

Wissenswertes
für Ihre
Personalarbeit

Aktuelle News für Führungskräfte

Burn-out vermeiden – Gesundheit fördern



Laden Sie Infos im
PDF-Format herunter!

Liebe Leserin, lieber Leser,

haben Sie in den letzten Wochen – vielleicht gemeinsam mit Ihren Kindern – einen Schneemann gebaut? Das winterliche Wetter hat ja regelrecht zu dieser Freizeitaktivität eingeladen. Oder haben Sie sich vielmehr über den vielen Schnee geärgert, weil er Ihnen den Weg von und zur Arbeit massiv erschwert hat? Sie ahnen vielleicht schon, worauf wir hinauswollen: Stress und Wege, mit ihm umzugehen, sind das Thema. Insbesondere berufliche Überlastungen können über kurz oder lang in den Burn-out führen, wenn man nicht lernt, Stresssymptome frühzeitig zu erkennen, mit ihnen richtig umzugehen und für entsprechenden Ausgleich zu sorgen – etwa durch einen entspannenden Winterspaziergang mit der Familie. Da es so einfach häufig leider nicht ist, bieten wir Ihnen verschiedene Veranstaltungen zu den Themen Gesundheitsschutz, Stressabbau, Burn-out-Prävention u.v.m. an. Linksseitig finden Sie eine PDF-Datei mit allen wichtigen Informationen zu diesem Themenkomplex.

Eine wie immer kurzweilige und informative Lektüre unseres aktuellen Newsletters wünscht Ihnen

Ihr Poko-Team aus Münster

Inhaltsverzeichnis

1. Arbeitszeugnis: Kein Anspruch des Arbeitnehmers auf Dank und gute Wünsche

2. Fünfzig Jahre Seminare, Training, Beratung

3. Mitbestimmung: Dient sie vor allem Ihrer Belegschaft oder auch Ihrem Unternehmen selbst?

4. Aktuelle Rechtsprechung

I. Restitutionsklage nach Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes für Menschenrechte wegen Kündigung eines Kirchenmusikers nach "Ehebruch"

II. Kein Anspruch auf Herausgabe von Vergütung bei Verletzung des Wettbewerbsverbots

III. Leiharbeiter werden auch bei dauerhafter Überlassung keine Arbeitnehmer des Entleihers

IV. Vorlage einer ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung

V. Zurückweisung der Betriebsratsanhörung mangels Vollmachtsnachweises?

VI. Kürzung des Urlaubs bei Kurzarbeit ist zulässig

VII. Übergang des Arbeitsverhältnisses eines Hausverwalters auf den Erwerber der verwalteten Immobilie

5. Professionelle Moderation in Meetings

6. Talentmanagement - wozu und wie?

7. Aktuelle Seminare

8. Literaturtipp

Seminartipp:

Arbeitsrecht in der täglichen Anwen- dung

Kompetente Zusam-
menarbeit mit der
Personalabteilung

18.03. - 19.03.2013

Köln

10.06. - 11.06.2013

Lübeck

04.07. - 05.07.2013

München

28.11. - 29.11.2013

Dortmund

Mehr Informationen
und die Möglichkeit
der unverbindlichen
Reservierung oder
verbindlichen
Anmeldung finden Sie
[hier](#).

1. Arbeitszeugnis: Kein Anspruch des Arbeitnehmers auf Dank und gute Wünsche

Der Arbeitgeber ist gesetzlich nicht verpflichtet, das Arbeitszeugnis mit Formulierungen abzuschließen, in denen er dem Arbeitnehmer für die geleisteten Dienste dankt, dessen Ausscheiden bedauert oder ihm für die Zukunft alles Gute wünscht.

BAG, Urteil vom 11. Dezember 2012 - 9 AZR 227/11

Der Fall:

Der Kläger war Baumarktleiter bei der Beklagten. Nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses erteilte ihm die Beklagte ein Arbeitszeugnis mit einer überdurchschnittlichen Leistungs- und Verhaltensbeurteilung. Das Zeugnis endet mit den Sätzen: "Herr K scheidet zum 28.02.2009 aus betriebsbedingten Gründen aus unserem Unternehmen aus. Wir wünschen ihm für die Zukunft alles Gute." Der Kläger hat die Auffassung vertreten, der Schlusssatz sei unzureichend und entwerte sein gutes Zeugnis. Er habe Anspruch auf die Formulierung: "Wir bedanken uns für die langjährige Zusammenarbeit und wünschen ihm für seine private und berufliche Zukunft alles Gute."

Die Lösung:

Das Arbeitsgericht hat der Klage stattgegeben, Landesarbeitsgericht und BAG haben sie abgewiesen. Der Arbeitnehmer kann gemäß § 109 Abs. 1 S. 3 GewO verlangen, dass sich die Angaben im Zeugnis auf Leistung und Verhalten im Arbeitsverhältnis (*qualifiziertes Zeugnis*) erstrecken. Aussagen über persönliche Empfindungen des Arbeitgebers gehören damit nicht zum notwendigen Zeugnisinhalt. Zwar sind Schlusssätze in Zeugnissen, mit denen Arbeitgeber in der Praxis oft persönliche Empfindungen wie Dank oder gute Wünsche zum Ausdruck bringen, nicht "beurteilungsneutral", sondern geeignet, die objektiven Zeugnisaussagen zu Führung und Leistung des Arbeitnehmers zu bestätigen oder zu relativieren. Der Arbeitnehmer hat jedoch - auch bei attestierten guten oder sehr guten Leistungen - darauf keinen Anspruch. Stattdessen kann er allenfalls verlangen, dass eine aus seiner Sicht "unzureichende" Schlussformel hinsichtlich des Dankes und der guten Wünsche für die Zukunft entfernt wird, nicht jedoch, dass sie ergänzt wird. Auch wenn in der Praxis, insbesondere in Zeugnissen mit überdurchschnittlicher Leistungs- und Verhaltensbeurteilung, häufig dem Arbeitnehmer für seine Arbeit gedankt wird, kann daraus mangels einer gesetzlichen Grundlage kein Anspruch des Arbeitnehmers auf eine Dankesformel abgeleitet werden.

Hinweis für die Praxis:

Arbeitnehmer haben keinen Anspruch auf eine Schlussformel im Zeugnis; man kann aber mit dem Arbeitgeber vereinbaren - u.U. sogar bereits im Aufhebungsvertrag oder im gerichtlichen Vergleich anlässlich eines Kündigungsschutzverfahrens -, dass eine solche "gute" Schlussformel mit aufgenommen wird. Daran ist der Arbeitgeber dann gebunden.

Seminarprogramm 2013



[PDF herunterladen](#)

2. Fünfzig Jahre Seminare, Training, Beratung

Im Oktober 2012 ist unser Programm 2013 für Fach- und Führungskräfte erschienen - mit vielen bewährten und neuen Seminarthemen.

Bestimmt sind auch für Sie bzw. Ihre Kollegen oder Mitarbeiter interessante Veranstaltungen darunter. Sichern Sie sich Ihre Plätze und planen Sie bereits jetzt gezielt Ihre Weiterbildung für 2013.

Folgende Themenschwerpunkte bieten wir Ihnen deutschlandweit an:

- [Zertifizierte Ausbildungen](#)
- [Führungskompetenz](#)
- [Persönliche Kompetenz](#)
- [Gesundheitsmanagement](#)
- [Personalmanagement](#)
- [Inhouse-Service](#)

Die unverändert gute Qualität unserer Seminare und Trainings wird durch die durchgängig sehr guten Seminarbewertungen unserer Teilnehmer bestätigt – und das **seit 50 Jahren**.

Meistern Sie die aktuellen Herausforderungen mit Know-how und Führungsstärke. Dabei unterstützen wir Sie gern mit offenen und firmeninternen Seminaren. Wir freuen uns darauf, Sie auch 2013 für kommende Herausforderungen fit zu machen.

[nach oben ▲](#)

Seminartipp:

Konstruktive Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber

09.04. - 11.04.2013
Berlin

08.10. - 10.10.2013
Heidelberg/Leimen

Mehr Informationen
finden Sie [hier](#).

3. Mitbestimmung: Dient sie vor allem Ihrer Belegschaft oder auch Ihrem Unternehmen selbst?

Soziales Zugeständnis oder Wettbewerbsvorteil? Führungskräfte großer deutscher Unternehmen zeigen: Eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervetretern dient den Interessen *beider* Seiten!

Doch was genau sind die Vorteile der Mitbestimmung - aus der Sicht eines Unternehmers?

Gerade in der Wirtschaftskrise hat sich gezeigt, dass Unternehmen, deren Leitung eine gute Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervetretern pflegen, **flexibel** und **mit Rückhalt** in der Belegschaft in der Krise reagieren konnten. Damit muss die Mitbestimmung eben nicht vorrangig den Interessen der Belegschaft dienen, sondern generiert - klug eingesetzt - **Mehrwert für das Unternehmen**:

*"Ich habe es auf der Arbeitnehmerseite insgesamt immer mit **sehr kompetenten** Menschen zu tun gehabt, die mit dem Unternehmen und dessen Erfolg eng verbunden sind. [...] Wir haben Ende Juli ein Sparprogramm von 500 Millionen Euro pro Jahr erfolgreich verhandelt. Das hat bei uns funktioniert, weil die Arbeitnehmer gewusst haben: Das Management legt die Karten offen auf den Tisch und will für alle im Unternehmen etwas erreichen."* (**Jürgen Schrempf**, ehem. DaimlerChrysler-Vorstandsvorsitzender, Stern 44/2004).

Dank der Mitbestimmung im Aufsichtsrat sind

"viele Maßnahmen besser und glaubwürdiger umsetzbar." (**Berthold Leibinger**, ehem. geschäftsführender Gesellschafter von Trumpf, Stuttgarter Nachrichten, 21.10.2004).

Beratung zur Betriebspartnerschaft:



Dipl.-Päd. Gerlinde Rau

Telefon 0251 1350-6200
gr@poko.de

Deshalb ist es vor allem auch im Interesse des Unternehmens wichtig, die Arbeitnehmervertreter von vornherein miteinzubeziehen,

*"um die **Belegschaft** hinter die Ziele des Unternehmens **zu versammeln**."*
(Manfred Krüper, Personalvorstand von E.ON, FTD vom 16.01.2004).

Wo aber liegen die Gemeinsamkeiten beider Seiten, wo doch gerade bei Umstrukturierungen so unterschiedliche Auffassungen aufeinanderstoßen?

*"Wir haben oft unterschiedliche Standpunkte [...], aber uns eint das **gemeinsame Interesse** am Wohl unseres Unternehmens."*

(Klaus Rauscher, ehem. Vorstandsvorsitzender von Vattenfall, Manager Magazin Online, 31.07.2005).

... mit Wettbewerbsvorteilen über das Unternehmen hinaus, denn:

*"Für mich ist die Mitbestimmung ein **Standortvorteil Deutschlands**. [...] Als Vorstandsvorsitzender von Siemens sage ich nur: Wir haben keinerlei Anlass, Mitbestimmung oder Kündigungsschutz in Deutschland infrage zu stellen."*
(Peter Löscher, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, Berliner Morgenpost vom 26.10.2009)

Konstruktive Partnerschaft

Eine so gelebte **kooperative** Mitbestimmung nennen wir **konstruktive Unternehmens- und Betriebspartnerschaft**. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter im gemeinsamen Interesse am Wohl ihres Unternehmens an einem Strang ziehen. Der wesentliche Mehrwert einer solchen Unternehmenskultur besteht aus

- Motivation nach innen,
- bestmögliche Informationsnutzung und
- Glaubwürdigkeit nach außen.

Diesem Thema widmet sich seit einigen Jahren der **Runde Tisch** für Betriebs- und Sozialpartnerschaft am wissenschaftlichen *Zentrum für Betriebs- und Sozialpartnerschaft* an der *Humboldt-Viadrina School of Governance* in Berlin: Unter der Leitung von Dr. Constantin Olbrisch untersuchen und entwickeln dort Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter von Unternehmen wie z.B. **Lufthansa, Deutsche Bahn, SAP, Siemens, Daimler, Deutsche Post, Novartis** und ca. 30 anderen deutschen Unternehmen die Voraussetzungen für eine gute Betriebs- und Sozialpartnerschaft. Ihre Erfahrungen und Forderungen haben sie als "**Berliner Thesen zur Betriebspartnerschaft**" veröffentlicht.

Unsere Angebote für Sie

Oftmals stehen einer konstruktiven Betriebspartnerschaft jahrelange Konfrontationen und ein Mangel an gegenseitigem Vertrauen im Wege. Meistens bedarf es nicht viel, diese Hindernisse zu erkennen und nach und nach abzubauen.

Wir unterstützen Sie gerne und bieten Ihnen hierzu ...

1. **Seminare:**

Zu diesem Zweck bietet **Poko** Seminare an, deren Ziel es gerade ist, die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Betriebs- und Unternehmenspartnern zu stärken. Eines dieser Seminare ist die Veranstaltung

Konstruktive Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat

[Auch bei kontroversen Standpunkten betriebliche Synergien erzeugen](#)

In diesem Praxisseminar erarbeiten Betriebsrats- und Arbeitgebervertreter gemeinsam, wie das gemeinsame Vertrauen gefördert und künftige Eskalationen durch Konfliktlösungsstrategien zum Wohle aller vermieden werden können.

Für mehr Informationen zu diesem Seminar klicken Sie bitte [hier](#).

2. Einzelberatung:

Oder ziehen Sie es vor, ganz konkret und spezifisch innerhalb **Ihres Unternehmens** an einer konstruktiven Partnerschaft zu arbeiten?

Dann empfehlen wir Ihnen eine **individuelle Beratung** durch unsere **Betriebs-Partner GmbH & Co. KG**, die wir kürzlich gemeinsam mit dem auf Mitbestimmungsfragen spezialisierten Rechtsanwalt und erfahrenen Mediator, Dr. Constantin Olbrisch, gegründet haben.

Unsere praxiserfahrenen Berater unterstützen Sie dabei,

- die vertrauensvolle Zusammenarbeit in Ihrem Betrieb oder Unternehmen konstruktiver zu gestalten,
- sich Konfliktlösungsstrategien und Regeln für die Kooperation zu erarbeiten und
- sich auf gemeinsame langfristige Ziele für Ihren Betrieb oder Unternehmen zu einigen.

Weitere Informationen finden Sie [hier](#):

Tobias Pilot

[nach oben](#) ▲

4. Aktuelle Rechtsprechung

Lesen Sie ausgesuchte Gerichtsentscheidungen:

[nach oben](#) ▲

Bitte beachten Sie die firmeninterne Veranstaltung:

**Praktikerseminar
Kündigungsrecht
Aktuelle
Rechtsprechung**

Hier finden Sie weitere Informationen rund um unseren Inhouse-Service.

I. Restitutionsklage nach Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes für Menschenrechte wegen Kündigung eines Kirchenmusikers nach "Ehebruch"

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat entschieden, dass bei "Altfällen", die vor dem 31. Dezember 2006 "rechtskräftig" abgeschlossen waren, auch dann eine Wiederaufnahme ausgeschlossen sein soll, wenn die Klage im Ergebnis vor dem Europäische Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) Erfolg hatte. Dabei ging es um die Restitutionsklage eines ehemaligen Kirchenmusikers, der von seinem Arbeitgeber im Jahr 1997 gekündigt worden war und nach erfolgloser Kündigungsschutzklage in der Folge vor den EGMR gezogen war.

BAG, Urteil vom 22. November 2012 - 2 AZR 570/11

Der Fall:

Die beklagte katholische Kirchengemeinde hatte die Kündigung eines Kirchenmusikers aus dem Jahr 1997 im Wesentlichen damit begründet, der Kläger habe Ehebruch begangen und dadurch seine besonderen Loyalitätspflichten aus dem Arbeitsverhältnis verletzt. Die dagegen gerichtete Kündigungsschutzklage wurde vom LAG im Jahre 2000 - rechtskräftig - abgewiesen. Auf Antrag des Klägers hat der Europäische Gerichtshof für



Laden Sie Infos im PDF-Format herunter!

Menschenrechte (EGMR) mit Urteil vom 23. September 2010 festgestellt, dass die Entscheidung des Landesarbeitsgerichts aus dem Jahr 2000 das Recht des Klägers auf Achtung seines Privat- und Familienlebens aus Art. 8 der Europäischen Konvention zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten (EMRK) verletzt. Das Urteil des Landesarbeitsgerichts lasse nicht erkennen, dass auch dieses Recht bei der **Abwägung** berücksichtigt worden sei. Mit Urteil vom 28. Juni 2012 hat der EGMR dem Kläger gemäß Art. 41 EMRK eine Entschädigung zugesprochen. **Nun begehrt der Kläger die Wiederaufnahme des Kündigungsschutzverfahrens.**

Die Lösung:

Die Restitutionsklage hatte auch beim BAG aus formalen Gründen keinen Erfolg. Nach § 580 Nr. 8 ZPO findet zwar die Restitutionsklage statt, wenn der EGMR eine Verletzung der EMRK oder ihrer Protokolle festgestellt hat und das Urteil auf der Verletzung beruht. Dieser Restitutionsgrund ist aber gemäß der wirksamen Vorschrift des § 35 EGZPO nicht auf Gerichtsverfahren anzuwenden, die vor dem 31. Dezember 2006 rechtskräftig abgeschlossen wurden.

Hinweis für die Praxis:

Die Restitutionsklage war zwar im Ergebnis nicht erfolgreich; der Kirchenmusiker hat sein Arbeitsverhältnis "verloren". Die vom EGMR zugesprochene Entschädigung muss der Staat leisten, weil die (Arbeits-)Gerichte den Kläger in seinen Menschenrechten verletzt haben.

Aber es bleibt spannend, wie die Arbeitsgerichte zukünftig mit den Fällen der Loyalitätsverstöße im kirchlichen Arbeitsverhältnis umgehen werden. So einfach, wie sie es sich bislang gemacht haben, dürfte es zukünftig nicht mehr sein. Die Rechtsprechung dazu ist im Fluss, ein Ergebnis noch nicht absehbar (vgl. auch **BAG, Urteil vom 8. September 2011 - 2 AZR 543/10** (Kündigung eines Chefarztes durch den kirchlichen Arbeitgeber wegen "Wiederverheiratung"))).

nach oben ▲

Seminartipp:

Der Arbeitsvertrag
Von der Begründung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses

23.05. - 24.05.2013
Hamburg
23.09. - 24.09.2013
Koblenz
02.12. - 03.12.2013
Rothenburg o. d. Tauber

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

II. Kein Anspruch auf Herausgabe von Vergütung bei Verletzung des Wettbewerbsverbots

Nach § 61 Abs. 1 HGB kann der Arbeitgeber bei einer Verletzung des Wettbewerbsverbots Schadensersatz fordern; er kann statt dessen auch verlangen, dass der Arbeitnehmer die für eigene Rechnung gemachten Geschäfte als für Rechnung des Arbeitgebers eingegangen gelten lässt und die aus Geschäften für fremde Rechnung bezogene Vergütung herausgibt.

BAG, Urteil vom 17. Oktober 2012 - 10 AZR 809/11

Der Fall:

Der Beklagte war bei der Klägerin als Produktmanager und technischer Leiter tätig. Das Arbeitsverhältnis endete nach Vergleich in einem Kündigungsschutzprozess aufgrund ordentlicher arbeitgeberseitiger Kündigung. Die Parteien vereinbarten eine Freistellung des Klägers von der Arbeitspflicht bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses unter Fortzahlung der vertragsgemäßen Vergütung. Eine Anrechnung anderweitigen Verdienstes wurde im Vergleich nicht bestimmt. Während der Freistellung nahm der Beklagte ein Arbeitsverhältnis bei einem Wettbewerber der Klägerin auf.

Die Arbeitgeberin verlangt die Herausgabe der beim Wettbewerber bezogenen Vergütung, hilfsweise die Anrechnung der beim Wettbewerber bezogenen Vergütung auf die Vergütungsansprüche des Beklagten ihr gegenüber.

Die Lösung:

Die Klage war in allen Instanzen erfolglos. Der Beklagte ist nicht verpflichtet, ein mit dem Wettbewerber vereinbartes Festgehalt an die Klägerin

herauszugeben; der Abschluss des Arbeitsvertrags mit dem Wettbewerber ist kein "Geschäft" i.S.v. § 61 HGB. Die Geltendmachung von Vergütungsansprüchen gegenüber dem bisherigen Arbeitgeber kann zwar bei Aufnahme eines neuen Arbeitsverhältnisses unter Verstoß gegen ein Wettbewerbsverbot gegen Treu und Glauben verstoßen, ein solcher Verstoß war im Streitfall aber nicht ausreichend dargelegt.

Hinweis für die Praxis:

Ein Arbeitnehmer, der vom Arbeitgeber bei Fortzahlung der Vergütung bis zum Ablauf der Kündigungsfrist freigestellt wird, ist **berechtig**, während der Freistellungszeit einer **anderen Erwerbstätigkeit nachzugehen**. Die dort erzielte Vergütung wird grundsätzlich nicht angerechnet, es sei denn, dies ist zwischen den Parteien vereinbart oder - bei einseitiger Freistellung - wenn der Arbeitgeber die Anrechnung anderweitig erzielten Verdienstes angeordnet hat.

Solange das Arbeitsverhältnis besteht, darf der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber aber **keinen "Wettbewerb" machen**, also auch keiner Beschäftigung beim Wettbewerber nachgehen. Dies folgt aus der arbeitsvertraglichen Rücksichtnahme- oder Treuepflicht. Verstößt er dagegen, kann dies eine fristlose arbeitgeberseitige Kündigung rechtfertigen; allerdings ist der Arbeitnehmer nicht verpflichtet, das wettbewerbswidrig erlangte Entgelt herauszugeben oder sich auf Lohnansprüche gegen den "alten" Arbeitgeber anrechnen zu lassen.

Übrigens: Nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist der Arbeitnehmer frei; er darf auch beim Wettbewerber arbeiten oder seinem Arbeitgeber Wettbewerb machen, indem er ein Konkurrenzunternehmen gründet. Ausnahme: Wenn die Parteien ein wirksames Wettbewerbsverbot vereinbart haben, ist der Arbeitnehmer daran gebunden.

nach oben ▲

Seminartipp:

**Personal Aktuell
2012/2013**
Rechtliche Neuerungen
im Arbeits- und
Sozialrecht

13.02. - 13.02.2013
Hamburg
18.02. - 18.02.2013
Frankfurt/Main
27.02. - 27.02.2013
Köln
04.03. - 04.03.2013
München
11.03. - 11.03.2013
Dortmund

Mehr Informationen
und die Möglichkeit
der unverbindlichen
Reservierung oder
verbindlichen
Anmeldung finden Sie
[hier](#).

III. Leiharbeiter werden auch bei dauerhafter Überlassung keine Arbeitnehmer des Entleihers

Nach § 1 Abs. 1 S. 2 AÜG n.F. erfolgt die Überlassung von Arbeitnehmern an Entleiher zwar nur vorübergehend. Liegt keine vorübergehende Überlassung vor, führt dies aber nicht zu einem Arbeitsverhältnis zwischen dem Leiharbeiter und dem Entleiher.

LAG Berlin-Brandenburg, Urteil vom 16. Oktober 2012 - 7 Sa 1182/12 (nicht rechtskräftig)

Der Fall:

Die Klägerin war als Krankenschwester bei einem Tochterunternehmen der beklagten Krankenhausbetriebsgesellschaft beschäftigt. Die Tochtergesellschaft verfügt über eine Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung. Sie setzte die Klägerin als Leiharbeiterin für die gesamte über vierjährige Dauer des Arbeitsverhältnisses bei der Beklagten ein.

Die Klägerin meint, dass durch die nicht mehr nur vorübergehende Arbeitnehmerüberlassung ein Arbeitsverhältnis mit der Beklagten zustande gekommen sei.

Die Lösung:

Das LAG hat die Klage abgewiesen.

Die Klägerin ist durch den Einsatz bei der Beklagten nicht zu deren Arbeitnehmerin geworden. Dies gilt selbst dann, wenn es sich nicht um eine vorübergehende Arbeitnehmerüberlassung handelt.

§ 1 Abs. 1 S. 2 AÜG sieht zwar vor, dass die Überlassung von Arbeitnehmern an Entleiher nur vorübergehend erfolgen darf. Welche Rechtsfolge jedoch

eintritt, wenn eine dauerhafte Überlassung vorliegt, regelt das Gesetz nicht. Zudem ist nicht geregelt, bis zu welcher zeitlichen -oder sonstigen- Grenze (noch) von einer vorübergehenden Arbeitnehmerüberlassung ausgegangen werden kann.

Im zu entscheidenden Fall hat das LAG ausdrücklich offen gelassen, ob ein Fall der nicht vorübergehenden Arbeitnehmerüberlassung vorliegt. Denn selbst dies zugunsten der Klägerin unterstellt, führe ein Verstoß nicht dazu, dass zwischen Leiharbeiter und Entleiher ein Arbeitsverhältnis zustandekomme.

Auch ein rechtsmissbräuchliches Strohmangengeschäft könne jedenfalls dann nicht angenommen werden, wenn das Arbeitsverhältnis - wie hier - vor der zum 1.12.2011 erfolgten Änderung des AÜG abgeschlossen worden ist.

Hinweis für die Praxis:

Die Änderung des AÜG, insbesondere die Neuregelung in § 1 Abs. 1 S. 2 AÜG, wonach eine Arbeitnehmerüberlassung nur noch vorübergehend erfolgen darf, soll bewirken, dass eine Fluktuation zwischen 2. Arbeitsmarkt (Leiharbeiter) und 1. Arbeitsmarkt (Stammarbeiter) stattfindet. Denn nach bisheriger Rechtslage konnten Entleiher dauerhaft Leiharbeiter beschäftigen, häufig sogar mit speziellen Personenwünschen an den Verleiher verbunden, ohne in Konflikt mit dem AÜG zu kommen. Die Neufassung des AÜG lässt jedoch noch viele Fragen unbeantwortet:

Was heißt "dauerhaft" i.S.v. § 1 Abs. 1 S. 2 AÜG?

Welche Folgen hat eine "dauerhafte" Arbeitnehmerüberlassung?

(1) Kommt dann - s.o. - ein Arbeitsverhältnis zum Entleiher zustande oder handelt es sich lediglich um eine Ordnungswidrigkeit des Verleihers bzw. des Entleihers? **Gegen** das Zustandekommen eines Arbeitsverhältnisses spricht, dass diese Rechtsfolge im Gesetz nicht vorgesehen ist (anders als in § 9 Ziffer 1 i.V.m. § 10 Abs. 1 AÜG). **Für** das Zustandekommen eines solchen Vertrages könnte sprechen, dass uU nur so effektiv einer dauerhaften Beschäftigung von Leiharbeitern entgegengewirkt werden kann.

(2) Kann der Betriebsrat im Entleiherbetrieb die Zustimmung zur Einstellung des Leiharbeiters, also der tatsächlichen Beschäftigung gem. § 99 Abs. 2 Nr. 1 BetrVG verweigern?

Wie sieht die Zukunft der "Konzernleihe" aus? Ist sie noch und wenn ja unter welchen Voraussetzungen zulässig?

Die Aufgaben der Gesetzgebung wird - wieder einmal - die Rechtsprechung lösen müssen.

nach oben ▲

Seminartipp:

Update Arbeitsrecht Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht

14.05. - 14.05.2013
Hamburg
03.07. - 03.07.2013
München
18.09. - 18.09.2013
Frankfurt/Main

Mehr Informationen
und die Möglichkeit

IV. Vorlage einer ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung

Nach § 5 Abs. 1 S. 3 EFZG ist der Arbeitgeber berechtigt, von dem Arbeitnehmer die Vorlage einer ärztlichen Bescheinigung über das Bestehen der Arbeitsunfähigkeit und deren voraussichtliche Dauer schon von dem ersten Tag der Erkrankung an zu verlangen. Die Ausübung dieses Rechts steht im nicht an besondere Voraussetzungen gebundenen Ermessen des Arbeitgebers.

BAG, Urteil vom 14. November 2012 - 5 AZR 886/11

Der Fall:

Die Klägerin ist bei der beklagten Rundfunkanstalt als Redakteurin beschäftigt. Sie stellte für den 30. November 2010 einen Dienstreiseantrag, der abgelehnt wurde. Am 30. November meldete sich die Klägerin krank und erschien am Folgetag wieder zur Arbeit. Daraufhin forderte die Beklagte die Klägerin auf, künftig schon am ersten Tag der Krankmeldung einen Arzt aufzusuchen und

der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

ein entsprechendes Attest vorzulegen. Mit ihrer Klage hat die Klägerin den Widerruf dieser Weisung für die Zukunft begehrt und geltend gemacht, das Verlangen des Arbeitgebers auf Vorlage einer ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung bereits für den ersten Tag der Erkrankung bedürfe einer sachlichen Rechtfertigung. Außerdem sehe der für die Beklagte geltende Tarifvertrag ein derartiges Recht nicht vor.

Die Lösung:

Alle Instanzen haben die Klage abgewiesen. Die Ausübung des dem Arbeitgeber von § 5 Abs. 1 S. 3 EFZG eingeräumten Rechts steht im Ermessen des Arbeitgebers und bedarf insbesondere keiner Rechtfertigung oder eines gegen den Arbeitnehmer bestehenden begründeten Verdachts, er habe in der Vergangenheit eine Erkrankung nur vorgetäuscht. Eine tarifliche Regelung steht dem nur entgegen, wenn sie das Recht des Arbeitgebers aus § 5 Abs. 1 S. 3 EFZG ausdrücklich ausschließt, was aber hier nicht der Fall war.

Hinweis für die Praxis:

Der Entscheidung des BAG ist zuzustimmen. Das EFZG gibt dem Arbeitgeber das Recht, auch ohne Angabe von Gründen die Vorlage einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung bereits ab dem ersten Tag der Erkrankung zu verlangen. Dieses Recht kann zwar durch Arbeitsvertrag oder Betriebsvereinbarung oder Tarifvertrag ausgeschlossen sein, was jedoch einer eindeutigen Regelung bedarf. Ist dies jedoch nicht der Fall, hat der Arbeitnehmer die Weisung zu beachten.

Ob es grundsätzlich **sinnvoll** ist, bereits ab dem ersten Tag eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung zu verlangen, mag bezweifelt werden, da in der Praxis Ärzte häufig für mehr als einen Tag zur Arbeitsunfähigkeit führende Erkrankung bescheinigen werden und somit u.U. die Fehlzeiten ansteigen werden.

[nach oben](#) ▲

Seminartipp:

Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte I

Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

04.03. - 05.03.2013
Augsburg
11.04. - 12.04.2013
Berlin
23.05. - 24.05.2013
Düsseldorf
20.06. - 21.06.2013
Fulda
17.07. - 18.07.2013
Baden-Baden

Weitere Termine, mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

V. Zurückweisung der Betriebsratsanhörung mangels Vollmachtsnachweises?

Der Betriebsrat kann die Anhörung zu einer beabsichtigten Kündigung durch einen Boten oder Vertreter des Arbeitgebers nicht entsprechend § 174 S. 1 BGB zurückweisen, wenn der Anhörung keine Vollmachtsurkunde beigelegt ist.

BAG, Urteil vom 13. Dezember 2012 - 6 AZR 348/11 u.a.

Der Fall:

Das beklagte Luftfahrtunternehmen mit Sitz in Griechenland, beschäftigte in der Bundesrepublik Deutschland an fünf Standorten 69 Arbeitnehmer im Bodenbetrieb. Die Klägerin arbeitete als "Sales Representative" am Standort Stuttgart. Die Fluggesellschaft beschloss über den eingesetzten Sonderliquidator, die deutschen Standorte zu schließen und alle Arbeitsverhältnisse zu kündigen. Über Rechtsanwalt G hörte sie den Betriebsrat des Standorts Stuttgart zu der ordentlichen Kündigung des Arbeitsverhältnisses der Klägerin an. Dem Schreiben war keine Vollmachtsurkunde beigelegt. Der Betriebsrat wies die Anhörung deshalb zurück. Rechtsanwalt G kündigte das Arbeitsverhältnis der Klägerin sodann ordentlich zum 31. März 2010. Die Klägerin hält die Kündigung nach § 102 Abs. 1 BetrVG für unwirksam, weil der Anhörung des Betriebsrats kein Vollmachtsnachweis des handelnden Rechtsanwalts beigelegt gewesen sei.

Die Lösung:

Das Arbeitsgericht hat die Klage abgewiesen. Das Landesarbeitsgericht hat ihr stattgegeben. Die Revision der Beklagten hatte beim BAG Erfolg. Die Kündigung ist wirksam. Der Betriebsrat konnte seine Anhörung nicht analog § 174 S. 1 BGB wegen fehlenden Vollmachtsnachweises zurückweisen. Der Zweck des Anhörungserfordernisses steht einer entsprechenden Anwendung

von § 174 BGB entgegen. Das Verfahren nach § 102 BetrVG ist nicht an Formvorschriften gebunden. Eine mündliche oder telefonische Anhörung ist möglich. Auch in einem solchen Fall beginnt die Wochenfrist des § 102 Abs. 2 S. 1 BetrVG zu laufen. Hat der Betriebsrat Zweifel an der Boten- oder Vertreterstellung der ihm gegenüber bei der Anhörung auftretenden Person, kann er sich nach dem Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit (§ 2 Abs. 1 BetrVG) unmittelbar gegenüber dem Arbeitgeber äußern.

Hinweis für die Praxis:

Der Entscheidung ist vollinhaltlich zuzustimmen. Die Anhörung des Betriebsrats gem. § 102 BetrVG ist keine einseitige Willenserklärung i.S.v. § 174 S. 1 BGB. Auch einer analogen Anwendung dieser Vorschrift bedarf es nicht. Es liegt keine ungewollte Regelungslücke vor. Der Betriebsrat, der Bedenken hat, ob ein Anhörungsschreiben von einer tatsächlich bevollmächtigten Person "stammt", mag sich an den ihm bekannten Repräsentanten des Arbeitgebers wenden, um nachzufragen, ob der vermeintliche Vertreter tatsächlich Vertretungsmacht hat oder nicht.

Übrigens: Die Kündigung war als betriebsbedingte Kündigung auch sozial gerechtfertigt und wirksam i.S.v. § 1 KSchG. Denn

- der Beschäftigungsbedarf am Standort Stuttgart ist entfallen durch die Schließung des Standortes.
- Einer Sozialauswahl bedarf es nicht, da alle Arbeitsverhältnisse gekündigt worden sind.
- Eine anderweitige Beschäftigungsmöglichkeit an anderen Standorten in Deutschland gibt es nicht.

nach oben ▲

Bitte beachten Sie die firmeninterne Veranstaltung:

Kurzarbeit und Kurzarbeitergeld Handlungsmöglichkeiten in Krisenzeiten

Hier finden Sie weitere Informationen rund um unseren Inhouse-Service.

VI. Kürzung des Urlaubs bei Kurzarbeit ist zulässig

Eine Regelung in einem Sozialplan, wonach der Anspruch eines Kurzarbeiters auf bezahlten Jahresurlaub im Verhältnis zur Arbeitszeitverkürzung gekürzt wird, verstößt nicht gegen das Unionsrecht. Dieses gewährt zwar jedem Arbeitnehmer - selbst bei Langzeiterkrankung - einen Anspruch auf bezahlten Mindestjahresurlaub von vier Wochen. Kurzarbeiter sind aber weniger mit erkrankten Arbeitnehmern als mit Teilzeitbeschäftigten vergleichbar, bei dem der Urlaubsanspruch ebenfalls anteilig gekürzt werden kann.

EuGH, Urteil vom 8. November 2012 - C-229/11 und C-230/11

Der Fall:

Die Kläger waren bei einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie beschäftigt. Wegen wirtschaftlicher Schwierigkeiten kündigte das Unternehmen die Arbeitsverhältnisse zu Ende Juni bzw. August 2009. Die Arbeitsverträge waren jedoch aufgrund eines Sozialplans förmlich um ein Jahr verlängert worden. Während dieser Zeit brauchten die Kläger nicht zu arbeiten ("Kurzarbeit Null") und erhielten keinen Lohn. Die Bundesagentur für Arbeit gewährte aber ein sog. "Kurzarbeitergeld".

Mit ihren Klagen verlangen die Kläger die Abgeltung des während der "Kurzarbeit Null" nicht genommenen Urlaubs. Das Arbeitsgericht Passau setzte das Verfahren aus und legte dem EuGH die Frage zur Vorabentscheidung vor, ob das Unionsrecht nationalen Rechtsvorschriften oder Sozialplänen entgegensteht, nach denen sich der Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub in der Zeit, in der sich das Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindet, im Verhältnis zur Arbeitszeitverkürzung der Beschäftigten verringert.

Die Lösung:

Der EuGH hat entschieden, dass eine - ratierliche - Kürzung des Urlaubsanspruchs bei "Kurzarbeit Null" europarechtlich zulässig ist. Denn

anders als im Fall der Erkrankung des Arbeitnehmers, wo Urlaubsansprüche weiter "anwachsen", selbst wenn das Arbeitsverhältnis - etwa wegen des Bezugs einer befristeten Rente wegen Erwerbsunfähigkeit - ruht (vgl. BAG, Urteil vom 7. August 2012 - 9 AZR 353/10), ist der in Kurzarbeit befindliche Arbeitnehmer nicht gleich schutzwürdig. **Denn er kann sich, da er nicht krank ist, erholen und Freizeittätigkeiten nachgehen; er bedarf des zusätzlichen Urlaubs also nicht.**

Außerdem ist der Fall der Kurzarbeit **vergleichbar** mit der eines **Teilzeitbeschäftigten**. Für diese Arbeitnehmergruppe hat der EuGH bereits mit Urteil vom 22. April 2010 (Az: C-486/08) entschieden, dass der Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub für eine Zeit der Teilzeitbeschäftigung im Verhältnis zur Arbeitszeitverkürzung gekürzt werden kann.

Hinweis für die Praxis:

Der EuGH hat die für Deutschland schon vorher geltende Rechtslage bestätigt. Der Entscheidung ist vollinhaltlich zuzustimmen.

Eine noch nicht geklärte Frage lautet: Kann der Arbeitgeber bei **Elternzeit** des Arbeitnehmers den Urlaub pro Monat der Elternzeit um 1/12 kürzen (§ 17 Abs. 1 S. 1 BEEG)? Das (deutsche) Recht erlaubt dies. Steht diese Rechtslage im Einklang mit Europarecht? Ist ein Elternzeitler - wie ein "Kurzarbeiter Null" - nicht erholungsbedürftig, da er seine Freizeit frei gestalten kann ohne Einschränkungen ausgesetzt zu sein?

nach oben ▲

Bitte beachten Sie die firmeninterne Veranstaltung:

Betriebsübergang und Outsourcing
Probleme der praktischen Umsetzung

Hier finden Sie weitere Informationen rund um unseren Inhouse-Service.

VII. Übergang des Arbeitsverhältnisses eines Hausverwalters auf den Erwerber der verwalteten Immobilie

Das von einer Hausverwaltung betreute Grundstück stellt kein Betriebsmittel dar, sondern ist das Objekt der Verwaltungstätigkeit. Die Arbeitsverhältnisse der mit der Grundstücksverwaltung betrauten Arbeitnehmer der Hausverwaltungsgesellschaft gehen deshalb nicht auf den Erwerber der verwalteten Immobilie über.

BAG, Urteil vom 15. November 2012 - 8 AZR 683/11

Der Fall:

Der Kläger war bei der Arbeitgeberin als technisch-kaufmännischer Sachbearbeiter beschäftigt. Einziges Betätigungsfeld der Arbeitgeberin war die Verwaltung eines ihr gehörenden Büro- und Geschäftshauses in M. Die beklagte Stadt M war Hauptmieterin des Gebäudes und erwarb 2010 diese Immobilie, welche den einzigen Grundbesitz der Arbeitgeberin darstellte. Nach dieser Grundstücksveräußerung wurde die Arbeitgeberin liquidiert. Der Kläger macht geltend, sein Arbeitsverhältnis sei im Wege eines Betriebsübergangs auf die Stadt M übergegangen.

Die Lösung:

ArbG und LAG haben der Klage stattgegeben. Die Revision zum BAG hatte Erfolg. Die Klage ist unbegründet. Ein Betriebsübergang liegt nicht vor.

Betriebszweck der Arbeitgeberin war einzig die Verwaltung der in ihrem Eigentum stehenden Immobilie in M. Sie war demnach ein Dienstleistungsbetrieb. Diesen hat die beklagte Stadt M nicht dadurch übernommen, dass sie lediglich das von der Arbeitgeberin verwaltete Grundstück erworben hat.

Hinweis für die Praxis:

U.U. wäre es zu einem Betriebsübergang gekommen, wenn die Käuferin des Grundstücks die Hausverwaltung durch eine Drittfirma im Wesentlichen so wie früher organisiert hätte und die zur Verwaltung erforderlichen wesentlichen Betriebsmittel auf diese übertragen hätte. Dann allerdings wäre kein

Bitte beachten Sie das firmeninterne Training:

Zielgerichtet moderieren
Moderatorentraining

Ihre Ansprechpartnerin:



Dipl.-Päd. Sina Zimmermann

Telefon 0251 1350-6501

sz@poko.de

Weitere Informationen finden Sie [hier](#).

5. Professionelle Moderation in Meetings

Haben Sie schon mal hochgerechnet, aus wie vielen Sitzungen Sie rausgegangen sind ohne anschließend schlauer zu sein als vorher, keine verwertbaren Informationen bekommen zu haben oder keine handfesten Ergebnisse entstanden sind, mit denen Sie weiterarbeiten konnten?

Wenn Sie diese Effekte künftig minimieren wollen, könnte ein firmeninternes Moderationstraining oder der Einsatz externe Poko-Moderatoren dazu beitragen, gesteckte Ziele mit möglichst geringem Aufwand zu erreichen und Ressourcen wie Kreativität, Engagement oder Arbeitszeit optimal zu nutzen. Dafür gibt es leider kein Patentrezept, allerdings hat sich eine bestimmte Arbeitsweise unter bestimmten Rahmenbedingungen bewährt Diese können Sie in unserem firmeninternen Training "Zielgerichtet moderieren" kennenlernen:

Wann?

Immer wenn mehrere Personen zusammen ein Ziel erreichen wollen, egal ob in Teamarbeit, Projektgruppen, Qualitätszirkeln o.Ä.. Typische Anlässe sind Situationen, in denen gemeinsam ein Resultat erarbeitet werden soll (z.B. gemeinsame Problemanalyse mit der Suche nach einer dauerhaften Lösung; Vorbereitung einer Entscheidungsgrundlage mit vorheriger Ideenfindung und Gewichtung; Ausarbeitung einer Strategie o.Ä.).

Ungeeignet ist diese Arbeitsweise der moderierten Entscheidungsfindungen jedoch unter anderem, wenn viele Entscheidungen unter Zeitdruck gefällt werden müssen, die Tragweite der Entscheidung die Verantwortung der Teammitglieder übersteigt oder eine Einzelperson juristisch oder moralisch für die Entscheidung verantwortlich ist.

Rahmenbedingungen?

Wichtig sind die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die Führungs- und Kommunikationskultur des eigenen Unternehmens. Dies kann z.B. durch die vollständige und offene Information der Mitarbeiter über Anlass, Ziele, Hintergrund, Erfolgserwartung und Nutzen ihrer Arbeit im Meeting erreicht werden. Zudem darf die Zusammenarbeit während des Meetings nicht durch Hierarchien gehemmt oder blockiert werden. So muss z.B. die Qualität der Argumente im Vordergrund stehen.

Wie?

Z.B. durch einen *neutralen* Dienstleister – einen externen Moderator..

Externe Moderatoren werden in Workshops in Unternehmen oft vielfältige eingesetzt, z.B. zur Ideenfindung, Problemlösung oder zur Vorbereitung auf Veränderungen und besondere Ereignisse. Für die Effektivität von Workshops und komplexeren Entscheidungsprozessen spielt die professionelle Moderation eine entscheidende Rolle. Der Moderator ist nicht für die Inhalte, sondern für die Gestaltung und den Ablauf eines Workshops verantwortlich. Die Methodenkenntnis und die Haltung des Moderators sowie die Gestaltung der Moderationsumgebung haben wesentlichen Einfluss auf das Gelingen eines Workshops.

In vielen Fällen (insbesondere in Konfliktsituationen) kann der Einsatz eines externen, neutralen Moderators im Unternehmen sinnvoll sein, um Arbeitsinhalte strukturiert, sachbezogen und konstruktiv zu bearbeiten. Ein professioneller Moderator kann mit Hilfe verschiedener Methoden und Techniken Vertrauen in der Zusammenarbeit schaffen, Diskussionen weiter voranbringen und dazu beitragen, eine erhöhte Ergebnisqualität zu erzielen. Der Moderator sorgt für die Strukturierung und die geeignete Vorgehensweise

und Sie können sich auf die Inhalte und die fachlichen Fragen konzentrieren.

Unsere professionellen Moderatoren unterstützen Sie dabei,

- Workshops effektiv und zielführend durchzuführen,
- komplexe Entscheidungsprozesse voranzubringen,
- Kommunikationsprozesse zu strukturieren und zielgerichtet zu gestalten,
- Verhandlungen konstruktiv zu führen,
- zwischen Konfliktparteien (z.B. Arbeitgeber und Betriebsrat) neutral zu vermitteln,
- Mitarbeiter aktiv in die Planung und Entscheidungsfindung bei komplexen Planungs- und Arbeitsprozessen einzubeziehen,
- viele (verschiedene) Perspektiven und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen zu integrieren,
- die Entwicklung von Teams und Inhalten miteinander zu verbinden,
- Ziele, Strategien, Szenarien, etc. in der Gruppe schrittweise zu erarbeiten.

nach oben ▲

Seminartipp:

**Professionelles
Talentmanagement**
Mitarbeiter gewinnen,
fördern und binden

22.04. - 23.04.2013
Koblenz
18.11. - 19.11.2013
Münster

Mehr Informationen
und die Möglichkeit
der unverbindlichen
Reservierung oder
verbindlichen
Anmeldung finden Sie
[hier](#).

6. Talentmanagement - wozu und wie?

Hochqualifizierte und Potentialträger ans Unternehmen zu binden und deren Talente bestmöglich zu nutzen stellt einen häufig unterschätzten Wettbewerbsvorteil dar. Und wo das Bewußtsein hierfür vorhanden ist finden Personalfunktionen selten als zentrales, ganzheitliches und vernetztes Vorgehen im Sinne eines Talentmanagements statt, sondern meist eher dezentral und zersplittert. Das Auseinanderfallen von Bedarfen und Realität legt es deshalb nahe, sich einmal gezielt und systematisch mit dem Thema zu beschäftigen.

Was bedeutet Talentmanagement? Systemisch unternehmensweit betriebenes Talentmanagement (TM) beinhaltet die systematische Identifizierung, Rekrutierung, Entwicklung, Bindung und Positionierung von Personen mit hohem Potential. Dies ist verknüpft mit der Gesamtheit personalpolitischer Massnahmen und dient der langfristigen Sicherstellung der Besetzung kritischer Rollen und Funktionen. Dabei muss Talentmanagement immer organisations- und aufgabenspezifisch stattfinden, weil unterschiedliche Produkte oder Dienstleistungen unterschiedliche Talente erfordern.

Die Qualität des TM kann sehr unterschiedlich sein: Sie beginnt beim informellen Blick auf Talente im einzelnen Team und reicht über isolierte lokale oder abteilungsspezifische Strategien bis hin zum Talentmanagement als integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie mit unternehmensweit koordinierten und strategisch ausgerichteten TM-Praktiken. Als wesentliche Ansatzpunkte sind zu benennen

- Die Arbeitgeberattraktivität muss gezielt entwickelt werden, um anspruchsvolle und talentierte Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren und zu binden.
- Vorhandene Talente im Unternehmen müssen identifiziert werden z.B. durch Kompetenz- bzw. Talentassessments oder durch Selbstbewerbungen für den Talent-Pool und Bewerbungsgesprächen mit dem TM-Verantwortlichen.
- Talente müssen auf der Basis von Ist-Soll-Vergleichen gefördert werden durch individualisierte und kompetenzorientierte Entwicklungsmassnahmen. Potentialanalysen, Selbst- und Vorgesetztereinschätzungen oder Gesprächsrunden zur Talenteinschätzung unterstützen die Einschätzung förderungswürdiger Talente.

Grundlage für die systematische Arbeit an der gezielten Nutzung von Talenten ist der Aufbau einer unternehmensweiten Datenbank. Das Förderprogramm zur Nutzbarmachung von Talenten muss persönlichkeitsorientiert konzipiert sein und regelmäßige Feedbacks beinhalten, um Talente sozial angemessen und erfolgsorientiert zu entwickeln.

Talentmanagement ist eine besondere Form des Personalmanagements, das sich auf eine spezifische Zielgruppe bezieht und Fördermassnahmen nicht als Ausgleich von Schwächen, sondern als persönliche Unterstützung für den Betroffenen betrachtet. Der Fokus liegt also nicht auf dem Gerechtwerten der Aufgaben laut Arbeitsvertrag, sondern geht darüber hinaus, indem es besondere Talente erkennt und befördert, damit die betroffenen Fach-/Führungskräfte sowie das Unternehmen aufwertet und langfristig Produkt- und Dienstleistungsqualität absichert.

Viva Fialka und Michael Fischer
Führungskraftetrainer/in und -Coachs

nach oben ▲

7. Aktuelle Seminare

Mediation im Betrieb

Weiterbildung zum Berater im systematischen Konfliktmanagement



Informationen als PDF heruntergeladen

Mediation im Betrieb

Weiterbildung zum Berater im systematischen Konfliktmanagement

Veranstaltungsreihe 2013/2014

12.06. - 14.06.2013 Münster

11.09. - 13.09.2013 Berlin

13.11. - 15.11.2013 Weimar

29.01. - 31.01.2014 Hamburg

Frühbuchervorteil bis 15.02.2013!

Sparen Sie 310,00 Euro und zahlen Sie statt 3.900,00 Euro nur 3.590,00 Euro zzgl. Hotelkosten.

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

Intensivtraining Rhetorik und Persönlichkeit

20.03. - 21.03.2013 Köln

13.05. - 14.05.2013 Hamburg

15.07. - 16.07.2013 Augsburg

10.10. - 11.10.2013 Münster

09.12. - 10.12.2013 Heidelberg/Leimen

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

Professionell Führen

Grundlagen erfolgreicher Führung

Modulreihe Münster

13.03. - 15.03.2013 Münster

03.06. - 05.06.2013 Münster

11.09. - 13.09.2013 Münster

Modulreihe Stuttgart

Infomaterial Intensivfortbildungen



Informationen als PDF herunterladen

24.04. - 26.04.2013 Stuttgart
26.06. - 28.06.2013 Stuttgart
18.09. - 20.09.2013 Stuttgart/Herrenberg

Modulreihe Hamburg

12.06. - 14.06.2013 Hamburg
04.09. - 06.09.2013 Hamburg
20.11. - 22.11.2013 Hamburg

Weitere Termine, mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

Altersteilzeit - Früher in den Ruhestand

Der sanfte Übergang in die Rente

19.03. - 21.03.2013 Dortmund
09.07. - 11.07.2013 Heidelberg
22.10. - 24.10.2013 Berlin

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

Vom Kollegen zur Führungskraft

Den Rollenwechsel vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten professionell gestalten

07.03. - 08.03.2013 Heidelberg/Leimen
16.05. - 17.05.2013 Boppard/Rhein
10.07. - 11.07.2013 Münster
27.08. - 28.08.2013 Hamburg
30.09. - 01.10.2013 Köln
26.11. - 27.11.2013 Augsburg

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

Psychische Erkrankungen im beruflichen Alltag

Verantwortungsvoller Umgang mit betroffenen Mitarbeitern

09.04. - 09.04.2013 Karlsruhe
03.06. - 03.06.2013 Düsseldorf
11.11. - 11.11.2013 Bremen

Mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

Betriebliches Eingliederungsmanagement I

Arbeitsunfähigkeit überwinden - Arbeitsplätze erhalten

19.02. - 21.02.2013 Essen
12.03. - 14.03.2013 München
09.04. - 11.04.2013 Lübeck
14.05. - 16.05.2013 Dresden
11.06. - 13.06.2013 Köln

09.07. - 11.07.2013 Freiburg

Weitere Termine, mehr Informationen und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie [hier](#).

+++

Unser gesamtes Seminarprogramm finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung.

nach oben ▲

Seminartipps:

**Symposium:
Arbeitszeit und
Belastung von IT-
Mitarbeitern**
Wege aus Dauerstress,
Burn-out und Über-
stunden

22.10. - 23.10.2013
Hannover

Mehr Informationen
und die Möglichkeit
der unverbindlichen
Reservierung oder
verbindlichen
Anmeldung finden Sie
[hier](#).

+++

**Arbeitszeit
kapazitätsorientiert
gestalten**

Dieses Seminar bieten
wir als Inhouse-
Veranstaltung an.
[Hier](#) finden Sie weitere
Informationen rund
um unseren Inhouse-
Service.

8. Literaturtipp

Hilger Keil

Arbeitszeit und Betriebsverfassung

5. Auflage 2012
Rieder Verlag
ISBN 978-3-939018-64-3
131 Seiten, 14,50 €

Der Autor, ehemaliger Präsident des Hessischen Landesarbeitsgerichts, gibt einen guten und verständlichen Einblick in das Arbeitszeitenrecht und der im Rahmen der Arbeitszeit zu beachtenden Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte.

Übersichtlich aufgebaut behandelt der Ratgeber zahlreiche Problemstellungen, so u.a.:

- Wie definiert sich in arbeitsrechtlicher Hinsicht Arbeitszeit?
- Welche Gesetze regeln die Arbeitszeit?
- Wie sind die verschiedenen Begriffe zur Arbeitszeit – Rufbereitschaft, Arbeitsbereitschaft, Mehrarbeit usw. – einzuordnen?
- Welche besonderen Regelungen gibt es für bestimmte Arbeitnehmergruppen?

Das Buch liefert so einen schnellen Zugang zu den Grundlagen und Problemen des Arbeitszeitrechts und ermöglicht damit einen sicheren Umgang mit der Thematik und das Vermeiden von Fehlern bei der Ausgestaltung der Arbeitszeit.

Mehr Informationen und Online-Bestellmöglichkeiten finden Sie auf den Webseiten des Rieder Verlages: <http://www.riederverlag.de>

Der direkte Link zum Buch:
http://www.riederverlag.de/65+M5deba36072f.html?backPID=12&swords=Keil&tt_products=471

Impressum:

Poko Newsletter für
Führungskräfte
Poko-Institut
Heidrun und Hans
Dieter Rieder
Kaiser-Wilhelm-Ring
3a
48145 Münster
info@poko.de
<http://www.poko.de/>

Redaktionsteam
Poko Newsletter für
Führungskräfte
redaktion@poko.de

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

P.S.: Haben Sie noch Anregungen für unseren Newsletter?
Dann schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an 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.

Anmeldung für diesen Newsletter unter

http://www.poko.de/newsletter/register_subscription/3

Wenn Sie den Poko-Newsletter für Führungskräfte nicht mehr erhalten möchten, klicken Sie auf den Link, um Ihre E-Mailadresse abzumelden

» [Abmelden](#)