PFITZER GmbH & Co. KG, Benzstraße 39, 71272 Renningen; Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier; **Erscheinungsweise:** 14-täglich, Bezug: direkt beim Verlag und über den Fachbuchhandel.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf geschlechterspezifische Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen in den grundsätzlichen Hinweisen gelten daher gleichermaßen für alle Geschlechter. Alle Angaben in Personal aktuell wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen.

Bildernachweis: Titelseite © AdobeStock_Sina Ettmer; S. 6: AdobeStock_moofushi

© 2026 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

Zählt Reisezeit zur Arbeitszeit? Was das neue EuGH-Urteil für Sie als Arbeitgeber bedeutet

Wann beginnt bzw. endet die Arbeitszeit, wenn Ihre Mitarbeiter außerhalb des Betriebs für Sie tätig werden? Und spielt es eine Rolle, wie die Mitarbeiter dorthin kommen? Diese Fragen führen immer wieder zu Diskussionen. Hierüber hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) mit Urteil vom 9.10.2025 (C-110/24) in einem spanischen Fall entschieden, der auch für Sie als Arbeitgeber in Deutschland relevant ist.



Der Fall: Gemeinsam vom Stützpunkt zum Einsatzort und zurück

Ein spanisches Unternehmen führt Maßnahmen zur Verbesserung von Naturräumen und Mikronaturschutzgebieten durch. Die dort beschäftigten Mitarbeiter fahren morgens um 8 Uhr ab einem Stützpunkt des Arbeitgebers gemeinsam mit einem Firmenwagen zu vorab vom Arbeitgeber mitgeteilten wechselnden Einsatzorten. Dort arbeiten sie bis 15 Uhr und fahren dann zum Stützpunkt zurück.

Nach spanischem Recht beginnt und endet die Arbeitszeit am Arbeitsplatz. Die Arbeitsverträge der betroffenen Mitarbeiter enthalten zudem eine Klausel, wonach die Fahrten zwischen Stützpunkt und Einsatzort nicht zur Arbeitszeit zählen. Trotzdem erfasste der Arbeitgeber die tägliche Hinfahrt vom Stützpunkt zum Einsatzort als Arbeitszeit.

Vor Gericht ging es nun darum, ob auch die täglichen Rückfahrten zum Stützpunkt Arbeitszeit im Sinne der EU-Arbeitszeitrichtlinie sind und somit auf die maximal zulässige Arbeitszeit angerechnet werden.



Das Urteil: Die Rückfahrt ist Arbeitszeit

Art. 2 der EU-Arbeitszeitrichtlinie definiert Arbeitszeit als jede Zeitspanne, während der ein Arbeitnehmer Ihnen als Arbeitgeber zur Verfügung steht, arbeitet und seine Tätigkeit ausübt oder Aufgaben wahrnimmt. Alles andere ist Ruhezeit. Die Kriterien der Arbeitszeit sind nach Auffassung des EuGH während der Fahrten vom Stützpunkt zum Einsatzort und zurück erfüllt, und zwar für Fahrer und Beifahrer gleichermaßen. Denn die Mitarbeiter stehen dem Arbeitgeber während der Fahrten „zur Verfügung“, weil dieser das Transportmittel sowie Abfahrts- und Ankunftszeit festlegt. Die Mitarbeiter haben bei einer so gestalteten Fahrt nicht die Möglichkeit, über ihre Zeit frei zu verfügen und ihren eigenen Interessen nachzugehen.

Die Fahrten zwischen Stützpunkt und Einsatzort sind auch Arbeit und Teil der vom Arbeitnehmer auszuübenden Tätigkeit. Denn die Fahrten sind zur Leistungserbringung notwendig. Sie gehören untrennbar zum Wesen eines Arbeitnehmers, der keinen festen oder gewöhnlichen Arbeitsort hat. Bei diesen Arbeitnehmern darf die Arbeitszeit daher nicht auf die Zeit am eigentlichen Einsatzort beschränkt werden. Im Ergebnis wird der Arbeitgeber neben den Hinfahrten auch die Rückfahrten vom Einsatzort zum Stützpunkt als Arbeitszeit werten müssen.

Das Urteil gilt für alle Außendienstmitarbeiter, ...

Der EuGH hat schon vor Jahren entschieden, dass bei Mitarbeitern ohne festen oder gewöhnlichen Arbeitsort auch die Reisezeit Arbeitszeit im Sinne der EU-Arbeitszeitrichtlinie ist (EuGH, 10.9.2015, C-266/14). Der EuGH bleibt hier also seiner Linie treu. Fahren Ihre Mitarbeiter von ihrer Wohnung direkt zum Kunden oder zum Einsatzort und zurück, zählt die gesamte Reisezeit. Beginnt und endet die Fahrt im Betrieb oder an einem anderen Standort, wo sich beispielsweise Dienstfahrzeuge und Arbeitsmaterialien befinden, beginnt und endet die Arbeitszeit dort.

... aber möglicherweise nicht für Dienstreisen ...

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat in seinem Urteil vom 11.7.2006 (9 AZR 519/05) im Fall eines Mitarbeiters mit festem Arbeitsort und gelegentlichen Dienstreisen die sogenannte Belastungstheorie entwickelt. Demnach zählen Reisezeiten außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit nur dann als Arbeitszeit, wenn Sie angeordnet haben, dass der Mitarbeiter selbst fährt oder im öffentlichen Verkehrsmittel arbeitet. Andernfalls wird die Reisezeit nicht auf die nach dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG) maximal zulässige Arbeitszeit angerechnet. Ob das BAG bei dieser Einschätzung in Anbetracht der neueren EuGH-Rechtsprechung bleibt, ist offen.

... und vergütungsrechtlich überhaupt nicht

Denn in der EU-Arbeitszeitrichtlinie geht es allein um den Gesundheitsschutz. Fragen der Vergütung werden auf nationaler Ebene geregelt. Das BAG hat jedoch schon am 17.10.2018 (5 AZR 553/17) entschieden, dass sämtliche Reisezeiten vergütungspflichtig sind.

Tipp



Für Reisezeiten außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit dürfen Sie eine geringere Vergütung vereinbaren, sofern Sie hierdurch den gesetzlichen Mindestlohn nicht unterschreiten. Darüber hinaus sollten Sie Reisezeiten auch arbeitschutzrechtlich beachten. So sind Sie auf der sicheren Seite.

Diskussionen über Wege-, Umkleide- und Waschzeiten im Betrieb?

Die jüngste Rechtsprechung hierzu finden Sie unter tipp.personalwissen.de/pnl2623



Mehr Mitarbeiter im Rentenalter: Diese Möglichkeiten eröffnen Ihnen Aktivrente & Co.

Nachdem der Bundesrat am 19.12.2025 dem Aktivrentengesetz und dem sogenannten Rentenpaket zugestimmt hat, sind Beschäftigten im Rentenalter für Sie als Arbeitgeber rechtlich weniger riskant und für die betroffenen Mitarbeiter finanziell attraktiver. Erfahren Sie hier, was die am 1.1.2026 in Kraft getretenen Neuerungen für Sie und Ihre Mitarbeiter konkret bedeuten.

Die Aktivrente befreit Gehälter bis 2.000 € pro Monat von der Steuer

Es geht hier also nicht um eine neue Rente, sondern darum, im Rentenalter weiter beruflich aktiv zu bleiben. Ob Ihr Mitarbeiter eine Rente bezieht, spielt keine Rolle. Die Steuerbefreiung gibt es nur, wenn diese beiden Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Der Mitarbeiter hat die Regelaltersgrenze nach § 35 Abs. 2 oder § 235 Sozialgesetzbuch (SGB) VI überschritten.
2. Es handelt sich um eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung. Damit sind Minijobs von der Steuerfreiheit ausgeschlossen.

Eine vorgezogene Rente ohne Abschläge reicht nicht für die Steuerbefreiung

Die Regelaltersgrenze erreichen im Jahr 2026 Mitarbeiter

- des Jahrgangs 1959 mit 66 Jahren und 2 Monaten bzw.
- des Jahrgangs 1960 mit 66 Jahren und 4 Monaten.

Erst danach können sie von der Steuerfreiheit profitieren. Jüngere Mitarbeiter bleiben dagegen regulär steuerpflichtig, auch wenn sie wegen besonders langjähriger Beschäftigung Anspruch auf eine Rente ohne Abschläge haben (sogenannte Rente mit 63).

Das ist bei der Gehaltsabrechnung wichtig

Die Steuerfreiheit gilt nur für sozialversicherungspflichtige Monate nach Überschreiten der Regelaltersgrenze.	✓
Die Steuerfreiheit gilt nicht für Sonderzahlungen wie Abfindungen oder Beiträge zur Altersvorsorge.	✓
Die Steuerfreiheit ändert nichts an den abzuführenden Sozialversicherungsbeiträgen (siehe Seite 5).	✓
Sie berücksichtigen die Steuerbefreiung bereits im Lohnsteuerabzugsverfahren. Übersteigt das Gehalt Ihres Aktivrentners 2.000 € pro Monat, ist nur der übersteigende Betrag steuerpflichtig.	✓
In Steuerklasse VI dürfen Sie die Steuerbefreiung nur anwenden, wenn der Mitarbeiter Ihnen bestätigt, dass die Steuerbefreiung nicht bereits in einem anderen Arbeitsverhältnis angewendet wird.	✓
Die Aktivrente ist im Lohnkonto und in der Lohnsteuerbescheinigung anzugeben.	✓

Diese Aspekte sind für Ihre Mitarbeiter relevant

Die Gehaltszahlung führt nicht zu Einbußen bei einer evtl. gleichzeitig bezogenen Rente.	✓
Die Aktivrente unterliegt nicht dem Progressionsvorbehalt. Sie wird jedoch beim Wohngeld als Einkommen berücksichtigt.	✓
Selbstständige freie Mitarbeiter haben keinen Anspruch auf die Steuerbefreiung.	✓

Sachgrundlose Befristungen mit Ex-Mitarbeitern im Rentenalter sind jetzt möglich

Das sogenannte Vorbeschäftigungsverbot nach § 14 Abs. 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), das sachgrundlose Befristungen mit ehemaligen Mitarbeitern untersagt, wurde für Mitarbeiter, die die Regelaltersgrenze überschritten haben, aufgehoben. Die Neuregelung befindet sich im neuen § 41 Abs. 2 SGB VI. Damit können Sie auch Mitarbeiter, die bereits in Rente gegangen oder zu einem anderen Arbeitgeber gewechselt sind, beschäftigen, ohne sich auf Dauer an sie zu binden.

Allerdings darf die sachgrundlose Befristung höchstens zwei Jahre dauern und in dieser Zeit höchstens dreimal verlängert werden. Zudem dürfen Sie mit demselben Mitarbeiter höchstens zwölf sachgrundlos befristete Arbeitsverträge mit einer Gesamtdauer von höchstens acht Jahren schließen. Nach zwei Jahren ist also immer eine Unterbrechung erforderlich oder ein veränderter Arbeitsvertrag, z. B. mit veränderter Arbeitszeit oder Vergütung.

Diese Befristungen sind jenseits der Regelaltersgrenze außerdem möglich

- **Hinausschieben des Renteneintritts:** Soll ein Arbeitsverhältnis vertragsgemäß mit Erreichen der Regelaltersgrenze enden, können Sie im Einvernehmen mit dem Mitarbeiter den Beendigungszeitpunkt hinausschieben, und zwar beliebig oft und lange (§ 41 Abs. 1 Satz 3 SGB VI).
- **Befristung mit Sachgrund,** z. B. für ein bestimmtes Projekt oder zur Vertretung (§ 14 Abs. 1 TzBfG)
- **Sachgrundlose Befristung bis fünf Jahre** mit beliebig vielen Verlängerungen bis dahin, wenn der Mitarbeiter vorher mindestens vier Monate beschäftigungslos war (§ 14 Abs. 3 TzBfG)

Wichtig: Sie müssen sämtliche Befristungen und Vertragsverlängerungen schriftlich vereinbaren, und zwar bevor die Befristung bzw. die Verlängerung beginnt.

Diese Sozialbeiträge fallen an, wenn Ihr versicherungspflichtiger Mitarbeiter eine Rente bezieht

Rentenart	Krankenversicherung	Pflegeversicherung	Rentenversicherung	Arbeitslosenversicherung
Altersvollrente nach Erreichen der Regelaltersgrenze	14 % + Zusatzbeitrag der Krankenkasse (ermäßigter Beitragsatz, weil kein Anspruch auf Krankengeld besteht)	Normalfall: 3,6 % Sonderfall Sachsen: 1,3 % Arbeitgeberbeitrag, 2,3 % Arbeitgeberbeitrag Für den Mitarbeiter allein: 0,6 % Zuschlag bei Kinderlosigkeit 0,25 % Abschlag für das 2. bis 5. Kind unter 25 Jahren	Arbeitgeberbeitrag: 9,3 % Arbeitnehmerbeitrag: in der Regel 0 %; 9,3 % bei Verzicht auf die Versicherungsfreiheit	1,3 % (nur Arbeitgeberbeitrag)
Altersvollrente vor Erreichen der Regelaltersgrenze			18,6 %	2,6 %
Altersteilrente nach Erreichen der Regelaltersgrenze	14,6 % + Zusatzbeitrag der Krankenkasse		18,6 %	1,3 % (nur Arbeitgeberbeitrag)
Altersteilrente vor Erreichen der Regelaltersgrenze			18,6 %	2,6 %
Rente wegen voller Erwerbsminderung			18,6 %	0 %
Rente wegen teilweiser Erwerbsminderung			18,6 %	2,6 % (Befreiung möglich)
Hinterbliebenenrente			18,6 %	2,6 %

Die Beiträge tragen Arbeitgeber und Arbeitnehmer je zur Hälfte. Die Ausnahmen sind oben ausdrücklich genannt.

Ausbildungsbeginn 2026: Die Mindestvergütung steigt erneut

Auszubildende haben zwar keinen Anspruch auf den gesetzlichen Mindestlohn von 13,90 € brutto pro Stunde im Jahr 2026. Sofern Sie als Arbeitgeber nicht tarifgebunden sind, müssen Sie Ihren Auszubildenden aber die Mindestvergütung nach § 17 Berufsbildungsgesetz (BBiG) zahlen. Diese ist zum 1.1.2026 erneut gestiegen.

So hoch ist die Azubivergütung bei Ausbildungsbeginn im Jahr 2026

Die Brutto-Mindestvergütung für Auszubildende, die ihre Ausbildung in diesem Jahr beginnen, beträgt

- 724 € pro Monat im ersten Ausbildungsjahr (gegenüber 682 € bei Ausbildungsbeginn 2025),
- 854 € pro Monat im zweiten Ausbildungsjahr (gegenüber 805 € bei Ausbildungsbeginn 2025),
- 977 € pro Monat im dritten Ausbildungsjahr (gegenüber 921 € bei Ausbildungsbeginn 2025) und
- 1.014 € pro Monat im vierten Ausbildungsjahr (gegenüber 955 € bei Ausbildungsbeginn 2025).

Vorsicht im Geltungsbereich eines Tarifvertrags!

Wenn Sie nicht tarifgebunden sind, ist die tarifliche Auszubildendenvergütung für Sie maßgeblich, auch wenn diese die oben genannten

Träge unterschreitet. Vorsicht ist jedoch geboten, wenn das Ausbildungsverhältnis in den Geltungsbereich eines Tarifvertrags fällt, der eine höhere Azubivergütung vorsieht:

Den Tariflohn dürfen Sie dann als nicht tarifgebundener Arbeitgeber nur um höchstens 20 % unterschreiten (§ 17 Abs. 4 BBiG).

Beispiele: So viel müssen Sie im ersten Ausbildungsjahr mindestens zahlen

Tariflohn im ersten Ausbildungsjahr	Azubivergütung mindestens	
	mit Tarifbindung	ohne Tarifbindung
650 €	650 €	724 €
900 €	900 €	724 €
1.000 €	1.000 €	1.000 € - 20 % = 800 €

Vollzeit, Teilzeit, Wechselschicht im 24-Stunden-Betrieb: So berechnen Sie die Urlaubsansprüche Ihrer Mitarbeiter

Beschäftigen Sie Mitarbeiter mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen, evtl. sogar schwankenden, unregelmäßigen Arbeitszeiten? Dann kann es für Sie aufwendig sein, den Urlaubsanspruch jedes einzelnen Mitarbeiters genau zu berechnen. Der Arbeitgeber im folgenden Fall wollte das Problem mit einer großzügigen Regelung vereinfachen. Doch so geht es nicht (Bundesarbeitsgericht (BAG), 19.8.2025, 9 AZR 218/24).



Berechnen Sie den Urlaubsanspruch jedes Mitarbeiters genau, um unnötige Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden.



Der Fall: 42 Urlaubstage aufgrund einer 7-Tagewoche

Ein Rettungsdienst ist 24 Stunden pro Tag an sieben Tagen pro Woche im Einsatz. Laut Tarifvertrag haben Mitarbeiter mit fünf Arbeitstagen pro Woche Anspruch auf 30 Urlaubstage pro Jahr. Bei mehr oder weniger Arbeitstagen pro Woche erhöht oder vermindert sich der Urlaubsanspruch entsprechend.

Ein dort in Vollzeit beschäftigter Notfallsanitäter wird innerhalb eines rollierenden Dienstplanmodells in unregelmäßiger Abfolge überwiegend zu Zwölf- oder 24-Stundendiensten von 7:00 bis 19:00 Uhr desselben Tages bzw. bis 7:00 Uhr des Folgetages eingeteilt. Der Arbeitgeber errechnete für ihn auf Grundlage einer Siebtagewoche einen Urlaubsanspruch von 42 Tagen pro Jahr. Allerdings verlangte er, dass der Mitarbeiter in ganzen Urlaubswochen auch für in dieser Woche liegende gesetzliche Feiertage Urlaub nimmt. Das Urlaubskonto wurde deshalb für Freistellungen an neun Feiertagen in den Jahren 2019 bis 2023 belastet.

Der Mitarbeiter hielt dies nicht für zulässig und klagte: Er habe für diese Tage keinen Urlaub nehmen müssen, weil er laut Dienstplan ohnehin nicht arbeiten müssen. Der Arbeitgeber solle die neun Tage seinem Urlaubskonto oder hilfsweise seinem Arbeitszeitkonto gutschreiben.

Der Arbeitgeber hielt dagegen, dass der Dienstplan keine Rücksicht auf Feiertage nehme. Der Mitarbeiter müsse daher auch für Feiertage Urlaub nehmen.

§ Das Urteil: 7-Tagewoche geht nicht

Die Vorinstanz, das Landesarbeitsgericht (LAG) Berlin-Brandenburg, gab dem Mitarbeiter noch recht: Der Arbeitgeber müsse die neun Tage dem Urlaubskonto des Mitarbeiters gutschreiben. Das BAG zeigt mit seinem Urteil jedoch, dass das LAG von falschen Voraussetzungen ausging:

LAG und BAG: Für gesetzliche Feiertage brauchen Ihre Mitarbeiter in der Regel keinen Urlaub zu nehmen

Das gilt für Ihre Mitarbeiter jedenfalls dann, wenn in Ihrem Betrieb an gesetzlichen Feiertagen aufgrund des Beschäftigungsverbots nach § 9 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) ohnehin nicht gearbeitet wird. Eine Ausnahme gilt für Mitarbeiter, die wie der Notfallsanitäter vom Beschäftigungsverbot an Feiertagen nach § 10 ArbZG ausgenommen sind. Diese Mitarbeiter müssen für solche Feiertage Urlaub nehmen, an denen sie frei haben wollen, obwohl sie zum Dienst eingeteilt sind.

Im Urteilsfall hatte der Arbeitgeber nicht vorgetragen, dass der Mitarbeiter an Feiertagen, die in ganzen Urlaubswochen des Mitarbeiters lagen, zum Dienst eingeteilt gewesen wäre. Von daher hätten dem Mitarbeiter die geforderten neun Urlaubstage noch zugestanden.

BAG: Der Urlaubsanspruch muss neu berechnet werden

In seinem Urteil ging das LAG davon aus, dass der Arbeitgeber den Urlaubsanspruch des Mitarbeiters mit 42 Tagen pro Jahr richtig berechnet hatte. Das ist jedoch nicht der Fall. Denn der Urlaubsanspruch errechnet sich nach § 3 Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) wie auch nach dem hier maßgeblichen Tarifvertrag auf Grundlage der Arbeitstage eines Mitarbeiters: Der jährliche Urlaubsanspruch betrug hier 30 Tage bei einer Fünftagewoche, 36 Tage bei einer Sechstagewoche und 42 Tage bei einer Siebtagewoche.

Eine Siebtagewoche würde aber bedeuten, dass der Mitarbeiter regelmäßig an allen sieben Tagen einer Woche arbeitet – was rechtlich nicht zulässig ist und auch nicht so praktiziert wurde. Denn bei einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von 48 Stunden und deren Verteilung auf Zwölf- oder 24-Stundendienste hätte der Mitarbeiter eine Viertagewoche und Anspruch auf 24 Urlaubstage pro Jahr.

Weil das LAG nur festgestellt hat, dass der Mitarbeiter „in unregelmäßiger Abfolge überwiegend zu Zwölf- oder 24-Stundendiensten“ eingeteilt wurde, muss es nun noch

- genau ermitteln, an wie vielen Arbeitstagen im Jahr er nach Maßgabe der Dienstpläne zur regelmäßigen Arbeit verpflichtet war,
- auf dieser Grundlage den Urlaubsanspruch neu berechnen und
- feststellen, inwieweit dieser Urlaubsanspruch bereits ohne die strittigen Feiertage erfüllt ist.

Eine Gutschrift erfolgt dann allenfalls für noch offene Urlaubstage.

So berechnen Sie den Urlaubsanspruch bei unregelmäßig verteilter Arbeitszeit

Die Berechnung des Urlaubsanspruchs ist immer dann kompliziert, wenn ein Mitarbeiter wie im Urteilsfall oben keine feste Zahl von Arbeitstagen pro Woche hat. Zur korrekten Berechnung stellen Sie dann auf den Zeitraum ab, in dem sich der Arbeitsrhythmus planmäßig wiederholt.

Beispiel: Sie gewähren 30 Urlaubstage pro Jahr bei einer Fünftagewoche. Der Schichtzyklus von Bettina Schilda wiederholt sich alle vier Wochen. In dieser Zeit arbeitet sie an 15 Tagen. Eine Vollzeitkraft käme in vier Wochen auf $4 \times 5 = 20$ Arbeitstage. Der Urlaubsanspruch von Frau Schilda beträgt daher $30 \div 20 \times 15 = 22,5$ Tage pro Jahr.

Im Extremfall kann der maßgebliche Zeitraum bis zu einem Jahr betragen. Für diesen Fall stellt das BAG im Fall oben die folgenden Berechnungsformeln zur Verfügung:

So rechnen Sie, wenn Sie nur den gesetzlichen Mindesturlaub von 24 Tagen bei einer Sechstagewoche gewähren:

$$\text{Urlaubsanspruch} = 24 \times \text{Anzahl der Arbeitstage des Mitarbeiters} \div 312 \text{ Arbeitstage pro Jahr}$$

Und so rechnen Sie, wenn Sie 30 Urlaubstage bei einer Fünftagewoche gewähren:

$$\text{Urlaubsanspruch} = 30 \times \text{Anzahl der Arbeitstage des Mitarbeiters} \div 260 \text{ Arbeitstage pro Jahr}$$

Die 312 bzw. 260 Arbeitstage pro Jahr ergeben sich durch Multiplikation der sechs bzw. fünf Arbeitstage pro Woche mit 52 Wochen pro Jahr. Schaltjahre oder die Verteilung der Feiertage spielen für die Berechnung keine Rolle.

ACHTUNG



Bei der Ermittlung der Arbeitstage Ihres Mitarbeiters zählen Schichten, die sich über zwei Kalendertage erstrecken, als zwei Arbeitstage. Auch darauf weist das BAG ausdrücklich hin. Im

Urteilsfall betrifft das die 24-Stundendienste von 7:00 Uhr bis 7:00 Uhr des Folgetags.

Vorsicht, wenn Ihr Mitarbeiter seine Arbeitszeit reduziert oder erhöht ...

Dann müssen Sie seinen Urlaubsanspruch ab dem Wechsel neu berechnen. Noch offene „alte“ Urlaubsansprüche werden jedoch nicht entsprechend angepasst (Europäischer Gerichtshof (EuGH), 22.4.2010, C-486/08).

Beispiel: Angenommen, Ihr Mitarbeiter arbeitet seit dem 1.1.2026 nur noch drei statt vorher fünf Tage pro Woche. Bei einer Fünftagewoche hatte er Anspruch auf 30 Urlaubstage pro Jahr. Dann sinkt sein Urlaubsanspruch auf $30 \div 5 \times 3 = 18$ Tage im Jahr 2026. Falls Ihr Mitarbeiter noch sechs Tage Resturlaub aus 2025 hat, müssen Sie diese jedoch als solche ohne Umrechnung gewähren. Der Mitarbeiter kann für die sechs Tage also zwei Wochen der Arbeit fernbleiben.

... oder neu bei Ihnen anfängt

Viele Arbeitgeber gewähren neuen Mitarbeitern im ersten Jahr nur anteilig ein Zwölftel des Jahresurlaubs für jeden Beschäftigungsmonat. Dabei entsteht nach einer Wartezeit von sechs Monaten der volle Urlaubsanspruch (§ 4 BUrlG). Besonders bei Mitarbeitern, deren Arbeitsverhältnis gegen Ende der ersten Jahreshälfte beginnt, sollten Sie sich deshalb die Urlaubsbescheinigung des vorherigen Arbeitgebers vorlegen lassen. Dort bereits für das laufende Jahr genommenen Urlaub können Sie dann vom neuen Urlaubsanspruch abziehen.

Für diese Zeiten ohne Arbeit dürfen Sie den Urlaub kürzen

Abwesenheitsgrund	Rechtsgrundlage
Tage mit Kurzarbeit Null	BAG, 5.12.2023, 9 AZR 364/22
Volle Kalendermonate Eltern- oder Pflegezeit	§ 17 BEEG § 4 Abs. 4 PflegeZG
Unbezahlter Sonderurlaub	BAG, 19.3.2019, 9 AZR 315/17
Altersteilzeit (Freistellungsphase)	BAG, 24.9.2019, 9 AZR 481/18

Kein Interesse, nach der Kündigung mehr Urlaub abzugelten als nötig?

Eine gerichtlich geprüfte Vertragsklausel, die das gewährleistet, finden Sie hier: [tipp.personalwissen.de/pnl2627](https://www.tipp.personalwissen.de/pnl2627)



Achtung Deadline: Melden Sie die Quote an schwerbehinderten Kollegen und überweisen Sie die Abgabe

Bis spätestens 31.3.2026 wird Ihre Meldung über die Anzahl Ihrer schwerbehinderten Mitarbeiter im Jahr 2025 fällig. Haben Sie im vergangenen Jahr zu wenige schwerbehinderte Mitarbeiter beschäftigt, sind Sie verpflichtet, eine Ausgleichsabgabe zu ermitteln und zu überweisen. Für das Beschäftigungsjahr 2025 wurde die Abgabe angehoben. Lesen Sie hier, wie Sie Meldung und Überweisung rechtzeitig und richtig erledigen.

Jedes Unternehmen mit 20 oder mehr Mitarbeitern ist verpflichtet, eine bestimmte Zahl von Arbeitsplätzen mit schwerbehinderten Beschäftigten zu besetzen. Die Zahl ist nach Unternehmensgröße gestaffelt. Erfüllt ein Arbeitgeber diese Vorgabe nicht, muss er eine Ausgleichsabgabe zahlen. Spätester Zeitpunkt für die Meldung und gegebenenfalls die Zahlung der Abgabe ist der 31.3. des Folgejahres. Im Jahr 2026 melden Sie also die Anzahl Ihrer schwerbehinderten Mitarbeiter des Jahres 2025.

„Erklärung A“ für Kleinunternehmen

Arbeiten in Ihrem Unternehmen im Jahresdurchschnitt weniger als 20 Mitarbeiter, sind Sie nicht verpflichtet, Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Mitarbeitern zu besetzen. Eine Auskunft, dass Sie keine Beschäftigungspflicht hatten, ist aber dennoch nötig. Auf der Rückseite des Anschreibens der Bundesagentur für Arbeit (BA) gibt es eine vorformulierte Erklärung für die nicht bestehende Beschäftigungspflicht, die Sie unterschrieben zurücksenden können. Sie heißt „Erklärung A“.

So hoch fällt die Abgabe aus

Wie viel Abgaben Sie aktuell zahlen müssen bzw. ob überhaupt eine Abgabe anfällt, hängt von der Anzahl der Arbeitsplätze auf der einen und der Anzahl der schwerbehinderten Mitarbeiter auf der anderen Seite im Jahr 2025 ab.

Arbeitgebergruppe 1: bis zu 39 Arbeitsplätze

Hatte Ihr Unternehmen insgesamt bis zu 39 Arbeitsplätze, braucht es für das Jahr 2025 keine Ausgleichsabgabe zu zahlen, wenn es im Ausgleichsjahr mindestens einen Schwerbehinderten durchgehend beschäftigt hat. Beschäftigte ein Betrieb in dieser Arbeitgebergruppe gar keinen schwerbehinderten Mitarbeiter, muss es für das Jahr 2025 bis spätestens 31.3.2026 eine Abgabe von 235 € je monatlich unbesetzten Pflichtarbeitsplatz zahlen. Wenn Ihr Unternehmen einen schwerbehinderten Mitarbeiter nicht ganzjährig beschäftigt hat, müssen Sie auch in diesem Fall eine Ausgleichsabgabe zahlen. Sie beträgt 155 € pro Monat.

Arbeitgebergruppe 2: bis zu 59 Arbeitsplätze

Hat Ihr Unternehmen mehr als 39 und weniger als 60 Mitarbeiter beschäftigt, musste es mindestens 2 Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen besetzen. Anderenfalls zahlen Sie 465 € pro Monat. Haben Sie eine schwerbehinderte Person beschäftigt, beträgt die Abgabe 155 € pro monatlich unbesetzten Pflichtarbeitsplatz, bei nicht ganzjähriger Beschäftigung sind es 275 €.

Arbeitgebergruppe 3: Staffelung ab 60 Beschäftigten

Gehören Sie zu dieser Arbeitgebergruppe, ist die Abgabe ab dem Beschäftigungsjahr 2025 folgendermaßen gestaffelt:

- Wenn 5 % der durchschnittlich monatlich Beschäftigten schwerbehinderte Menschen waren, zahlen Sie keine Ausgleichsabgabe.
- Bei einer Quote zwischen 3 % und unter 5 % der durchschnittlich monatlich Beschäftigten zahlen Sie monatlich 155 €.
- Betrug die Quote zwischen 2 % und unter 3 % der durchschnittlich monatlich Beschäftigten, fällt eine Abgabe von monatlich 275 € an.
- Bei 2 % der durchschnittlich monatlich Beschäftigten sind es monatlich 405 €.
- Wenn Sie im Jahr 2025 gar keinen schwerbehinderten Menschen beschäftigt haben, beträgt die Quote 815 € im Monat.

Wie Sie die Meldung korrekt erstatten

Für die Meldung können Sie den entsprechenden Vordruck oder die Anwendung IW-Elan für die elektronische Übermittlung nutzen. IW-Elan ist eine Anwendung, die Arbeitgeber bei der Berechnung der Ausgleichsabgabe und beim Ausstellen der Anzeige unterstützt. Sie stellt eine Oberfläche zur Eingabe der erforderlichen Daten zur Verfügung, führt Plausibilitätsprüfungen durch und weist auf eventuelle Eingabefehler hin. Sie ermöglicht außerdem einen Datenimport aus anderen Programmen (Personalsoftware).

Tipp



Die Version der Software IW-Elan für das aktuelle Anzeigeverfahren erhalten Sie unter www.iw-elan.de.

Grundsätzlich nur als Browserversion

Seit dem Anzeigejahr 2024 steht IW-Elan nur noch als Browserversion zur Verfügung. Die Installation eines Programms ist nicht mehr erforderlich. Für die Browserversion benötigen Sie keine Log-in-Daten. Die Daten, die Sie eingeben (per Hand, Datenübernahme oder Import aus Personalsoftware), werden in der lokalen Datenbank Ihres Browsers gespeichert. Sobald Sie die für die Anzeige notwendigen Daten erfasst haben, können Sie Ihre Anzeige elektronisch direkt an Ihre Agentur für Arbeit senden. Wichtig ist darüber hinaus, dass Sie Ihre Daten anschließend sichern. Für sehr große Unternehmen steht auch eine Server-Variante für mehrere Nutzer zur Verfügung.

„Dürfen wir unsere Mitarbeiter informieren, dass und wie lange Kollegen voraussichtlich arbeitsunfähig sind?“

FRAGE



In unserem Unternehmen ist der Krankenstand leider hoch. Das führt zu erheblichen Reibungsverlusten, insbesondere wenn Kollegen vergeblich versuchen, die arbeitsunfähigen Mitarbeiter telefonisch oder per E-Mail zu erreichen und dann keine Antwort bekommen. Wir überlegen daher, jeden Morgen aus der Personalabteilung eine Rundmail mit den Namen der aktuell arbeitsunfähigen Mitarbeiter und der voraussichtlichen Dauer der Arbeitsunfähigkeit an alle zu schicken. Die Kollegen könnten sich dann darauf einstellen. Vielleicht hätte eine solche Rundmail sogar als Nebeneffekt eine gewisse disziplinierende Wirkung und würde zur Senkung des Krankenstands beitragen. Was halten Sie von diesen Gedanken? Ist mit juristischen Problemen zu rechnen?

ANTWORT



Datenschutzrechtlich ist eine Arbeitsunfähigkeits-Info an alle nicht zulässig

Denn Sie dürfen personenbezogene Daten Ihrer Mitarbeiter nur verarbeiten und damit auch verbreiten, soweit dies betrieblich erforderlich ist. Für einen reibungslosen Betriebsablauf reicht es aber, wenn die Kollegen über die Abwesenheit eines Mitarbei-

ters informiert sind – egal, ob dieser wegen Arbeitsunfähigkeit, Urlaub oder einer Dienstreise nicht erreichbar ist. Außerdem muss sicher nicht die gesamte Belegschaft von der Abwesenheit eines Kollegen wissen. Vor diesem Hintergrund müssten Sie mit erfolgreichen Klagen von betroffenen Mitarbeitern wegen solcher Rundmails rechnen. Im Ergebnis dürften Sie die Mails nicht mehr verschicken und müssten womöglich Entschädigungen zahlen.

Tipp 1



Fordern Sie Ihre Mitarbeiter auf, selbst eine Info über die voraussichtliche Dauer ihrer Abwesenheit an diejenigen Kollegen zu schicken, mit denen sie eng zusammenarbeiten. Bei Arbeitsunfähigkeit kann die Personalabteilung eine entsprechende E-Mail verschicken, sofern der relevante Personenkreis dort hinterlegt ist. Die Arbeitsunfähigkeit erwähnen Sie aber auch hier nicht.

Tipp 2



Um den Krankenstand zu senken, können Krankenrückkehrgespräche nützlich sein. Wie Sie solche Gespräche rechtssicher und effektiv führen, erfahren Sie hier: tipp.personalwissen.de/pnl2629



„Dürfen wir eine Befristung im Arbeitszeugnis erwähnen?“

FRAGE



Bisher haben wir in die Arbeitszeugnisse von befristet beschäftigten Mitarbeitern als Beendigungsgrund geschrieben: „Das Arbeitsverhältnis endet aufgrund seiner Befristung.“ Nun habe ich gelesen, dass das nicht zulässig ist. Ist das richtig und wie können wir besser formulieren?

ANTWORT



Sie können bei Ihrer Formulierung bleiben

Grundsätzlich müssen Sie Arbeitszeugnisse wahrheitsgemäß, aber wohlwollend formulieren. Sie dürfen Ihrem Mitarbeiter das berufliche Fortkommen durch Formulierungen im Arbeitszeugnis nicht unnötig erschweren. Das gilt auch in Bezug auf den Been-

digungsgrund. Der Hinweis auf eine Befristung als Beendigungsgrund ist diesbezüglich aber unbedenklich. Denn er macht deutlich, dass das Arbeitsverhältnis nicht wegen Verfehlungen des Mitarbeiters endet, sondern weil dies von vornherein so geplant war. Demgegenüber gibt ein Arbeitszeugnis, das keinen Beendigungsgrund nennt, künftigen Arbeitgebern viel eher Anlass zu Spekulationen. Falls ein Mitarbeiter dennoch wünscht, dass Sie den Hinweis auf die Befristung streichen, sollten Sie dem nachkommen. Es gibt keinen Grund, hierüber zu streiten.

Fragen an die Redaktion



Sie haben noch Fragen?
Schreiben Sie mir:

redaktion@personal-aktuell.de



Jahresgespräch 2026: Entwickeln Sie jetzt neue Perspektiven für die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern

Jahresgespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sind in vielen Unternehmen Pflicht. Oft werden sie aber nur als lästiges Übel abgearbeitet, von dem niemand etwas hat – eine reine Zeitverschwendung. Doch das ist schade. Machen Sie Ihren Führungskräften und Ihren Mitarbeitern bewusst, wozu das Jahresgespräch dient und wie sie es sinnvoll nutzen. Damit Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen von den Gesprächen profitieren.

Es geht um Standortbestimmung und Perspektiven für die Zukunft

Wenn Jahresgespräche nichts bringen, liegt das häufig an falschen Erwartungen der Beteiligten:

- Viele Mitarbeiter denken, es ginge im Jahresgespräch um die Beurteilung ihrer Leistungen – fast wie in der Schule – und um das Gehalt. Sie versuchen vor allem, gut dazustehen.
- Viele Führungskräfte halten Jahresgespräche für überflüssig, weil sie ihren Mitarbeitern laufend Feedback geben. Sie fragen sich, was ein Feedback für Leistungen soll, die so lange zurückliegen, dass man sich kaum noch daran erinnert. Deshalb führen sie möglichst kurze, oberflächliche Gespräche.

Tatsächlich sollte das Jahresgespräch Raum geben, sich mit der großen Frage zu beschäftigen: Wie geht es weiter? Hierfür haben Sie im Tagesgeschäft keine Zeit. Also sollte jeder Vorgesetzte sich einmal im Jahr diese Zeit für jeden seiner Mitarbeiter nehmen.

Sprechen Sie etwa über diese Themen mit Ihrem Mitarbeiter

- Wie kann und will der Mitarbeiter beruflich vorankommen?
- Welche Weiterbildungen wären aus Ihrer Sicht als Arbeitgeber sinnvoll und ist der Mitarbeiter bereit und in der Lage, diese zu absolvieren?
- Wo knirscht es grundsätzlich in der Zusammenarbeit und wie lässt sich das künftig verändern?
- Passen Arbeitsaufgaben und -zeiten noch zu den Bedürfnissen des Mitarbeiters (z. B. gesundheitlich oder familiär) oder gibt es hier Änderungswünsche?

ACHTUNG



Natürlich ist auch ein Rückblick auf die Leistungen des Mitarbeiters erforderlich, wenn Sie eine Perspektive entwickeln wollen. Dabei geht es aber konstruktiv um das Potenzial des Mitarbeiters und nicht um eine Detailkritik. Die Führungskraft sollte sich hier ihrer Rolle als Coach des Mitarbeiters bewusst sein.

Gehaltsverhandlungen und operative Ziele gehören nicht ins Jahresgespräch

Denn wenn gleichzeitig über eine eventuelle Gehaltserhöhung oder Zielerreichungsprämien verhandelt wird, verliert das Gespräch seine offene, konstruktive Ausrichtung. Gehaltsverhandlungen führen Sie daher separat. Operative Ziele besprechen Sie besser im Alltag, z. B. in Teammeetings oder im Controlling. Im

Jahresgespräch sprechen Sie über die Ziele des Mitarbeiters und wie diese mit Ihren Interessen als Arbeitgeber zusammenpassen. Denn wenn der Mitarbeiter sich im beiderseitigen Interesse qualifiziert oder einfach nur am richtigen Platz eingesetzt ist, profitieren hiervon auch Sie als Arbeitgeber.

Geben Sie Ihren Führungskräften diesen Leitfaden an die Hand ...

Führen Sie das Jahresgespräch in fünf Phasen:

1. Begrüßung, Small Talk, ein paar Sätze zum Sinn des Gesprächs
2. Rückblick: Wie war das zurückliegende Jahr. Hier sollte zuerst der Mitarbeiter seine Sicht der Dinge schildern, sodass Sie bzw. der Vorgesetzte hierauf eingehen kann.
3. Ausblick: Wie soll es werden? Was wünscht sich der Mitarbeiter? Was wünschen Sie als Arbeitgeber? Wie lässt sich beides unter einen Hut bringen?
4. Vereinbarung: Wo soll die Reise konkret hingehen? Was wird der Mitarbeiter dafür tun und was Ihr Unternehmen?
5. Abschied und Dank

... und Ihren Mitarbeitern den folgenden Fragebogen zur Vorbereitung auf das Gespräch

Fragen zum Jahresgespräch	Antworten
Was waren die wichtigsten Aufgaben im letzten Jahr?	
Was lief besonders gut, was schlecht und warum?	
Welche Aufgaben fallen Ihnen leicht, welche schwer?	
Wie wohl fühlen Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz?	
Gibt es etwas, das sie im Unternehmen grundsätzlich verbessern möchten (z. B. Informationsfluss, Zusammenarbeit)?	
Gibt es Veränderungen in Ihrem privaten Umfeld, die wir berücksichtigen sollten?	
Haben Sie Interesse an Fortbildungen? An welchen? Wie möchten Sie diese einsetzen?	
Welche Aufgaben/Tätigkeiten würden Sie gern neu übernehmen und welche abgeben?	



IHRE SERVICES ALS LESER:



FRAGEN AN DIE REDAKTION

Sie haben noch Fragen?
Unsere Rechtsanwälte und Redakteure
helfen Ihnen:

redaktion@personal-aktuell.de



KUNDENSERVICE

Sie haben Fragen rund um Ihr Abonnement
von „Personal aktuell“?

Telefon: 0228 9550 160

E-Mail: kundenservice@personalwissen.de



ONLINEBEREICH

Sie haben Zugriff auf den umfangreichen Onlinebereich

1. Aktuelle Beiträge

Bleiben Sie stets auf dem neuesten Stand und verpassen Sie keine wichtigen Änderungen.

2. Arbeitshilfen und Checklisten

Arbeiten Sie effektiver und schneller mit praktischen Vorlagen und Tools.

3. Ausgabenarchiv durchstöbern

Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

So einfach geht es:

Registrieren Sie sich für den Onlinebereich unter

www.personalwissen.de/login



IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

Pendlerpauschale 2026

So können Sie die Fahrt zur Arbeit jetzt
steuerlich begünstigt bezuschussen

Kündigung

Zustellung per Einwurf-Einschreiben
wird immer riskanter



„Motivation entsteht
durch Sinn, nicht durch
Kontrolle.“

Reinhard K. Sprenger