



**Professionelle
Personalentwicklung für Ihre
Führungskräfte und
Mitarbeiter** – Qualifizierung
durch Inhouse Projekte und
offene Seminare.



Laden Sie [hier](#) aktuelle Infos im
PDF Format herunter

Aktuelle News für Führungskräfte

Liebe Leserin, lieber Leser,

in Deutschland vollzieht sich ein demografischer Wandel, der sich auch auf die Arbeitswelt auswirkt: Die Bevölkerung altert und schrumpft – und mit ihr schrumpft das Angebot an Arbeitskräften. Für junge hochqualifizierte Arbeitskräfte führt dies zu hervorragenden Aussichten auf dem Arbeitsmarkt. Doch auch für ältere und geringer qualifizierte Arbeitskräfte steigen die Chancen auf einen „guten Job“. Damit einher geht eine steigende Zahl nicht besetzter Stellen. Für Sie als Führungskraft bedeutet diese Entwicklung eine besondere Verantwortung. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollte seinen Qualifikationen entsprechend im Unternehmen eingesetzt werden, um für sich und das Unternehmen zufriedenstellende Arbeitsleistungen erbringen zu können. Darüber hinaus heißt das Zauberwort der Unternehmenszukunft wohl „langfristige Personalplanung“. In unseren Seminaren „**Nebenjob Personalentwicklung**“ und „**Älter werden im Betrieb**“ - einem gemeinsamen Seminar für Führungskräfte und Betriebsräte - bieten wir Ihnen das dafür erforderliche Know-how.

Herzliche Grüße aus Münster
Heidrun, Hans Dieter und Maja Rieder
Institutsleitung

Inhaltsverzeichnis

1. Kündigung wegen Arbeitsverweigerung aus Glaubensgründen

2. Aktuelle Rechtsprechung

I. Bei Privatisierungen im Öffentlichen Dienst, die zu einem gesetzlichen Arbeitgeberwechsel führen, haben Arbeitnehmer unter Umständen das Recht, dem Übergang ihres Arbeitsverhältnisses zu widersprechen

II. Arbeitnehmer kann bei unzulässiger Dauervideoüberwachung eine Entschädigung in Geld verlangen

III. Tarifliche Altersgrenze von 65 Jahren ist zulässig

IV. Mindestlöhne in der Zeit- und Leiharbeit

V. Zeitarbeitsunternehmen drohen hohe Nachforderungen

3. Systemischer Ansatz und Lösungsorientierung

4. Aktuelle Seminare

5. Literaturtipp

Seminartipp:

Update Arbeitsrecht

Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht

04.05.-04.05.2011 Düsseldorf

28.06.-28.06.2011 Stuttgart

29.08.-29.08.2011 Hamburg

07.10.-07.10.2011 Mainz

Mehr Informationen, weitere Termine sowie die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf

www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7545**.

1. Kündigung wegen Arbeitsverweigerung aus Glaubensgründen

Weigert sich ein Arbeitnehmer aus religiösen Gründen, eine Arbeitsaufgabe zu erfüllen, zu der er sich vertraglich verpflichtet hat, kann dies eine Kündigung durch den Arbeitgeber rechtfertigen. Voraussetzung ist, dass keine naheliegenden anderen Beschäftigungsmöglichkeiten bestehen.

Der Fall:

Der Kläger ist gläubiger Moslem. Er war seit 1994 als Mitarbeiter eines großen Warenhauses tätig. Seit dem Jahr 2003 wurde er als „Ladenhilfe“ beschäftigt. Im Februar 2008 weigerte er sich, im Getränkebereich zu arbeiten. Er berief sich auf seinen Glauben, der ihm jegliche Mitwirkung bei der Verbreitung von Alkoholika verbiete. Die Beklagte kündigte daraufhin das Arbeitsverhältnis. Das LAG hielt die -ordentliche- Kündigung für wirksam. Dagegen richtete sich die Revision des Klägers.

Die Entscheidung des BAG:

Das BAG hat den Rechtsstreit zur weiteren Sachaufklärung an das LAG zurückverwiesen. Dabei sind folgende Erwägungen vom LAG zu berücksichtigen:

- Ein als „Ladenhilfe“ in einem Einzelhandelsmarkt beschäftigter Arbeitnehmer muss mit der Zuweisung von Arbeitsaufgaben rechnen, die den Umgang mit Alkoholika erfordern.
- Macht er geltend, aus religiösen Gründen an der Ausübung vertraglich geschuldeter Tätigkeiten gehindert zu sein, muss er dem Arbeitgeber mitteilen,
 - (1) worin genau die religiösen Gründe bestehen und aufzeigen,
 - (2) an welchen Tätigkeiten er sich gehindert sieht.Besteht für den Arbeitgeber im Rahmen der von ihm zu bestimmenden betrieblichen Organisation die Möglichkeit einer vertragsgemäßen Beschäftigung, die den religionsbedingten Einschränkungen Rechnung trägt, muss er dem Arbeitnehmer diese Tätigkeit zuweisen.

Ob die Weigerung des Klägers, in der Getränkeabteilung zu arbeiten, der Beklagten einen Grund zur Kündigung gab, steht noch nicht fest und bedarf der weiteren Sachaufklärung. Denn den Darlegungen des Klägers lässt sich nicht hinreichend deutlich entnehmen, welche Tätigkeiten ihm seine religiöse Überzeugung verbietet. Dementsprechend kann auch nicht abschließend beurteilt werden, ob es der Beklagten möglich war, dem Kläger eine andere Arbeit zu übertragen.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 24. Februar 2011 - 2 AZR 636/09

Hinweis für die Praxis:

Bereits in der Vergangenheit -auch vor Inkrafttreten des AGG- mussten sich die Gerichte mit Fällen beschäftigen, wo -in der

Regel Arbeitnehmer muslimischen Glaubens- bestimmte ihnen übertragene Arbeiten mit Hinweis auf ihren Glauben- nicht ausführten und deshalb eine Abmahnung oder Kündigung erhielten.

Beispiele:

(1) Ein muslimischer Arbeitnehmer beruft sich darauf, nach seinem Glauben verpflichtet zu sein, auch während der Arbeitszeit bestimmte **Gebetspausen** einzuhalten. Wegen der „Verletzung der Arbeitspflicht“ bzw. wegen der „eigenmächtigen Pausennahme“ mahnte der Arbeitgeber den Arbeitnehmer ab. Gegen diese Abmahnung klagte der Arbeitnehmer. Das LAG Hamm hat daraufhin ein Gutachten eines Glaubensgelehrten eingeholt, aus dem sich ergab, dass Menschen muslimischen Glaubens keineswegs unter allen Umständen verpflichtet sind, zu bestimmten Zeiten zu beten. Daraufhin wurde die Klage auf Entfernung der Abmahnung abgewiesen.

(2) Ein muslimischer Arbeitnehmer in einem Schlachthof weigerte sich mit Hinweis auf seinen Glauben, **Schweinehälften** zu zerlegen und forderte den Arbeitgeber auf, ihn im Bereich der Rinderzerlegung einzusetzen. Dieser sprach nach Abmahnung eine verhaltensbedingte Kündigung aus.

(3) 2002 entschied das BAG, dass das Tragen eines -islamischen- **Kopftuchs** regelmäßig noch nicht die ordentliche Kündigung einer Verkäuferin in einem Kaufhaus rechtfertigt (BAG, Urte. v. 10.10.2002 – 2 AZR 472/01), sofern keine „Nachteile im Geschäftsleben“ nachgewiesen sind.

(4) Wegen der **Neutralitätspflicht des Staates** kann ein Arbeitgeber Lehrerinnen oder Kindergärtnerinnen aber sehr wohl untersagen, während der Arbeitszeit ein **Kopftuch** zu tragen (BAG, Urteile vom 20.8.2009 – 2 AZR 499/08, 10.12.2009 – 2 AZR 55/09 und 12.8.2010 – 2 AZR 593/09).

In all diesen Fällen hatten die Gerichte zu beachten,

- dass der Arbeitnehmer grundsätzlich verpflichtet ist, die Arbeit, für die er eingestellt worden ist, auf Verlangen des Arbeitgebers zu erledigen. Andererseits ist der Arbeitgeber berechtigt, die konkrete Arbeitszeit, die Art der zu erbringenden Tätigkeit und den Arbeitsort zu bestimmen (Direktionsrecht - § 106 GewO), soweit dies „billigem Ermessen“ entspricht.
- Bei der Frage, ob es billigem Ermessen entspricht, wenn ein Arbeitgeber bestimmte Arbeiten zuweist, ist auch die verfassungs- und europarechtlich geschützte Glaubensfreiheit zu berücksichtigen.

Im Ergebnis ist also genau zu prüfen, ob ein Arbeitnehmer, der bestimmte Arbeiten ablehnt, sich wirklich auf seinen Glauben berufen kann, ob es ihm also tatsächlich „verboten“ ist, bestimmte Arbeiten zu erbringen. Nur wenn dies der Fall ist, muss der Arbeitgeber versuchen, durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen, dass der Arbeitnehmer entsprechend seines Glaubens beschäftigt wird. **Ist eine solche Beschäftigung aber nicht möglich oder dem Arbeitgeber unzumutbar, kann der**

Arbeitgeber abmahnen bzw. verhaltensbedingt kündigen oder -wegen fehlender Eignung und Einsetzbarkeit des Arbeitnehmers- personenbedingt kündigen. Im vom BAG zu entscheidenden Fall wird es also darauf ankommen, ob nach muslimischem Glauben tatsächlich das Auf- oder Abpacken von alkoholischen Getränken für einen Gläubigen „verboten ist“ oder nicht. Wird diese Frage bejaht, muss das Gericht prüfen, ob der Arbeitnehmer vertragsgemäß beschäftigt werden kann ohne diese ihm aus Glaubensgründen verbotene Teilleistung.

nach oben ▲

2. Aktuelle Rechtsprechung

Lesen Sie ausgesuchte Gerichtsentscheidungen:

nach oben ▲

Planen Sie eine firmeninterne Veranstaltung zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unserem Firmeninternen Angebot **Betriebsübergang und Outsourcing** - Probleme der praktischen Umsetzung

I. Bei Privatisierungen im Öffentlichen Dienst, die zu einem gesetzlichen Arbeitgeberwechsel führen, haben Arbeitnehmer unter Umständen das Recht, dem Übergang ihres Arbeitsverhältnisses zu widersprechen

Kommt es kraft Gesetzes zu einem Wechsel von einem öffentlichen zu einem privaten Arbeitgeber, so kann hierin eine Verletzung des Grundrechts der Arbeitnehmer auf freie Wahl des Arbeitsplatzes liegen. Das gilt jedenfalls dann, wenn die Arbeitnehmer dem Arbeitgeberwechsel weder analog gemäß § 613a Abs. 6 BGB widersprechen können, noch eine sonstige Möglichkeit haben, den Fortbestand des Arbeitsverhältnisses zum öffentlichen Arbeitgeber geltend zu machen.

BVerfG, Urteil vom 25. Januar 2011 - 1 BvR 1741/09

Der Fall:

Die Arbeitnehmerin war als Krankenschwester eines Klinikums zunächst beim Land Hessen beschäftigt. Wegen wirtschaftlicher Schwierigkeiten der Universitätskliniken entschied das Land Hessen, zwei Kliniken zunächst zusammenzufassen und dann zu privatisieren. Es erließ dazu ein Gesetz, das die Fusion und die Privatisierung regelte. Dieses Gesetz sah unter anderem vor, dass die Arbeitsverhältnisse der bislang beim Land beschäftigten Klinikmitarbeiter auf die neu errichtete Anstalt des öffentlichen Rechts übergehen, ohne dass ihnen ein Widerspruchsrecht oder Ähnliches gegen den Arbeitgeberwechsel zusteht. Daneben enthielt das Gesetz eine Ermächtigung zur Privatisierung der neuen Anstalt, wovon Gebrauch gemacht und die Anstalt des öffentlichen Rechts in eine GmbH umgewandelt wurde. Das Land verkaufte sodann 95 % seiner Geschäftsanteile an der GmbH an einen privaten Krankenhausbetreiber. Die Arbeitnehmerin widersprach dem Übergang ihres Arbeitsverhältnisses auf die neue Anstalt des öffentlichen Rechts und später auf die GmbH. Ihre Klage gegen das Land Hessen auf Feststellung, dass ihr Arbeitsverhältnis mit dem Land fortbesteht, hatte vor dem BAG keinen Erfolg. Mit ihrer daraufhin erhobenen Verfassungsbeschwerde rügte die Arbeitnehmerin unter Anderem

eine Verletzung ihres Grundrechts aus Art. 12 Abs. 1 GG.

Die Lösung:

Die Verfassungsbeschwerde hatte Erfolg. Der gesetzlich angeordnete Arbeitgeberwechsel ist verfassungswidrig; der Landesgesetzgeber muss bis zum 31.12.2011 eine Neuregelung schaffen.

Die angegriffenen Entscheidungen verletzen die Arbeitnehmerin in ihrem verfassungsrechtlich geschützten Grundrecht auf freie Wahl des Arbeitsplatzes. Durch die gesetzliche Regelung wurde der Arbeitnehmerin ein neuer, von ihr nicht frei gewählter Arbeitgeber aufgedrängt und zugleich der von ihr gewählte Arbeitgeber entzogen. Zudem führte das Gesetz dazu, dass die Arbeitnehmerin letztendlich nicht nur aus dem Landesdienst, sondern auch aus dem öffentlichen Dienst entfernt wurde. Ein Widerspruchsrecht wurde der Arbeitnehmerin nicht eingeräumt mit der Folge, dass sie keine -rechtliche- Möglichkeit haben sollte, den Arbeitgeberwechsel und das Ausscheiden aus dem öffentlichen Dienst zu verhindern. Dies, so das BVerfG, sei unverhältnismäßig und verfassungswidrig.

BVerfG, Urteil vom 25. Januar 2011 - 1 BvR 1742/09

nach oben ▲

Symposium:

Mitarbeiterkontrolle im Betrieb

Zwischen berechtigter Datenerfassung und unzulässiger Überwachung

20.09.-21.09.11 Neuss

Mehr Informationen, weitere Termine sowie die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Betriebsrat mit dem **Webcode 8819**.

II. Arbeitnehmer kann bei unzulässiger Dauervideoüberwachung eine Entschädigung in Geld verlangen

Ist ein Arbeitnehmer an seinem Arbeitsplatz einer unzulässigen permanenten Videoüberwachung ausgesetzt, so stellt dies regelmäßig einen unverhältnismäßigen Eingriff in sein allgemeines Persönlichkeitsrecht dar.

Dieser rechtfertigt eine Verpflichtung des Arbeitgebers zu einer Entschädigung (hier: i. H. v. 7.000 €), da die Persönlichkeitsrechtsverletzung andernfalls ohne Sanktion bliebe und der Rechtsschutz der Persönlichkeit verkümmern würde.

Hessisches LAG, Urteil vom 25. Oktober 2010 - 7 Sa 1586/09

nach oben ▲

III. Tarifliche Altersgrenze von 65 Jahren ist zulässig

Eine tarifliche Altersgrenze, wonach das Arbeitsverhältnis endet, wenn der Arbeitnehmer das 65. Lebensjahr vollendet hat, ist wirksam.

Die hierin liegende Befristung des Arbeitsverhältnisses bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze ist gem. § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 6 TzBfG gerechtfertigt. Die Regelung verstößt auch nicht gegen § 10

AGG oder europarechtliche Vorgaben.

LAG Hamburg, Urteil vom 22. Februar 2011 - 4 Sa 76/1

nach oben ▲

Seminartipp:

Arbeitsrecht in der betrieblichen Praxis

Von der Begründung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses

19.05.-20.05.2011 Augsburg
27.06.-28.06.2011 Hamburg
26.09.-27.09.2011 Würzburg
24.11.-25.11.2011 Münster

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

IV. Mindestlöhne in der Zeit- und Leiharbeit

Bund und Länder haben sich auf die Einführung von **Mindestlöhnen** in der **Zeit- und Leiharbeit** geeinigt. Des Weiteren sollen **Lohnuntergrenzen für das Wach- und Sicherheitsgewerbe sowie für die Aus- und Weiterbildungsbranche** eingeführt werden.

Das bedeutet in den Praxis:

- Der Mindestlohn für die Zeit- und Leiharbeit wird im AÜG geregelt, wobei der jeweilige tarifliche Mindestlohn (derzeit 7,59 Euro im Westen und 6,65 Euro im Osten) als Lohnuntergrenze festgesetzt wird. Er gilt nicht nur für die Einsatzzeit, sondern auch für die verleihfreie Zeit. Liegt in einem Entleihbetrieb -was unwahrscheinlich ist- die dort an Stammmitarbeiter zu zahlende Vergütung (Equal-Pay) unter der Lohnuntergrenze in der Leih- und Zeitarbeit, so ist für die Entlohnung des Leiharbeitnehmers der Mindestlohn in der Leiharbeit maßgebend.
- Das Wach- und Sicherheitsgewerbe sowie die Weiter- und Ausbildungsbranche sind bereits in das Arbeitnehmer-Entsendegesetz (AEntG) aufgenommen worden. Da darüber hinaus in diesen Branchen bereits Mindestlohtarifverträge bestehen, sollen die Mindestlöhne durch Verordnung des Bundes nach dem AEntG erlassen werden.

Der Hintergrund:

Der neue Mindestlohn für Leiharbeitnehmer wird zunächst kaum praktische Auswirkungen haben, da die Zeitarbeitsbranche zur Vermeidung von „Equal Pay“ nahezu komplett tarifgebunden ist und die künftigen Mindestlöhne schon jetzt zahlt. Wegen der ab dem 01.05.2011 geltenden Arbeitnehmerfreizügigkeit für Ost- und Mitteleuropäer, schützt die Regelung aber vor ausländischen Dumping-Tarifverträgen.

nach oben ▲

V. Zeitarbeitsunternehmen drohen hohe Nachforderungen

Die Entscheidung des BAG vom 14.12.2010 (1 ABR 19/10), wonach die Tarifgemeinschaft Christlicher Zeitarbeitsgewerkschaften (CGZP) nicht tariffähig ist, liegt nun vor. Aus den Entscheidungsgründen (abrufbar unter www.bundesarbeitsgericht.de) ergibt sich, **dass alle von der CGZP seit 2003 abgeschlossenen Tarifverträge unwirksam sind**.

Der Hintergrund:

Das BAG hatte am 14.12.2010 entschieden, dass die CGZP keine

Spitzenorganisation ist, die im eigenen Namen Tarifverträge abschließen kann.

Nun ergibt sich aus den Entscheidungsgründen des Beschlusses, dass die fehlende Tariffähigkeit auch für die Vergangenheit angenommen wurde, was für Zeitarbeitgeber, die solche Tarifverträge im Arbeitsvertrag in Bezug genommen haben, unter Umständen existenzbedrohend sein könnte. Denn:

- Wenn Tarifverträge auf das Arbeitsverhältnis keine Anwendung fanden bzw. finden, gilt das Equal Pay Gebot mit der Folge, dass -je nach Einsatzort bzw. Einsatzbetrieb- die Vergütung geschuldet ist, die im Entleiherbetrieb an die Stammmitarbeiter gezahlt wird.
- Da die Leiharbeitnehmer in der Regel keinen Einblick in das Lohn- und Gehaltsgefüge der Entleiher haben, werden sie nun verstärkt „Auskunftsklagen“ gegen ihre Arbeitgeber erheben, verbunden mit Zahlungsklagen gerichtet auf den sich aus der Auskunft ergebenden Betrag. Da auch die Verleiher in der Regel keine Kenntnis vom Vergütungssystem der Entleiher haben, werden sie ihrerseits von ihnen Auskunft verlangen.
- Die Sozialversicherungsträger werden im Zweifel -höhere- Sozialversicherungsbeiträge (Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeitrag) entsprechend der Equal Pay Grenze einfordern.
- Da -tarifvertragliche- Verfallfristen in diesen Fällen nicht gelten, verbleibt es bei den gesetzlichen Verjährungsfristen.

All das kann zu erheblichen Nachforderungen führen und unter Umständen auch zur Insolvenz einiger Verleiher.

nach oben ▲

Planen Sie für firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z. B. mit unseren Firmeninternen Angeboten „**Systemische Führung**“ oder „**Professionelle Beratung**“.

Oder haben Sie Interesse an anderen firmeninternen Projekten? Gerne sind wir Ihnen auch bei der Entwicklung eines individuellen Konzepts behilflich. **Hier** finden Sie interessante und hilfreiche Informationen rund um unseren „Inhouse-Service“.

3. Systemischer Ansatz und Lösungsorientierung

Die systemische Beratung hat sich in den 90er Jahren als wirkungsvoller Ansatz sehr verbreitet. Sie ist ein Denkansatz, der auf einigen Grundannahmen beruht und sich eines Methodenrepertoires bedient, das aus vielfältigen Quellen stammt und in allen Lebenssituationen hilfreich sein kann. Das systemische Denken ist vor allem dort sinnvoll, wo Offenheit in Bezug auf die Lösungsfindung gegeben ist und es auf die Befähigung der Mitmenschen zur Problemlösungsfähigkeit ankommt. Menschen werden hierbei nicht als einzelne Person, sondern immer in ihrem sozialen Kontext, d.h. ihrem System gesehen und angesprochen. Damit *ist* kein Mensch so oder so, sondern ist es bestenfalls in diesem oder jenem Kontext. Der Mensch wird immer durch Beziehungen zu anderen Personen und Elementen seines „Systems“ beeinflusst und nicht nur von seiner Persönlichkeit.

Entwickelt von Steve de Shazer und Isoo Kim Berg folgt diese Form der Gesprächsführung konsequent dem Grundsatz:

Reden über Probleme schafft Probleme,

reden über Lösungen schafft Lösungen

Probleme zu lösen ist eine wichtige Führungsaufgabe. Noch wichtiger - weil wirkungsvoller – ist jedoch, nach den Chancen im Problem zu suchen!

Das lösungsorientierte Gespräch widmet sich deutlich nicht dem Vertiefen der Probleme, sondern setzt sich ein für die Entwicklung der Vorstellung einer möglichen Lösung. Doch wie genau tut sie das?

Es gibt eine außerordentlich Erfolg versprechende Sammlung an lösungsorientierten Interventionen aus der Schule Milton-Ericsons, die besonders geeignet sind für die Arbeit mit Menschen, die zur Fokussierung von Problemen neigen. Sie stellen minimale Interventionen mit größtmöglicher Wirkung dar und sind somit von höchster Effizienz bezüglich Lösungsorientierung, d.h. der Gesprächspartner, der sich bei mir Beklagende oder Ratsuchende wird angeregt, seine individuell für ihn passende Lösung zu kreieren. Die Interventionen sind (nach Manfred Prior, 2009)...

- ... beiläufig, wie nebenbei, in jeder Gesprächsführungssituation anwendbar
- ... in verschiedensten Kontexten anwendbar
- ... unscheinbar und dadurch wenig oder keinen Widerstand erzeugend
- ... leicht beschreibbar und praktikabel
- ... schnell erlernbar und nutzbringend umsetzbar
- ... obwohl auf einem fundierten und anspruchsvollen Konzept basierend

Hier nur zwei Beispiele aus einer Fülle an kleinen, aber äußerst effektiven Interventionen:

- **„Wie“ „was“ und „welche“ statt „ob“**

Durch die Frage „Mich würde interessieren, ob Sie sich schon Gedanken gemacht haben“ oder „Haben Sie sich schon Gedanken gemacht?“ ernten Sie als Führungskraft eher ein Nein, wo vielleicht kein 100%iges ja zu geben ist, jedoch bereits 10–20% zu verbuchen wären, die Sie positiv anerkennen könnten. Für den weiteren lösungsorientierten Gesprächsprozess ist es sehr viel ergiebiger zu erfahren, **welche** Gedanken oder **welche** Verbesserungen erfolgt sind: „Welche Gedanken haben Sie sich schon gemacht?“ oder „Welche Ideen haben Sie dazu?“

- **„Was stattdessen?“**

„Sie möchten also nicht...? Was stattdessen?“ oder schlicht „Sondern?“:

Die Frage stellt einen Denkipuls dar, sich über Ziele bewusst zu werden, ohne zu lehrmeistern („Es ist wichtig, dass Sie ihr Ziel kennen, weil...“).

Die Sondern-Frage lenkt zudem den Blick auf Positives, auf Erstrebenswertes, ein wichtiges Zugpferd für Veränderung: „Sie

möchten also *nicht* teilnehmen. Was schlagen Sie *stattdessen* vor, um zu einer Klärung zu kommen?"

In Seminaren mit dem Inhalt „Lösungsorientierte Fragen“ erwerben Sie ein umfangreiches Repertoire für Ihre Führungsarbeit.

Viva Fialka und Michael Fischer
Führungskraftetrainer/in und -Coachs

nach oben ▲



4. Aktuelle Seminare

Rhetorik und Persönlichkeit

09.05.2011 - 11.05.2011, Heidelberg/Leimen (7727AB11)
29.06.2011 - 01.07.2011, Gießen (7727AC11)
29.08.2011 - 31.08.2011, Lübeck (7727AD11)
19.10.2011 - 21.10.2011, Ulm (7727AE11)

Laden Sie **hier** unsere aktuelles Infomaterial für Personaler herunter!

+++

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7727**.

+++



Störungen des Arbeitsverhältnisses

Kompetentes Verhalten bei Leistungsdefiziten u. Fehlzeiten
12.05.2011 - 13.05.2011, Heidelberg/Leimen (7790AA11)
04.07.2011 - 05.07.2011, Bochum (7790AB11)
10.11.2011 - 11.11.2011, Hamburg (7790AC11)

Laden Sie **hier** unsere aktuelles Infomaterial für Personaler herunter!

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7790**.

+++

Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte II Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats im Detail

11.04.2011 - 12.04.2011, Hamburg (7798AA11)
20.06.2011 - 21.06.2011, Wiesbaden (7798AB11)
22.09.2011 - 23.09.2011, Nürnberg (7798AC11)
21.11.2011 - 22.11.2011, Düsseldorf (7798AD11)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7798**.

+++

Die hohe Kunst professioneller Kommunikation

12.05.2011 - 13.05.2011, Bochum (7719AA11)
24.10.2011 - 25.10.2011, Gießen (7719AB11)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7719**.

+++

Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und BR

Betriebliche Konflikte gemeinsam lösen

07.06.2011 - 09.06.2011, Berlin (5400AB11)
25.10.2011 - 27.10.2011, Frankfurt/Main (5400AC11)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 5400**.

+++

Führungswerkstatt

Training und Beratung für Nachwuchsführungskräfte

09.05.2011 - 11.05.2011, Münster (7726AA11)
12.09.2011 - 14.09.2011, Hamburg (7726AB11)
09.11.2011 - 11.11.2011, Wiesbaden (7726AC11)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7726**.

nach oben ▲

Seminartipp:

Betrieb ohne Tarifbindung

06.06.-06.06.2011 Hannover
24.10.-24.10.2011 Würzburg



5. Literaturtipp

Bopp / Düwell / Grundmann / Keil / Maul-Sartori
Betrieb ohne Tarifvertrag

3. Auflage November 2008
285 Seiten, 38,00 EUR
Rieder Verlag
ISBN 978-3-939018-14-8

Die dritte Auflage dieses Buches von namhaften Autoren behandelt die speziellen Rechtsfragen, die sich für Betriebsrat, Arbeitgeber und Arbeitnehmer in einem Betrieb ohne Tarifvertrag stellen. Es zeigt die Besonderheiten der "Tariffreiheit" eines Betriebes oder Unternehmens aus individualrechtlicher und kollektivrechtlicher Sicht. Schwerpunktthemen dieses Buches sind

Laden Sie [hier](#) aktuelle Infos im PDF Format herunter!

Fragen der Vergütung und der Arbeitszeit im Betrieb ohne Tarifbindung.

Der Umfang der Beteiligungsrechte des Betriebsrates wird anhand von Beispielen aus der Praxis dargestellt. Damit soll den Unternehmensparteien eine Hilfestellung angeboten werden, die Vertretung der jeweiligen Interessen für alle Beteiligten rechtlich einwandfrei wahrzunehmen. Der Frage des "Tarifverlustes" bei Unternehmensaufspaltung und Betriebsübergang wird ein eigenes Kapitel gewidmet.

Der direkte Link zum Buch:

<http://www.riederverlag.de/65+M5733ccb44a5.html>

Impressum:

Poko Newsletter für
Führungskräfte

ISSN 1618-5935

Poko-Institut
Heidrun und Hans Dieter Rieder
Erphostrasse 40
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](#)