

Wissenswertes
für Ihre
Personalarbeit

**Symposium:
Gesundheitsmanagement im
Betrieb**

Gesunde Mitarbeiter - starkes
Unternehmen

27.03.-28.03.12 Hannover
16.10.-17.10.12 Frankfurt/Main



Laden Sie Infos im PDF-Format
herunter!

Aktuelle News für Führungskräfte

Liebe Leserin, lieber Leser,

das neue Jahr hat begonnen und mit ihm vermutlich die Umsetzung vieler guter Vorsätze. Vielleicht halten Sie auch trotz Ihrer guten Vorsätze an einigen alten Gewohnheiten fest? Wir meinen dazu: Eine positive, motivierte Haltung gegenüber Neuem ist gut und hilfreich. Aber niemand sollte sich „zu viel vornehmen“. Denn zu viel Herausforderung bedeutet Stress und kann krank machen. Das gilt im privaten wie im beruflichen Alltag. Statistiken zeigen, dass die Fehlzeiten aufgrund psychischer Belastungen im Arbeitsleben stark zugenommen haben. Doch nicht nur deshalb halten wir es für einen wichtigen Vorsatz, dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Auf unserem Symposium „Gesundheitsmanagement im Betrieb“ befassen sich Führungskräfte und Betriebsräte gemeinsam mit diesem Thema.

Wir wünschen Ihnen für das neue Jahr alles Gute und vor allem Gesundheit!

Es grüßt Sie herzlich aus Münster
das Poko-Team

Inhaltsverzeichnis

1. Neues zum Verfall von Urlaub wegen Krankheit des Arbeitnehmers
2. Aktuelle Rechtsprechung
 - I. Mehrmalige Inanspruchnahme der Pflegezeit
 - II. Rücktritt vom Aufhebungsvertrag während des Insolvenzeröffnungsverfahrens
3. Projektgruppen führen ohne Chef zu sein
4. Aktuelle Seminare
5. Literaturtipp

Seminartipp:

Personal Aktuell 2011/2012
Rechtliche Neuerungen im Arbeits-
und Sozialrecht

09.01.-09.01.12 Düsseldorf

1. Neues zum Verfall von Urlaub wegen Krankheit des Arbeitnehmers

Eine tarifvertragliche Regelung, wonach Ansprüche auf bezahlten Jahresurlaub bei Langzeiterkrankung nicht zeitlich unbegrenzt angesammelt werden können, sondern 15 Monate nach Ablauf des Bezugszeitraums erlöschen, ist mit dem Unionsrecht vereinbar. Dieses verlangt lediglich, dass der

17.01.-17.01.12 Stuttgart
25.01.-25.01.12 Münster
01.02.-01.02.12 Frankfurt/Main
08.02.-08.02.12 Hannover
14.02.-14.02.12 München
22.02.-22.02.12 Hamburg
28.02.-28.02.12 Köln



Laden Sie aktuelle Informationen im PDF-Format herunter!

Übertragungszeitraum die Dauer des Bezugszeitraums deutlich überschreitet.

Der Fall:

Der Kläger war seit 1964 bei einem deutschen Unternehmen beschäftigt. Auf das Arbeitsverhältnis waren die Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie NRW anwendbar, wonach

- der Arbeitnehmer Anspruch auf 30 Tage bezahlten Urlaub im Jahr hat (§ 13 Ziffer 1 EMTV),
- eine Abgeltung des nicht genommenen Jahresurlaubs nur bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses zulässig ist (§ 11 Ziffer 3 EMTV) und
- ein wegen Krankheit nicht genommener Jahresurlaub nach Ablauf einer Übertragungsfrist von 15 Monaten nach dem Bezugszeitraum (Kalenderjahr) erlischt (§ 11 Ziffer 1 Absätze 2 und 3 EMTV).

Im Jahr 2002 erkrankte der Kläger und war fortan bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses im August 2008 arbeitsunfähig. Mit seiner 2009 erhobenen Klage verlangte er Urlaubsabgeltung für die Jahre 2006 bis 2008.

Das mit der Sache befasste LAG Hamm legte dem EuGH die Frage vor, ob Urlaubsansprüche und Abgeltungsansprüche entsprechend des Tarifvertrages verfallen können oder ob ein solcher Tarifvertrag gegen Europarecht verstößt.

Die Entscheidung des EuGH:

Das Unionsrecht steht im Fall eines über mehrere Jahre arbeitsunfähigen Arbeitnehmers **einzelstaatlichen Rechtsvorschriften oder Tarifverträgen** nicht entgegen, die die Möglichkeit, Ansprüche auf bezahlten Jahresurlaub anzusammeln, auf einen Übertragungszeitraum von 15 Monaten beschränken.

- Ein unbegrenztes Ansammeln von Ansprüchen auf bezahlten Jahresurlaub während einer mehrjährigen Arbeitsunfähigkeit entspricht nicht mehr dem Zweck des Anspruchs auf bezahlten Jahresurlaub, der der Erholung, der Entspannung und der Freizeitnahme dient.
- Zwar entfalten sich diese Zwecke nur dann vollständig, wenn der Urlaub im laufenden Jahr genommen wird. Jedoch verliert die Ruhezeit ihre Bedeutung nicht unbedingt, wenn sie zu einer späteren Zeit nachgeholt wird. **Das gilt allerdings nur, wenn der Übertrag eine gewisse zeitliche Grenze nicht überschreitet, da irgendwann die positive Erholungswirkung des Urlaubs entfällt.**
- Für die Länge des Übertragungszeitraums sind folgende zwei Aspekte zu berücksichtigen: Zugunsten der **Arbeitnehmer** muss gewährleistet sein, dass der Übertragungszeitraum die Dauer des Bezugszeitraums, für den der Anspruch gewährt wird, deutlich überschreitet. Zugunsten der **Arbeitgeber** ist sicherzustellen, dass diese vor der Gefahr der Ansammlung von zu langen Abwesenheitszeiträumen und den Schwierigkeiten geschützt werden, die sich daraus für die Arbeitsorganisation ergeben können.

Auswirkungen für die Praxis:

Die Entscheidung des EuGH kam nicht überraschend,

- nachdem die **Generalanwältin** beim EuGH mit Stellungnahme vom 07.07.2011 bereits vorgeschlagen hatte, den Übertragungszeitraum auf 18 Monate (nach Ablauf des Kalender- bzw. Urlaubsjahres) zu begrenzen.
- Auch in dem **grundlegenden Urteil des EuGH vom 20.01.2009 (C-350/06)** hat der EuGH lediglich angenommen, dass ein Verfall von Urlaubsansprüchen 3 Monate nach Ablauf des Urlaubsjahres kraft Gesetzes (§ 7 Absatz 3 BurlG) mit Europarecht nicht vereinbar ist, aber gleichzeitig klargestellt, dass auch Mindesturlaubsansprüche „verfallen können“, nur eben nicht bereits 3 Monate nach Ablauf des Urlaubsjahres.

Aber: jetzt fangen die Probleme erst richtig an!! Denn solche Regelungen wie im EMTV für die Metall- und Elektroindustrie gibt es weder im Gesetz (BurlG) noch in vielen anderen Tarifverträgen. Man wird also unterscheiden müssen:

(1) Tarifverträge, die ähnliche Regelungen getroffen haben wie die der Metall- und Elektroindustrie NRW, also auch im Krankheitsfall des Arbeitnehmers einen Verfall von Urlaubsansprüchen 15 Monate nach Ablauf des Urlaubsjahres vorsehen, sind europarechtskonform. Sie sind auch nach BurlG wirksam, da § 13 Absatz 1 BUrlG den Tarifvertragsparteien das Recht zubilligt, von gesetzlichen Verfallsregelungen abzuweichen und zwar auch zuungunsten des Arbeitnehmers.

Es bedarf keiner großen Phantasie, anzunehmen, dass das LAG Hamm aufgrund der Entscheidung des EuGH vom 22.11.2011 die Klage im Wesentlichen abweisen wird.

(2) Was aber geschieht in den Fällen, wo Tarifverträge anderer Branchen andere Verfallsfristen vorsehen? Der EuGH hat am 22.11.2011 lediglich entschieden, dass Urlaubsansprüche 15 Monate nach Ablauf des Urlaubsjahres aufgrund tariflicher oder gesetzlicher Vorschriften verfallen können, selbst wenn der Arbeitnehmer den Urlaub wegen Krankheit nicht nehmen konnte. **Damit steht aber noch nicht fest, ob auch kürzere Übertragungszeiträume möglich sind (etwa 12 Monate); aus der Entscheidung des EuGH vom 20.01.2009 ergibt sich lediglich, dass ein Übertragungszeitraum vom 3 Monaten nach Ablauf des Urlaubsjahres zu kurz bemessen ist.**

Das Hauptproblem dürfte sein, wie zukünftig mit den (sehr häufigen) Fällen umzugehen sein wird, wo entweder kein Tarifvertrag gilt oder der Tarifvertrag lediglich auf das BUrlG Bezug nimmt. Denn in § 7 Absatz 3 Sätze 2 und 3 BurlG heißt es wie folgt:

„Eine Übertragung des Urlaubs auf das nächste Kalenderjahr ist nur statthaft, wenn dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe dies rechtfertigen. Im Fall der Übertragung muss der Urlaub in den ersten drei Monaten des folgenden Kalenderjahres gewährt und genommen werden.“

Während des BAG diese Vorschrift bislang immer so ausgelegt hat, dass der Urlaubsanspruch verfällt, wenn er nicht spätestens bis zum 31.03. des Folgejahres genommen werden kann, hat das **BAG** unter dem Eindruck der Entscheidung des EuGH vom 20.01.2009 mit **Urteil vom 24.03.2009 -9 AZR 983/07 festgestellt, dass Urlaub nach dem BurlG dann nicht verfallen kann, wenn er wegen Krankheit nicht genommen werden konnte.**

Das bedeutet, dass Urlaub zwar nach Europarecht selbst dann verfallen kann, wenn der Urlaub wegen Krankheit nicht genommen werden konnte, vorausgesetzt der Übertragungszeitraum ist lang genug. Aber: einen solchen Übertragungszeitraum kennt das deutsche Urlaubsrecht nicht!!

Es gibt 2 denkbare Möglichkeiten:

(a) Der Gesetzgeber ändert § 7 Absatz 3 BurlG dahingehend, dass Urlaub verfallen kann. Die Chance, dass dies kurzfristig geschieht, kann man nahe „0“ ansetzen.

(b) Das BAG legt § 7 Absatz 3 Sätze 2 und 3 BurlG erneut anders aus als bislang nämlich dahingehend, dass Urlaub –entgegen des Wortlautes des § 7 Absatz 3 Satz 3 BurlG– auch bei Krankheit des Arbeitnehmers verfällt, wenn er nicht binnen 15 Monaten nach Ablauf des Urlaubsjahres genommen worden ist. Ob dies ein Weg sein kann oder ob das BAG damit seine Befugnisse verfassungswidrig überschreiten würde, bleibt abzuwarten.

Zwischenzeitlich hat das LAG Baden-Württemberg am 21.12.2011, anknüpfend an die Entscheidung des EuGH, folgendes entschieden:

Urlaubsansprüche gehen bei durchgehender Arbeitsunfähigkeit spätestens 15 Monate nach Ende des Urlaubsjahres unter und sind bei einer späteren Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht abzugelten.

Dies würde für die Praxis bedeuten, dass auch unabhängig von einer tarifrechtlichen Regelung ein Verfall des Urlaubsanspruches nach 15 Monaten eintritt. Es bleibt

abzuwarten wie sich die Rechtsprechung hierzu entwickelt und ob sich die Gerichte dieser Auslegung anschließen.

LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 21.12.2011 - 10 Sa 19/11

nach oben ▲

2. Aktuelle Rechtsprechung

Lesen Sie ausgesuchte Gerichtsentscheidungen:

nach oben ▲

Seminartipp:

Update Arbeitsrecht Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht

11.05.12-11.05.12 Hamburg
29.08.12-29.08.12 Köln
09.10.12-09.10.12 Stuttgart

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie unter www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7545**.

I. Mehrmalige Inanspruchnahme der Pflegezeit

Gemäß § 3 Abs. 1 Satz 1 PflegeZG haben Beschäftigte Anspruch auf vollständige oder teilweise Freistellung von der Arbeitsleistung, wenn sie einen pflegebedürftigen nahen Angehörigen in häuslicher Umgebung pflegen. Die Pflegezeit beträgt für jeden pflegebedürftigen nahen Angehörigen höchstens sechs Monate (*§ 4 Abs. 1 Satz 1 PflegeZG*).

Der Fall:

- Im Februar 2009 teilte der Arbeitnehmer der Arbeitgeberin mit, er werde im Zeitraum vom 15. bis 19. Juni 2009 seine pflegebedürftige Mutter (*Pflegestufe I*) unter Inanspruchnahme von Pflegezeit nach § 3 Abs. 1 PflegeZG in häuslicher Umgebung pflegen. Dem stimmte die Beklagte zu.
- Im Juni zeigte der Arbeitnehmer an, er werde seine Mutter auch am 28. und 29. Dezember 2009 pflegen. Die Beklagte widersprach dem mit der Begründung, für denselben pflegebedürftigen Angehörigen könne Pflegezeit nicht in mehreren Zeitabschnitten genommen werden.

Der Kläger begehrt die Feststellung, dass ihm weiterhin Pflegezeit bis zu einer Gesamtdauer von sechs Monaten abzüglich der bereits genommenen Woche zusteht.

Die Lösung:

Die Klage war in allen Instanzen erfolglos. § 3 Abs. 1 PflegeZG gibt dem Arbeitnehmer ein **einmaliges** Gestaltungsrecht, das er durch die Erklärung gegenüber dem Arbeitgeber, Pflegezeit zu nehmen, ausübt. Mit der erstmaligen Inanspruchnahme von Pflegezeit ist dieses Recht erloschen. Dies gilt selbst dann, wenn die genommene Pflegezeit die Höchstdauer von sechs Monaten unterschreitet.

BAG, Urteil vom 15. November 2011 - 9 AZR 348/10

Hinweis für die Praxis:

Der Entscheidung ist vollinhaltlich zuzustimmen.

- Bereits der Wortlaut des § 4 Absatz 1 Sätze 2 und 3 PflegeZG (Möglichkeit der Verlängerung der Pflegezeit im Block) spricht dafür, dass die Pflegezeit nur in einem Block von maximal 6 Monaten Dauer genommen werden kann.

Darüber hinaus gibt es ein sehr „pragmatisches“ Argument dafür, Pflegezeit in kleinen Blöcken –jedenfalls gegen den Willen des Arbeitgebers- nicht zuzulassen. Denn gem. **§ 5 PflegeZG** genießt der Arbeitnehmer **besonderen Kündigungsschutz von der Ankündigung bis zur Beendigung der Pflegezeit**. Bei „geschickter“ Planung hätte es der Arbeitnehmer in der Hand, über Jahre hinweg besonderen Kündigungsschutz zu „behalten“, um einen pflegebedürftigen Angehörigen maximal 6 Monate zu pflegen.

Beispiel: Ankündigung einer beabsichtigten Pflegezeit von je 2 Tagen jeweils 6 Monate zuvor (nämlich am letzten Tag der jeweiligen Pflegezeit). Das würde bedeuten 15 Pflegezeitblöcke von je 2 Tagen, mit durchgängigem besonderen Kündigungsschutz für insgesamt 7,5 Jahre.

nach oben ▲

Seminartipp:

Arbeitsrecht in der betrieblichen Praxis

Von der Begründung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses

22.03.-23.03.12 Köln
10.05.-11.05.12 Stuttgart
11.06.-12.06.12 Hamburg

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie unter www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7796**.

II. Rücktritt vom Aufhebungsvertrag während des Insolvenzeröffnungsverfahrens

Verpflichtet sich der Arbeitgeber in einem mit dem Arbeitnehmer zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses geschlossenen Aufhebungsvertrag zur Zahlung einer Abfindung für den Verlust des Arbeitsplatzes, liegt regelmäßig ein gegenseitiger Vertrag vor.

Der Arbeitnehmer kann deshalb grundsätzlich vom Aufhebungsvertrag zurücktreten, wenn der Arbeitgeber die Abfindung nicht zahlt, das Rücktrittsrecht nicht ausdrücklich oder konkludent abbedungen ist und dem Arbeitgeber ohne Erfolg eine angemessene Frist zur Zahlung der Abfindung gesetzt wurde.

Das Rücktrittsrecht setzt allerdings die Durchsetzbarkeit der Forderung voraus. Daran fehlt es, wenn der Schuldner nicht leisten muss oder nicht leisten darf.

Der Fall:

Der Kläger war seit Oktober 1973 bei der Arbeitgeberin beschäftigt. Am 1. Oktober 2007 vereinbarten die Parteien einen Aufhebungsvertrag, der Folgendes vorsah:

- Beendigung des Arbeitsverhältnisses zum 31. Dezember 2008 und
- Verpflichtung des Arbeitgebers, eine Abfindung in Höhe von 110.500,00 Euro an den Arbeitnehmer zu zahlen, fällig mit der Vergütung für Dezember 2008.
- Am 5. Dezember 2008 beantragte die Arbeitgeberin die Eröffnung des Insolvenzverfahrens über ihr Vermögen. Das Insolvenzgericht bestellte mit Beschluss vom 8. Dezember 2008 einen vorläufigen Insolvenzverwalter

und ordnete zugleich an, dass Verfügungen der Arbeitgeberin über Gegenstände ihres Vermögens nur noch mit Zustimmung des vorläufigen Insolvenzverwalters wirksam sind. Der Kläger forderte unter Fristsetzung die Zahlung der vereinbarten Abfindung und erklärte am 19. Januar 2009 schriftlich seinen Rücktritt vom Aufhebungsvertrag. Am 1. März 2009 wurde das Insolvenzverfahren eröffnet und der Beklagte zu 1. zum Insolvenzverwalter bestellt.

- Mit seiner Klage hat der Kläger die Feststellungen beantragt, dass das Arbeitsverhältnis durch die Aufhebungsvereinbarung vom 1. Oktober 2007 nicht beendet worden ist.
-
- **Die Lösung:**
Das BAG hat die der Klage stattgebenden Entscheidungen der Vorinstanzen aufgehoben und die Klage abgewiesen.
- Das Arbeitsverhältnis hat mit Ablauf des 31. Dezember 2008 geendet.
- Der Kläger ist nicht wirksam vom Aufhebungsvertrag zurückgetreten.
- Die Rücktrittsvoraussetzungen des § 323 Abs. 1 BGB lagen am 16. Januar 2009 wegen der Besonderheiten des Insolvenzverfahrens nicht vor. Denn der Abfindungsanspruch war nicht durchsetzbar, weil die Arbeitgeberin die Abfindungssumme aufgrund der Anordnung des Insolvenzgerichts nicht ohne Zustimmung des vorläufigen Insolvenzverwalters an den Kläger zahlen durfte.
- Zudem forderte der Kläger mit der Abfindung eine Leistung, die er alsbald nach § 143 Abs. 1 InsO wegen Anfechtbarkeit der Abfindungszahlung zur Insolvenzmasse hätte zurückgewähren müssen.
-
- **BAG, Urteile vom 10. November 2011 - 6 AZR 342/10 , 6 AZR 357/10 und 6 AZR 583/10**
-
- **Hinweis für die Praxis:**
Die Besonderheit des Falles war, dass zum Zeitpunkt der Fälligkeit des Abfindungsanspruchs das vorläufige Insolvenzverfahren bereits eröffnet war; wäre dies nicht der Fall gewesen, hätte der Arbeitnehmer vom Aufhebungsvertrag nach Mahnung und Fristablauf zurücktreten können und das Arbeitsverhältnis wäre fortgesetzt worden.
-
- **Exkurs:**
Wenn ein Arbeitgeber dem Arbeitnehmer etwa rückständige Löhne bezahlt und später insolvent wird, kann der Insolvenzverwalter ggf. die „Rückzahlung“ dieser Beträge verlangen und den Arbeitnehmer darauf verweisen, er könne seine Ansprüche zur Tabelle geltend machen, was i. d. R. bedeutet, dass der Arbeitnehmer lediglich einen kleinen Teil der Vergütung tatsächlich erhält. **Unter welchen Voraussetzungen die bereits geleistete Vergütung zurückverlangt werden kann, hatte das BAG zu entscheiden.**
-
- Vgl. BAG, Urteil vom 6. Oktober 2011 - 6 AZR 262/10
- (Zahlung rückständiger Vergütung – Insolvenzanfechtung):
- 1. Eine Entgeltzahlung des Arbeitgebers an einen Arbeitnehmer in der Krise wird als Bargeschäft von der Privilegierung des § 142 InsO erfasst und ist damit nur

bei Vorliegen der Voraussetzungen der **Vorsatzanfechtung** nach § 133 Abs. 1 InsO anfechtbar, wenn mit der Zahlung Vergütungsrückstände für in den vorhergehenden drei Monaten vom Arbeitnehmer erbrachte Arbeitsleistungen ausgeglichen wurden.

- 2. Die Kenntnis des Arbeitnehmers, dem sein Arbeitgeber in der Krise rückständige Vergütung zahlt, dass sein Arbeitgeber noch anderen Arbeitnehmern Arbeitsentgelt schuldig ist, rechtfertigt in der Regel allein **nicht** den Schluss auf die Zahlungsunfähigkeit oder Zahlungseinstellung des Arbeitgebers. **Da der subjektive Tatbestand der Deckungsanfechtung nach § 130 Abs. 1 bzw. Abs. 2 InsO eine (grob) fahrlässige Unkenntnis des Gläubigers nicht ausreichen lässt, sondern voraussetzt, dass dieser die Zahlungsunfähigkeit oder den Eröffnungsantrag bzw. die Vermutungstatsachen kannte**, ist eine in der Krise erfolgte Entgeltzahlung des Arbeitgebers unabhängig von der Stellung und der Funktion des Arbeitnehmers im Unternehmen auch dann nicht anfechtbar, wenn dieser sich keine Informationen über den Bestand und die Entwicklung der Verbindlichkeiten und kurzfristig verwertbaren Aktiva verschafft hat.
-
- **Weiterer Exkurs:**
Wenn ein Arbeitgeber „in der Krise“, allerdings vor Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens mit den Mitarbeitern vertraglich vereinbart,
- **für einen bestimmten Zeitraum auf den Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen zu verzichten**
- **als Gegenleistung für einen „finanziellen Verzicht“ der Arbeitnehmer etwa auf Sonderzahlungen, Lohnbestandteile etc.**
- so ist er auch bei später drohender Insolvenz an dieses „Versprechen“ gebunden; eine gleichwohl ausgesprochene betriebsbedingte Kündigung ist rechtsunwirksam (vgl. LAG Düsseldorf, Urteil vom 23.11.2011 -12 Sa 926/11). Ob dann später der Insolvenzverwalter nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens kündigen darf, ist eine andere Frage und wohl zu bejahen (§ 113 InsO). Aber jedenfalls hat der Arbeitnehmer „Zeit gewonnen“.

nach oben ▲

Seminartipp:

Projektgruppen führen ohne Chef zu sein

Wie »Führen ohne Hut« gelingt

23.04.-24.04.12 Essen
18.10.-19.10.12 München

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie unter www.poko.de/Personal-

3. Projektgruppen führen ohne Chef zu sein

Wie „Laterale Führung“ gelingt

Laterale Führung versucht die zunehmenden Formen von Führung ohne Weisungsbefugnis zu beschreiben. So zum Beispiel die Führung von nicht disziplinarisch unterstellten Mitarbeitern, freier Mitarbeiter, die Führung mächtiger Lieferanten oder von Ehrenamtlern. Nicht selten werden auch Abstimmungsformen innerhalb von Matrix – Organisationen als laterale Führung bezeichnet.

Laterale Führung bezeichnet somit die unterschiedlichsten Formen von Führen. Allen gemeinsam ist eine geringe Machtdistanz, die große Überzeugungsnotwendigkeit erfordert.

Fuehrung mit dem **Webcode 7547**.

Beachten Sie auch unsere weiteren Seminare für Nachwuchs-Führungskräfte:



Laterale Führung benötigt Zeit und führt bei Zeitdruck daher schnell zum Stillstand oder Konflikten.

- Für das **Unternehmen** entstehen unvorhersehbare Konfliktkosten. Die laterale Führungskraft, ist darauf angewiesen, dass die Kollegen ihn bei der Arbeit unterstützen und sich selber organisieren. Sie haben keine Möglichkeit, die Aufgaben von Ihren Kollegen einzufordern oder gar Sanktionen zu verhängen. Denn Sie sind ja nicht deren Vorgesetzter. Es entstehen Konflikte. Die Folge ist, dass das Projekt nicht vorankommt, die Ziele nicht erreicht werden und alle Beteiligten demotiviert sind.
- Die **Führungskraft** ohne disziplinarische Macht fühlt sich manchmal allein gelassen, hilflos, gestresst und verärgert mit entsprechenden persönlichen Folgen.
- Die **Kollegen** sind irritiert. Manche fühlen sich zwischen zwei Stühlen – dem Teamleiter einerseits und dem disziplinarischen Vorgesetzten andererseits; sie kennen die Prioritäten nicht und fühlen sich überfordert. Andere nutzen bewusst oder unbewusst die Möglichkeit, den Teamleiter auflaufen zu lassen.

Die Führungskraft muss sich auf diese Situation einstellen und besondere Formen der Motivation, des Feedbacks und der Konfliktlösung wählen, um ihre Ziele zu erreichen.

Wie geht man nun am besten damit um, ein Team zu führen, ohne für die Kollegen Vorgesetzter mit disziplinarischer Macht zu sein?

Idealerweise bringt man die notwendige Autorität als Führungskraft „von Natur aus“ mit; ist also das, was im Englischen als „**Leader**“ bezeichnet wird, hat die Begabung und Fähigkeiten, andere zu führen, ohne sich auf Macht und Hierarchie berufen zu müssen.

Doch es gibt dafür auch einige Methoden und Werkzeuge, die helfen können. Wichtig ist:

- die Situation richtig einzuschätzen,
- die Kolleg/innen richtig einschätzen,
- mit Motivation, Rückmeldung und Konfliktgespräch zu arbeiten,
- sich auf kritische Fälle vorbereiten und
- ein Verhalten der lösungsorientierten, wertschätzenden Kommunikation mit der entsprechenden Haltung zu entwickeln

Im Seminar zeigen wir auf, was das konkret bedeutet. Wir erläutern Methoden und Werkzeuge, die Ihnen dabei helfen, als Führungskraft auch ohne disziplinarische Macht Ihre Ziele zu erreichen.

Überlegen Sie: In welchen Situationen waren Sie Führungskraft ohne disziplinarische Macht – als Projektleiter, Teamleiter, Arbeitskreisleiter etc.? Welche Probleme ergaben sich? Was waren die Ursachen? Wie haben Sie die Probleme gelöst?

**Viva Fialka und Michael Fischer
Führungskraftetrainer/in und -Coachs**

Weiterbildung zum Berater im systematischen Konfliktmanagement



Hier Info-Material als PDF herunterladen!

+++

Infomaterial Modulketten



Laden Sie aktuelle Informationen im PDF-Format herunter!

+++

Seminarangebote zum Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht



Laden Sie aktuelle Informationen im PDF-Format herunter!

4. Aktuelle Seminare

Mediation im Betrieb

Weiterbildung zum Berater im systematischen Konfliktmanagement

1. Veranstaltungsreihe 2012 (5391AA12)

14.03.2012 - 16.03.2012, Timmendorfer Strand
25.04.2012 - 27.04.2012, Timmendorfer Strand
13.06.2012 - 15.06.2012, Timmendorfer Strand
18.07.2012 - 20.07.2012, Timmendorfer Strand

2. Veranstaltungsreihe 2012/2013 (5391AB12)

10.10.2012 - 12.10.2012, Traben-Trarbach/Mosel
21.11.2012 - 23.11.2012, Traben-Trarbach/Mosel
30.01.2013 - 01.02.2013, Traben-Trarbach/Mosel
13.03.2013 - 15.03.2013, Traben-Trarbach/Mosel

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 5391**.

+++

Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte I

Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

27.02.2012 - 29.02.2012, Stuttgart (7799AA12)
26.03.2012 - 28.03.2012, Berlin (7799AB12)
25.04.2012 - 27.04.2012, Köln (7799AC12)
13.06.2012 - 15.06.2012, Hamburg (7799AD12)
02.07.2012 - 04.07.2012, Münster (7799AE12)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7799**.

+++

Professionell Führen

Grundlagen erfolgreicher Führung

Modul 1 (7708AA12)

26.03.2012 - 28.03.2012, Münster
13.06.2012 - 15.06.2012, Münster
05.09.2012 - 07.09.2012, Münster

Modul 2 (7708AB12)

09.05.2012 - 11.05.2012, Würzburg
04.07.2012 - 06.07.2012, Würzburg
26.09.2012 - 28.09.2012, Würzburg

Modul 3 (7708AC12)

18.06.2012 - 20.06.2012, Hamburg
12.09.2012 - 14.09.2012, Hamburg
21.11.2012 - 23.11.2012, Hamburg

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der

unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7708**.

+++

Betriebliches Eingliederungsmanagement I Arbeitsunfähigkeit überwinden - Arbeitsplätze erhalten

14.02.2012 - 16.02.2012, Essen (5241AA12)
24.04.2012 - 26.04.2012, Hamburg (5241AB12)
03.07.2012 - 05.07.2012, München (5241AC12)
25.09.2012 - 27.09.2012, Bremen (5241AD12)
20.11.2012 - 22.11.2012, Mainz (5241AE12)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 5241**.

+++

Führungskompetenz für Meister und Gruppenleiter Effektive Mitarbeiterführung in Produktion, Handel und Gewerbe

06.03.2012 - 07.03.2012, Hamburg (7680AA12)
04.07.2012 - 05.07.2012, Nürtingen (7680AB12)
15.11.2012 - 16.11.2012, Dortmund (7680AC12)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7680**.

+++

Älter werden im Betrieb Arbeit generationengerecht gestalten

06.03.2012 - 09.03.2012, Münster (5237AA12)
24.04.2012 - 27.04.2012, Stuttgart (5237AB12)
03.07.2012 - 06.07.2012, Hamburg (5237AC12)
25.09.2012 - 28.09.2012, Lindau (5237AD12)
27.11.2012 - 30.11.2012, Dortmund (5237AE12)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 5237**.

+++

Vom Kollegen zur Führungskraft

08.03.2012 - 09.03.2012, Hamburg (7678AA12)
03.05.2012 - 04.05.2012, Wetzlar (7678AB12)
02.07.2012 - 03.07.2012, Nürtingen (7678AC12)
06.09.2012 - 07.09.2012, Münster (7678AD12)
29.10.2012 - 30.10.2012, Frankfurt/Main (7678AE12)
03.12.2012 - 04.12.2012, München (7678AF12)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der

unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7678**.

+++

Altersteilzeit

Der sanfte Übergang in die Rente

27.03.2012 - 29.03.2012, Augsburg (5187AA12)

26.06.2012 - 28.06.2012, Düsseldorf (5187AB12)

23.10.2012 - 25.10.2012, Berlin (5187AC12)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 5187**.

nach oben ▲

Seminartipp:

Coachingmethoden für die Führungspraxis

10.05.-11.05.12 Wetzlar

26.11.-27.11.12 Düsseldorf

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie unter www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7731**.

5. Literaturtipp

Waltner, Peter

Kollegen und Mitarbeiter professionell beraten

3. Auflage November 2011

166 Seiten, 18,50 EUR

Rieder Verlag

ISBN: 978-3-939018-63-6

Sie als Betriebsratsmitglied, Schwerbehindertenvertreter oder Führungskraft kommen täglich in Situationen, wo Sie sich mit Konflikten und Beschwerden auseinandersetzen müssen und Mitarbeiter Rat und Beratung brauchen. Das beratende Gespräch ist somit Teil der alltäglichen Kommunikation in den Betrieben.

Diesen Aspekt betrieblicher Kommunikation aus seinem Schattendasein herauszuholen und zu "professionalisieren", hat sich das Buch von Peter Waltner zur Aufgabe gemacht. Der Grundgedanke ist, dass Beratung ein Prozess ist, der zu Problem- und Konfliktlösungen führt, an denen der Ratsuchende selbstverantwortlich und aktiv mitwirkt. "Partnerschaftlich führen" oder "begleiten" sind denn auch die Haltungen, die diese Art von Beratung auszeichnet. Ein solches Verständnis der Beraterrolle erfordert jedoch ein planvolles Vorgehen.

Hierfür gibt das Buch Ihnen in Ihrer Funktion als Berater wertvolle Instrumente und Hilfestellungen an die Hand. Der Autor stellt die Struktur des Beratungsprozesses vor und führt den Leser durch die einzelnen Gesprächsphasen. Anhand anschaulicher Beispiele aus der betrieblichen Praxis werden Gesprächsmuster aufgezeigt, die ihm helfen, den Beratungsprozess zu verstehen und zu erfolgreich steuern.

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

<http://www.riederverlag.de/>

Der direkte Link zum Buch:

Impressum:

Poko Newsletter für Führungskräfte

ISSN 1618-5935

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

<http://www.poko.de/Personal>

Redaktionsteam Poko Newsletter für
Führungskräfte

redaktion-personal@poko.de

Tel. 0251 1350-1414

Fax. 0251 1350-500

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](#)