



Liebe Leserin, lieber Leser,



mit Entsetzen hatte u.a. ganz Deutschland die Nachricht vom Einsturz einer Textilfabrik in Bangladesch erreicht, bei dem über 1.000 Menschen starben. Massive Proteste gegen die dortigen Arbeitsbedingungen haben nun weltweit Auftraggeber und Handelsunternehmen - auch deutsche Konzerne - in die Verantwortung genommen und zur Unterzeichnung des sogenannten „Bangladesch-Abkommens“ zur Brandschutz- und Gebäudesicherheit bewegt. Nicht alle Verantwortlichen sind diesem Abkommen bisher beigetreten. Das Poko-Institut Münster unterstützt dieses Abkommen als einen ersten, notwendigen Schritt und fordert alle Auftraggeber und Handelsbetriebe, die unter solchen Arbeitsbedingungen produzieren lassen dazu auf, ihrer unternehmerischer Gesamtverantwortung gerecht zu werden.

Für uns in Deutschland gelten Arbeitsschutz und Sicherheitsstandards am Arbeitsplatz als Selbstverständlichkeit. Und dennoch bewegen uns zunehmend Fragen des Arbeitsschutzes und Gesundheitsmanagements in unseren Unternehmen „vor Ort“. Bei uns sind es die immer stärker zunehmenden Probleme von Stress und psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, die die Unternehmen beschäftigen. Diesem Problembereich widmen wir das Schwerpunktthema unseres heutigen Newsletters. Erfahren Sie, welche Verantwortung Sie als Führungskraft in diesem Bereich tragen, und welche wirksamen Maßnahmen Sie mit initiieren sollten.

Zusätzlich möchten wir Sie mit weiteren Informationen und Tipps sowie mit aktuellen rechtlichen Entscheidungen z.B. zur Leiharbeit, auch in diesen Monat wieder in Ihrer Arbeit unterstützen.

Eine wie immer kurzweilige und informative Lektüre wünscht Ihnen

Ihre
Nicole Schmitz

Themen dieser Ausgabe

- [1. Frage des Monats](#)
- [2. Schwerpunktthema: Ausgebrannte Mitarbeiter - was tun?](#)
- [3. Aktuelle Entscheidungen](#)
 - [I. Sozialplangestaltung und Altersrentenbezug](#)
 - [II. Änderung der Rechtsprechung: Leiharbeiter zählen mit](#)
 - [III. Aufwendungsersatz für den Erwerb eines Schulbuchs](#)
- [4. Wissenswertes: HR-Report 2012/2013: „Unternehmenskultur“ und „Mitarbeiterbindung“ führen die Liste an ...](#)
- [5. Praxistipp: Literaturempfehlung](#)
- [6. Inhouse-Service: Führen mit psychologischem Know-how](#)
- [7. Aktuelle Seminare](#)
- [8. Zu guter Letzt](#)

PS: Aufgrund des Wochenendes findet unsere **Jubiläumsaktion „10 Seminare x 5 Teilnehmer: 50% Rabatt“** diesen Monat bereits am **14.Juni** statt. Welche Seminare rabattiert werden, erfahren Sie bereits am Vortag auf www.poko.de/personal

1. Frage des Monats

Persönlichkeitsanalyse bei Führungskräften

Frage: Können Führungskräfte zu einer Teilnahme an einer Persönlichkeitsanalyse verpflichtet werden?

Frage des Monats

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

2. Schwerpunktthema: Ausgebrannte Mitarbeiter - was tun?

von **Beatrix Albrecht**

Juristin, Mediatorin, Therapeutin



Eine 45jährige Kollegin ist seit 17 Jahren im Unternehmen, alleinerziehende Mutter einer 15jährigen Tochter und arbeitet 4 Wochen ganztags, um finanziell über die Runden zu kommen. Sie hat bis vor zwei Jahren Arbeit und Familie gut koordinieren können und sich mit ihrer Aufgabe wohl gefühlt. Erste Probleme entstanden, als die Servicezeiten erhöht wurden und damit andere Präsenzzeiten von Seiten der Firma erwartet wurden. Durch Umstrukturierungen und Neudefinition der Aufgaben hat sich der Umfang der Arbeit de facto erhöht, zwei Kollegen, die zwischenzeitlich gegangen sind, sind nicht ersetzt worden. Die Kollegin trägt vor, dass sie ihre Arbeit immer gern gemacht hat und dass sie sie unbedingt braucht, um sich und ihre Tochter „über die Runden zu bringen“. Es sei aber jetzt ein Punkt erreicht, wo sie einfach nicht mehr könne.

Ein anderer Kollege, Mitte 30, trägt vor, er hätte sich seit über 7 Jahren mehr als alle anderen eingesetzt, immer gerne Überstunden gemacht und Sonderaufgaben übernommen. Er habe auch auf eigene Kosten und in der Freizeit eine Weiterbildung gemacht, weil ihm in Aussicht gestellt wurde, dass er eventuell Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen hätte. Ein Kollege nach dem anderen ist inzwischen an ihm vorbei gezogen und er äußert, dass keiner seinen Einsatz sehe oder mit ihm bespreche, warum er immer übersehen wird. Er fällt immer wieder krankheitsbedingt aus, obwohl er bisher absolut zuverlässig war.

Einzelfälle? – Leider nein.

So oder so ähnlich geht es inzwischen einigen Mitarbeitern. Sie geben an Burn-out-Betroffene zu sein, wobei gemeinhin unter dem Begriff Burn-out ein arbeitsbezogenes Syndrom verstanden wird mit den Dimensionen emotionale Erschöpfung, Depersonalisation, Zynismus und verminderte Leistungsfähigkeit. Burn-out ist jedoch kein Zustand, sondern ein Prozess, bei dem die Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum hinweg angespannt zu viel Energie abgeben, eine geringe Wirkung erzielen und gleichzeitig ungenügend Energie aufnehmen können, sodass es zu einer emotionalen, psychischen, körperlichen und sozialen Erschöpfung kommt. Zu Definition, Ursachenforschung, Einordnung als Krankheit oder nicht, Messbarkeit und den betriebswirtschaftlich nachweisbar negativen Folgen gibt es inzwischen zahlreiche und nicht immer einheitliche Literatur.

Entscheidend ist doch, wie eine Führungskraft mit dem Thema umgehen könnte, welche Handlungsmöglichkeiten sie hat.

An den äußeren Verhältnissen, d. h. dem sich erhöhenden Druck, der zunehmenden Geschwindigkeit, der Arbeitsverdichtung und der Verfügbarkeitserwartung kann die Führungskraft nicht grundsätzlich etwas ändern, sie kann aber im Rahmen der Mitarbeiterführung, d. h. über offene Kommunikation und Transparenz, über Einbezug der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse und über Anerkennung womöglich die Stressfaktoren mindern. Wichtig ist es, den Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit zu geben, um das Getriebensein von äußeren Zielen und Fremdbestimmung abzumildern. Management-by-objectives sollte als „Vereinbaren“ und nicht als „Vorgabe“ verstanden werden.

Wenn es am Verhalten der Mitarbeiter liegt, d. h. der Selbstüberforderung, ist die Führungskraft gefragt, dem betroffenen Mitarbeiter Anlaufstellen wie z. B. medizinische, psychotherapeutische, physikalische oder sonstige Begleitmaßnahmen zu benennen. Oft sind Mitarbeiter betroffen, die sehr hohe Erwartungen an sich und andere haben und damit schneller in die Gefahr der Enttäuschung und des Stresses kommen. Hier kann sich die Führungskraft Maßnahmen überlegen, um Wahrnehmung und Anerkennung der Mitarbeiter und Aufmerksamkeit gegenüber den Mitarbeitern zu erreichen. Die Führungskraft ist die Person, die die eigenen Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse am besten kennt.

Wichtig ist es vor allem, präventiv tätig zu werden, d. h. die Stressfaktoren zu lokalisieren, um dann zu prüfen, welche der folgenden Handlungsmöglichkeiten in Frage kommen könnte: z. B. Überstunden abbauen, für Vertretungen sorgen, Arbeitszeitgesetz einhalten, flexible Arbeitszeiten einführen, Lärm verringern, Entspannungszonen einrichten, die auch ohne Sanktionen genutzt werden können, Pausen konsequent wahrnehmen etc.

Die Führungskraft kann also dazu beitragen mit Burn-out professionell umzugehen und vielleicht sogar an der einen oder anderen Stelle Burn-out zu verhindern. Damit erreicht die Führungskraft nicht nur ein gutes Arbeitsklima, sondern auch die effektive und effiziente Bewältigung des Arbeitsalltags.

Seminartipp:

[Stressabbau und Burn-out-Prävention](#) [Work-Life-Balance durch individuelle Stresskompetenz](#)

27.06. - 28.06.2013 Heidelberg/Leimen
25.11. - 26.11.2013 Dortmund



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

Unsere firmeninterne Veranstaltung zum Thema:

[Burn-out erkennen und vermeiden](#)



Für mehr Infos einfach Seminartitel anklicken!

Weitere Informationen rund um unseren Inhouse-Service finden Sie [hier](#).

3. Aktuelle Entscheidungen

I. Sozialplangestaltung und Altersrentenbezug

Die Betriebsparteien dürfen bei der Bemessung von Sozialplanleistungen berücksichtigen, dass Arbeitnehmer eine vorgezogene gesetzliche Altersrente beziehen können. Das verstößt weder gegen den betriebsverfassungsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz (§ 75 Abs. 1 BetrVG) noch das Verbot der Altersdiskriminierung im Recht der Europäischen Union.



BAG, Urteil vom 26. März 2013 - 1 AZR 813/11

Der Fall:

Nach einem bestehenden Sozialplan berechnet sich die Abfindung für gekündigte Arbeitnehmer nach dem Bruttoentgelt, der Betriebszugehörigkeit und dem Lebensalter (Standardformel). Nach Vollendung des 58. Lebensjahres erhalten die Beschäftigten einen Abfindungsbetrag, der sich auf einen 85%igen Bruttolohnausgleich unter Anrechnung des Arbeitslosengeldes bis zum frühestmöglichen Eintritt in die gesetzliche Altersrente beschränkt.

Hiernach wurde dem 62-jährigen Kläger eine **Abfindung** in Höhe von **4.974,62 Euro** gezahlt. Er hält die „reduzierte“ Abfindung für eine unzulässige Altersdiskriminierung macht eine Abfindung in Höhe der „Standardformel“ geltend und verlangt **weitere 234.246,87 Euro**.

Die Lösung:

Seine Klage blieb beim Bundesarbeitsgericht (BAG) ohne Erfolg. Ein Sozialplan soll die künftigen Nachteile ausgleichen, die Arbeitnehmern durch eine Betriebsänderung entstehen. Dafür stehen den Betriebsparteien nur begrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung. Nahezu immer können nicht alle finanziellen Nachteile für alle von der Betriebsänderung betroffenen Arbeitnehmer ausgeglichen werden. Die an das Lebensalter anknüpfende Berechnung der Abfindung ist weder nach deutschem, noch nach europäischem Recht zu beanstanden. Wegen der Überbrückungsfunktion einer Sozialplanabfindung ist es nicht zu beanstanden, wenn die Betriebsparteien bei rentennahen Arbeitnehmern nur deren bis zum vorzeitigen Renteneintritt entstehenden wirtschaftlichen Nachteile nach einer darauf bezogenen Berechnungsformel ausgleichen. Sie sind nicht gehalten, den rentennahen Arbeitnehmern mindestens die Hälfte einer nach der Standardformel berechneten Abfindung zu gewähren.

Hinweis für die Praxis:

Der Entscheidung ist vollinhaltlich zuzustimmen. Es ist kein vernünftiger Grund ersichtlich, warum der Kläger durch die „volle“ Abfindung nach „Standardformel“ finanziell besser gestellt werden sollte, als er stehen würde, hätte er bis zum Renteneintritt gearbeitet.

Das BAG bestätigt mit der Entscheidung seine bisherige Rechtsprechung (vgl. BAG, Urteile vom 23. März 2010 - 1 AZR 832/08, 26.5.2009 - 1 AZR 198/08, 20. Januar 2009 - 1 AZR 740/07, 11. November 2008 - 1 AZR 475/07 und 30. September 2008 - 1 AZR 1 AZR 684/07), wonach - geringere - Abfindungen an solche Arbeitnehmer gezahlt werden können, die zu den sogenannten „rentennahen“ Jahrgängen gehören und gegebenenfalls nach Bezug von Arbeitslosengeld I in die (auch vorzeitige) Rente gehen können.

Insoweit steht die Rechtsprechung im Einklang mit der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) (vgl. zuletzt Urteil vom 6. Dezember 2012 - C-152/11; vgl. Newsletter März 2013). **Allerdings hat der EuGH auch entschieden, dass eine Kürzung der Abfindung bei einem Arbeitnehmer, der wegen seiner anerkannten Schwerbehinderung in die vorzeitige Altersrente (auch ohne Abschlag) gehen kann, eine unzulässige Benachteiligung wegen der Behinderung sein soll.**

Im Ergebnis kann man also festhalten, dass ein reduzierter Sozialplananspruch möglich ist bei Arbeitnehmern, die aufgrund ihres Alters - gegebenenfalls nach Bezug von Arbeitslosengeld I - in die vorgezogene oder reguläre Altersrente gehen können, allerdings dann nicht, wenn es sich um eine vorgezogene Altersrente eines Schwerbehinderten handelt.

Unsere firmeninterne Veranstaltung zum Thema:

[Abschluss eines Sozialplans](#)
[Praktische Hinweise zu Sozialplanverhandlungen](#)



Für mehr Infos einfach Seminartitel anklicken!
Weitere Informationen rund um unseren Inhouse-Service finden Sie [hier](#).

II. Änderung der Rechtsprechung: Leiharbeiter zählen bei der für die Anzahl der Betriebsratsmitglieder zu beachtenden Betriebsgröße im Entleiherbetrieb mit

Leiharbeiter sind bei der für die Größe des Betriebsrats maßgeblichen Anzahl der Arbeitnehmer eines Betriebs grundsätzlich zu berücksichtigen.

BAG, Beschluss vom 13. März 2013 - 7 ABR 69/11

Der Fall:

14 Arbeitnehmer eines Betriebs haben die Betriebsratswahl angefochten (§ 19 BetrVG). Im Betrieb waren zum Zeitpunkt der angefochtenen Wahl neben 879 Stammarbeitnehmern regelmäßig 292 Leiharbeiter beschäftigt. Der Wahlvorstand hatte die Leiharbeiter bei der Wahl nicht berücksichtigt und einen 13-köpfigen Betriebsrat wählen lassen. Unter Einbeziehung der Leiharbeiter wäre dagegen ein 15-köpfiger Betriebsrat zu wählen gewesen.

Die Lösung:

Das Arbeitsgericht (ArbG) und das Landesarbeitsgericht (LAG) haben die Betriebsratswahl für nicht anfechtbar gehalten. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat - in Abänderung seiner bisherigen Rechtsprechung - die Wahlanfechtung für begründet gehalten.

- Nach § 9 Satz 1 BetrVG richtet sich die Zahl der Mitglieder des Betriebsrats nach der Anzahl der im Betrieb in der Regel beschäftigten Arbeitnehmer.
- Bei 5 bis 100 Arbeitnehmern kommt es darüber hinaus auch auf die Wahlberechtigung der Arbeitnehmer an.
- Ab 101 Arbeitnehmern nennt das Gesetz diese Voraussetzung nicht mehr. In Betrieben mit in der Regel 701 bis 1000 Arbeitnehmern besteht der Betriebsrat aus 13 Mitgliedern, in Betrieben mit in der Regel 1001 bis 1500 Arbeitnehmern aus 15 Mitgliedern.
- In der Regel beschäftigte Leiharbeiter - so die neue Rechtsprechung des BAG - zählen bei den Schwellenwerten des § 9 BetrVG im Entleiherbetrieb mit. Jedenfalls bei einer Betriebsgröße von mehr als 100 Arbeitnehmern kommt es auch nicht auf die Wahlberechtigung der Leiharbeiter an.

Hinweis für die Praxis:

Der **Gesetzgeber** hat durch die Neufassung des Gesetzes zur Regelung der Arbeitnehmerüberlassung (AÜG) Ende 2011 Leiharbeit unattraktiver gemacht. Wie sich diese Neuregelungen konkret auswirken, ist höchstrichterlich noch nicht entschieden. Insbesondere Tatbestand und Folgen einer „nicht vorübergehenden“ Arbeitnehmerüberlassung sowie die „verbliebenen“ Möglichkeiten einer Konzernleihe sind nicht geklärt.

Auch das BAG macht Leiharbeit für Entleiher weniger attraktiv.


- So hat das BAG mit Urteil vom 24. Januar 2013 (2 AZR 140/12) entschieden, dass - regelmäßig - mit Leiharbeitern besetzte Arbeitsplätze bei der Frage, ob im Betrieb mehr als 10 Arbeitnehmer regelmäßig beschäftigt sind und somit das **Kündigungsschutzgesetz (KSchG)** Anwendung findet, mitzuzählen sind.
- Mit Urteilen vom 15. Dezember 2011 (2 AZR 42/10) und 18. Oktober 2012 (6 AZR 289/11) hat das BAG festgestellt, dass dauerhaft mit Leiharbeitern besetzte Arbeitsplätze bei der Prüfung, ob es für **betriebsbedingt gekündigte (Stamm-)Arbeitnehmer** anderweitige Beschäftigungsmöglichkeiten auf freien Arbeitsplätzen gibt, als frei anzusehen sind.
- Mit Urteil vom 18. Oktober 2011 (1 AZR 335/10) hat das BAG festgestellt, dass Leiharbeiter bei der Feststellung der **Unternehmensgröße im Sinne von § 111 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)** zu berücksichtigen sind, wenn sie zu den „in der Regel“ Beschäftigten gehören. Insoweit kommt es darauf an, ob sie normalerweise während des größten Teils eines Jahres, d.h. länger als sechs Monate beschäftigt werden.
- Bei der Betriebsratswahl ist hinsichtlich der Größe des Betriebsratsgremiums auf die Anzahl der in der Regel beschäftigten Arbeitnehmer abzustellen. Dies können auch Leiharbeiter sein, sofern die Arbeitsplätze dauerhaft mit Leiharbeitern besetzt sind. **Achtung: es kommt nicht darauf an, ob ein bestimmter Leiharbeiter dauerhaft beim Entleiher eingesetzt ist. Es kommt nur darauf an, dass bestimmte Arbeitsplätze mit Leiharbeitern dauerhaft besetzt sind. Der Grundsatz „Leiharbeiter wählen, ohne zu zählen“, kann daher als überholt gelten und ersetzt werden durch den Grundsatz „Leiharbeiter wählen und zählen“.**

- Noch **ungeklärt** ist, ob Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im Entleiherbetrieb bei personellen Einzelmaßnahmen (**§ 99 BetrVG**) bestehen, die sich auf Leiharbeitnehmer beziehen. Wenn der Leiharbeitnehmer länger als 3 Monate im Betrieb eingesetzt ist (§ 7 Satz 2 BetrVG), könnten möglicherweise Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bestehen. Ebenfalls **ungeklärt** ist, ob Leiharbeitnehmer im Sinne von § 106 BetrVG (**Wirtschaftsausschuss**) mitzählen, ob Leiharbeitnehmer bei der Betriebsgröße im Sinne von § 8 Absatz 7 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) oder § 3 Pflegezeitgesetz (PflegeZG) (mehr als 15 Arbeitnehmer werden beschäftigt) „mitzählen“.

Seminartipp:

Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

17.07. - 18.07.2013 Baden-Baden
29.08. - 30.08.2013 Hamburg
16.09. - 17.09.2013 Frankfurt/Main

 Für weitere Termine, mehr Infos oder Buchung einfach Semintitel anklicken!

III. Aufwendungsersatz für den Erwerb eines Schulbuchs

Der Arbeitgeber hat einem Arbeitnehmer Aufwendungen zu ersetzen, die dieser in Bezug auf die Arbeitsausführung gemacht hat, wenn die erbrachten Aufwendungen nicht durch das Arbeitsentgelt abgegolten sind und der Arbeitnehmer sie für notwendig halten durfte.



BAG, Urteil vom 12. März 2013 - 9 AZR 455/11

Der Fall:

Der Kläger ist beim beklagten Land als Lehrer angestellt. Er hatte im Schuljahr 2008/2009 in der fünften Klasse einer Hauptschule Mathematik zu unterrichten. Das beklagte Land stellte ihm das von der zuständigen Stelle für den Unterricht bestimmte Schulbuch zu Beginn des Schuljahres nicht zur Verfügung. Nachdem der Kläger bereits im Vorjahr das beklagte Land erfolglos aufgefordert hatte, ihm ein für den Unterricht erforderliches Schulbuch zu überlassen, kaufte der Kläger das Buch selbst. Der Kaufpreis betrug 14,36 Euro, den er mit der Klage vom Land erstattet verlangt.

Die Lösung:

Das Arbeitsgericht hat die Klage abgewiesen, das Landesarbeitsgericht (LAG) hat ihr stattgegeben. Die Revision des beklagten Landes hatte beim Bundesarbeitsgericht (BAG) keinen Erfolg. Das beklagte Land als Arbeitgeber des Klägers ist verpflichtet, dem Kläger den Kaufpreis für das - erforderliche - Schulbuch zu erstatten. Maßgebend ist, dass der Kläger ohne das von den Schülern benutzte Schulbuch nicht in der Lage war, ordnungsgemäß Mathematikunterricht zu erteilen. Die Kosten für den Erwerb des Buchs waren nicht durch die Vergütung des Klägers abgegolten.

Hinweis für die Praxis:

Ein kurioser und für den Öffentlichen Dienst leider häufiger Fall. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, dem Arbeitnehmer die erforderlichen Arbeitsmittel - kostenlos - zur Verfügung zu stellen, damit die geschuldete Arbeitsleistung erbracht werden kann, es sei denn, ausnahmsweise sind solche Aufwendungen mit der Vergütung abgegolten. Kommt der Arbeitgeber seinen Verpflichtungen nicht nach, ist der Arbeitnehmer berechtigt, die Arbeitsmittel selbst anzuschaffen und Erstattung der Ausgaben zu verlangen (§ 670 BGB analog).

Seminartipp:

Arbeitsrecht in der täglichen Anwendung Kompetente Zusammenarbeit mit der Personalabteilung

04.07. - 05.07.2013 München
28.11. - 29.11.2013 Dortmund



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

4. Wissenswertes: HR-Report 2012/2013: „Unternehmenskultur“ und „Mitarbeiterbindung“ führen die Liste an ...

... und verweisen das vorherige Topthema „Führung“ auf Platz 3.

Der neue HR-Report liegt vor! An der Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) beteiligten sich 714 Entscheider aus Deutschland (60%), der Schweiz (25%) und Österreich (13%).

Die Verschiebungen sind interessant, jedoch nicht verwunderlich: nehmen doch ein gutes Betriebsklima und die Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels einen verständlicherweise immensen Stellenwert ein. Immer dichter gefolgt übrigens von „Work-Life-Balance“. Noch immer ins Hintertreffen gerät das Thema Frauenquote und -förderung.

Herunterladen können Sie den HR-Report 2012/2013 unter www.hays.de/studien

5. Praxistipp: Literaturempfehlung

Monika Nitsch-Kirsch

Psychische Erkrankungen im betrieblichen Alltag

1. Auflage März/April 2013
Rieder Verlag
ISBN 978-3-939018-56-8
ca. 100 Seiten, 19,50 €

Mit diesem Buch können Sie sich Wissen über psychische Erkrankungen, deren Entstehen und Auswirkungen auf das Leben und die Arbeit der Betroffenen, aneignen.

Außerdem gibt das Buch Ihnen Hilfestellung darin, wie Sie betroffene Mitarbeiter unterstützen und zu deren Wiedereingliederung beitragen können. Betriebliche Ursachen als Mitauslöser psychischer Beeinträchtigungen und ganzheitliche Gesundheitskonzepte werden diskutiert.

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

Der direkte Link zum Buch: <http://www.riederverlag.de/65+M506ad7d1ef3.html>



Seminartipp:

Psychische Erkrankungen im beruflichen Alltag Verantwortungsvoller Umgang mit betroffenen Mitarbeitern

11.11. - 11.11.2013 Bremen



Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

6. Inhouse-Service: Führen mit psychologischem Know-how

Von **Viva Fialka**

Führungskräftetrainerin und Coach



Führungskräfte sind keine Psychologen und sollen die Aufgaben eines solchen auch nicht wahrnehmen. Doch Führung heißt, mit Menschen zu arbeiten, Interaktionen effektiv einzusetzen und auf Prozesse sensibel Einfluss zu nehmen. So kann man unstrittiger Weise sagen, dass gute Menschenkenntnis das A & O guter Führungsarbeit darstellt. Diese in komplexeren zwischenmenschlichen Situationen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern Handlungsbedarfe professionell wahrzunehmen und gute Führungs-Interventionen situationsangemessen und wirkungsvoll einsetzen zu können, vermittelt einen

Wettbewerbsvorteil im Führungssystem.

Tagtäglich brauchen Sie als Führungskraft Psychologie, um gute Wirkungen zu erzielen: Sie begegnen Menschen, die Sie nur schwer einschätzen können, aber motivieren möchten, etwas für Sie zu tun. Sie wundern sich über Abwehrverhalten bei einem Thema, bei dem doch nach Ihrer Einschätzung alle begeistert sein müssten. Sie erleben die Konsequenzen einer Entscheidung, die sich im Nachhinein als die berühmte „Rechnung ohne den Wirt“ herausstellt. Sie fragen sich, weshalb sie selbst so untypisch in nüchtern betrachtet banalen Situationen reagieren, welchen „Knopf“ der Gesprächspartner bei Ihnen gedrückt hat.

Hier kommen Ihnen Ihre Erfahrungen zugute und natürlich haben Sie diese oder ähnliche Situationen auch bisher irgendwie bewältigt. Oftmals sicher auch sogar sehr gut. Stellen Sie sich jedoch die Frage, wie zuverlässig abrufbar und übertragbar diese Kompetenz auch auf verschiedenste herausfordernde Situationen, Krisen oder Katastrophen ist. Sie brauchen als Führungskraft eine Virtuosität im Einsatz einer komplexen Vielfalt von Verhaltensweisen und Werkzeugen, die in der Dynamik und Weltoffenheit der Arbeitswelten von heute mithalten und etwas bewegen kann. Ein nur begrenzt ausgestatteter Werkzeugkasten verleitet dagegen zum Sägen mit Schraubenschlüsseln.

Doch nicht nur im Umgang mit anderen Menschen stellt die Anwendung psychologischen Know-hows hohe Führungsqualität dar, sondern auch im Umgang mit eigenen inneren Impulsen.

Um andere motivieren zu können, müssen Sie sich zunächst selbst motivieren; um Konflikte konstruktiv bearbeiten zu können, müssen Sie zunächst genügend inneren Abstand gewinnen. Um unangenehme Aufgaben anzupacken, müssen Sie Ihre inneren Schweinehunde kennen und sie besänftigen können. Um gute Entscheidungen zu treffen, brauchen Sie ein bewusst herbeigeführtes Miteinander zwischen Vernunft und Bauchgefühl. Um Akzeptanz anderer zu erfahren, brauchen Sie ein gesundes Verhältnis zu Machtthemen und ein Selbstwertgefühl, das Präsenz und positive Autorität ermöglicht. Sie müssen kreisende Gedanken auflösen können, damit Sie nicht morgens mit dem gleichen Gedanken aufwachen, mit dem Sie eingeschlafen sind und sich gerädert an den Arbeitsplatz begeben.

Gute Führung braucht als Fundament die Fähigkeit zur Selbstführung und Selbststeuerung Ihrer Gedanken, Gefühle, Absichten und Handlungen und einen hierfür individuell ausgestatteten separaten Werkzeugkoffer. Führung und Selbstführung, die in guter Kooperation den Führungsalltag meistern, könnte man zusammengenommen als Führungsinelligenz bezeichnen. Führungsinelligenz macht Sie in Ihrem Inneren wendiger und zufriedener, im Äußeren wirkungsvoller und anerkannter.

Ihre Ansprechpartnerin:



Dipl.-Päd. Sina Zimmermann
Telefon 0251 1350-6555
Telefax 0251 1350-6999
inhouse@personal.poko.de

Unsere firmeninterne Veranstaltung zum Thema:

[Psychologisches Basiswissen für Führungskräfte - Die Professionalisierung Ihrer Menschenkenntnis](#)



Für mehr Infos einfach Seminartitel anklicken!

Weitere Informationen rund um unseren Inhouse-Service finden Sie [hier](#).

Das sagen unsere Inhouse-Seminarteilnehmer:

Umgang mit psychischen Erkrankungen im Arbeitsleben, März 2013 in Düsseldorf:

„Sympathische, authentische Trainerin.“

„Der Inhalt wurde gut und plastisch präsentiert!“

„Unbedingt empfehlenswert!“

7. Aktuelle Seminare

[Professionell Führen](#) [Grundlagen erfolgreicher Führung](#)

Modulreihe Hamburg

12.06. - 14.06.2013 Hamburg

04.09. - 06.09.2013 Hamburg

20.11. - 22.11.2013 Hamburg

Modulreihe Münster-Dortmund

25.09.2013 - 27.09.2013 Dortmund

04.12.2013 - 06.12.2013 Münster

19.03.2014 - 21.03.2014 Münster

[German labour law in English language](#) [Legal basics and practically oriented examples](#)

03.07. - 03.07.2013 Düsseldorf

18.11. - 18.11.2013 Hamburg

[Selbst- und Zeitmanagement](#) [Mehr Effizienz durch bewussten Umgang mit Zeit und Zielen](#)

04.07. - 05.07.2013 Düsseldorf

07.11. - 08.11.2013 Heidelberg/Leimen

[Intensivtraining Rhetorik und Persönlichkeit](#)

15.07. - 16.07.2013 Augsburg

10.10. - 11.10.2013 Münster

09.12. - 10.12.2013 Heidelberg/Leimen

[Vom Kollegen zur Führungskraft](#) [Den Rollenwechsel vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten professionell gestalten](#)

10.07. - 11.07.2013 Münster

27.08. - 28.08.2013 Hamburg

30.09. - 01.10.2013 Köln



Für weitere Termine, mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

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

8. Zu guter Letzt: Beantwortung der Frage des Monats

Die Antwort auf die Frage des Monats zum Thema "Persönlichkeitsanalyse bei Führungskräften"



Frage: Können Führungskräfte zu einer Teilnahme an einer Persönlichkeitsanalyse verpflichtet werden?

Antwort: Es liegt durchaus im Interesse eines Arbeitgebers, die Entwicklungsmöglichkeiten seiner Führungskräfte anhand einer Persönlichkeitsanalyse zu beurteilen. Solche Verfahren, die häufig mittels Fragenkatalogen durchgeführt werden, sind - insbesondere was die professionelle Auswertung betrifft - aufwendig und entsprechend kostenintensiv. Auch rechtlich sind verschiedene Aspekte zu beachten.

Zunächst einmal müssen die Persönlichkeitsrechte der einzelnen Mitarbeiter beachtet werden. Wichtig ist vorab eine umfangreiche Information der betroffenen Mitarbeiter darüber, was im Einzelnen überprüft/abgefragt werden und welchem Zweck dies dienen soll. Außerdem sollten die zu analysierenden Mitarbeiter darüber informiert werden, wie und von wem die erhobenen Daten ausgewertet werden sollen. Im Anschluss hieran sollte der Arbeitgeber jeden betroffenen Mitarbeiter eine entsprechende Einverständniserklärung unterzeichnen lassen. Im Falle der Verweigerung des Einverständnisses sollten diese Mitarbeiter nicht zur Teilnahme an der Persönlichkeitsanalyse verpflichtet werden – das wäre rechtlich bedenklich.

Der zweite wichtige Aspekt, der ebenfalls gegenüber den betroffenen Führungskräften im Vorfeld transparent dargestellt werden sollte, ist der Datenschutz bzgl. der zu erhebenden Daten. Es muss sichergestellt sein, wer die Daten in ihrer Gesamtheit einsehen und auswerten darf - hier bietet sich die Personalabteilung an. Die konkreten Ergebnisse sollten jeweils nur dem betroffenen Mitarbeiter, seinem direkten Vorgesetzten sowie der Geschäftsführung zur Kenntnis gelangen. Abschließend ist sicherzustellen, dass die nach Durchführung und Auswertung der Persönlichkeitsanalyse vorliegenden Daten gelöscht oder zumindest anonymisiert werden.

Haben Sie noch Fragen?

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.

[Hier anmelden für diesen Newsletter](#)

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

[» Abmelden](#)

Impressum

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

Redaktionsteam
Poko Newsletter für Führungskräfte
redaktion@poko.de

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