

Wissenswertes
für Ihre
Personalarbeit

**Symposium: Arbeit und
Arbeitsrecht in der IT-Branche**
Zusammenarbeit von Betriebsrat
und Management

05.07.-06.07.2011 Düsseldorf



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

Mehr Informationen, weitere
Termine sowie die Möglichkeit der
unverbindlichen Reservierung oder
verbindlichen Anmeldung finden
Sie auf [www.poko.de/Personal-
Fuehrung](http://www.poko.de/Personal-
Fuehrung) mit dem **Webcode
8821**.

Aktuelle News für Führungskräfte

Liebe Leserin, lieber Leser,

welcher Nutzer sozialer Netzwerke rechnet damit, dass ihn eben diese Nutzung den Job kosten könnte? Genau das kann passieren, wenn ein Arbeitnehmer Firmeninterna oder sogar Betriebsgeheimnisse in seinem Profil eines sozialen Netzwerks preisgibt; das gilt auch bei beleidigenden Äußerungen über Mitarbeiter oder Vorgesetzte.

Auf der anderen Seite gehört die Nutzung sozialer Netzwerke bei vielen Berufen inzwischen zum Arbeitsalltag. Und dass Arbeitgeber und Headhunter die sozialen Netzwerke nach potentiellen Kandidaten durchforsten, dürfte mittlerweile allgemein bekannt sein. Ein verantwortungsvoller Umgang mit Informationen und Daten in sozialen Netzwerken ist deshalb wichtig.

In unseren Seminaren erklären wir auch den richtigen Umgang mit Mitarbeiterdaten, zum Beispiel auf dem Symposium ["Arbeit und Arbeitsrecht in der IT-Branche"](#).

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

PS: Wir haben unser Angebot erweitert: Bundesweit an neun Orten führt Poko in 2011 [Fachanwaltsfortbildungen](#) im Arbeitsrecht durch – samstags referieren Richter aus den jeweiligen LAG-Bezirken in fünf bis zehn Zeitstunden zur Rechtsprechungsentwicklung vor Ort. [Hier](#) können Sie sich informieren.

Inhaltsverzeichnis

1. Urlaubsanspruch des Arbeitnehmers bei befristeter Rente wegen Erwerbsunfähigkeit

2. Aktuelle Rechtsprechung

I. ERA-TV und Mitbestimmung des Betriebsrats bei Ein- und Umgruppierungen

II. Rückzahlung von Weiterbildungskosten bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses vor Abschluss der Ausbildung -
Inhaltskontrolle

III. Fortsetzungsverlangen gegenüber dem Betriebsrat
IV. Schutz behinderter, aber nicht schwerbehinderter Menschen
V. Geschlechtsspezifische Benachteiligung wegen Schwangerschaft bei einer Stellenbesetzung
VI. Kündigung eines Hornisten wegen Verkleinerung des Orchesters

5. Dein Team, das unbekannte Wesen

6. Aktuelle Seminare

7. Literaturtipp

Seminartipp:

Update Arbeitsrecht

Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht

04.05.2011 Düsseldorf
28.06.2011 Stuttgart
29.08.2011 Hamburg
07.10.2011 Mainz

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**.

1. Urlaubsanspruch des Arbeitnehmers bei befristeter Rente wegen Erwerbsunfähigkeit

Der Bezug von Zeitrente wegen Erwerbsminderung hindert das Entstehen des Urlaubsanspruchs nicht. Der Urlaubsanspruch verfällt auch nicht mit Ablauf des Übertragungszeitraums (31.03. des Folgejahres). Die dreijährige Verjährungsfrist beginnt nicht im jeweiligen Urlaubsjahr, sondern erst mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Der Fall:

Der schwerbehinderte Kläger war seit 2004 arbeitsunfähig krank. Ab November 2004 wurde ihm rückwirkend zunächst befristet bis zum 31.07.2009 eine volle Rente wegen Erwerbsminderung bewilligt. Anschließend erhielt er eine Dauerrente und schied mit Ablauf des 31.03.2009 aus dem Arbeitsverhältnis aus. Der Kläger klagte auf Urlaubsabgeltung für die Jahre 2005 bis 2009.

Die Gründe:

Die Klage war im Wesentlichen erfolgreich. Dem Kläger steht Urlaubsabgeltung zu. Das LAG begründet dies wie folgt:

- Der Anspruch auf den gesetzlichen Urlaub und den Zusatzurlaub sei entstanden. Denn derzeit sei gesetzlich (noch) nicht geregelt, dass der Erholungsurlaub für die Zeit des Bezugs einer befristeten Erwerbsminderungsrente gekürzt werden könne. Solange eine entsprechende Regelung fehlt, bleibe es beim ungekürzten (gesetzlichen) Urlaubsanspruch.
- Der Urlaubsanspruch sei auch nicht verfallen oder verjährt. Denn wenn der Urlaub nur wegen der befristeten vollen Erwerbsunfähigkeit nicht genommen werden könne, verfalle er nicht zum 31.03. des jeweiligen Folgejahres. Verjährung liege deshalb nicht vor, weil die Urlaubsabgeltungsansprüche erst mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses entstanden seien.
- Dieses Ergebnis möge zwar rechtspolitisch bedenklich sein. Insoweit sei aber der Gesetzgeber aufgerufen.

LAG Schleswig-Holstein, Urteil vom 16. Dezember 2010 - 4 Sa 209/10

Hinweis für die Praxis:

Die Entscheidung ist nicht rechtskräftig. Es bleibt abzuwarten, wie sich das BAG in dieser höchst problematischen Frage positionieren wird. Das BAG hat in

der Vergangenheit bereits Fälle entschieden (Vgl. BAG, Urteile vom 14.03. 2006 - 9 AZR 312/05 und 17.06.1990 - 6 AZR 52/89 und 26.05.1988 - 8 AZR 774/85), wo „Langzeitkranke“ nach Auslaufen der Entgeltfortzahlung und des Krankengeldbezuges Arbeitslosengeld bezogen haben und der Arbeitgeber gegenüber der Arbeitsverwaltung eine Erklärung abgegeben hat, er verzichte während der Erkrankung gegenüber dem Arbeitnehmer auf die Ausübung des Direktionsrechts. Eine solche Erklärung hat das BAG als ausreichend angesehen, von einem Ruhen der arbeitsvertraglichen Hauptleistungspflichten und somit von einem Ausschluss des Entstehens von Urlaubsansprüchen auszugehen. Allerdings hat das BAG auch bereits in der Vergangenheit festgestellt, dass der bloße Bezug einer befristeten Erwerbsminderungsrente nicht zu einem Ruhen der Hauptleistungspflichten führt, also Urlaubsansprüche weiter anwachsen.

nach oben ▲

2. Aktuelle Rechtsprechung

Lesen Sie ausgesuchte Gerichtsentscheidungen:

nach oben ▲

Seminartipp:

Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte I
Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

30.03.-01.04.2011 Berlin
04.05.-06.05.2011 Köln
06.06.-08.06.2011 Mainz
11.07.-13.07.2011 München
31.08.-02.09.2011 Hamburg



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

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

I. ERA-TV und Mitbestimmung des Betriebsrats bei Ein- und Umgruppierungen

Der Entgeltrahmen-Tarifvertrag für die Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg vom 16. September 2003 (ERA-TV) hat das gesetzliche Beteiligungsrecht des Betriebsrats gem. § 99 BetrVG bei Ein- und Umgruppierungen nicht beseitigt.

Die Entscheidung des BAG

Anders als die Vorinstanzen hat das BAG dem auf die Feststellung seines Beteiligungsrechts bei der Ein- und Umgruppierung von Arbeitnehmern in den ERA-TV gerichteten Antrag des Betriebsrats stattgegeben.

- Gemäß § 99 Abs. 1 Satz 1 BetrVG hat der Arbeitgeber, in Unternehmen mit in der Regel mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern, den Betriebsrat vor jeder Ein- und Umgruppierung zu unterrichten und seine Zustimmung einzuholen.
- Das gesetzliche Beteiligungsrecht sichert die rechtliche Mitbeurteilung des Betriebsrats bei der vom Arbeitgeber vorzunehmenden Zuordnung des einzelnen Arbeitnehmers zu einer bestimmten Entgeltgruppe einer im Betrieb geltenden Vergütungsordnung.
- Durch die Eingruppierung in das ERA-System ergibt sich nichts Anderes.
(1) Nach § 9.1 ERA-TV hat der Beschäftigte Anspruch auf das Grundentgelt derjenigen Entgeltgruppe, die der Einstufung der ausgeführten Arbeitsaufgabe entspricht. Bewertung und

Fuehrung mit dem Webcode
7799.

Einstufung der Arbeitsaufgabe erfolgen nach einem im ERA-TV festgelegten Verfahren. Hierbei besteht kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats.

(2) Nach § 9.2 ERA-TV teilt der Arbeitgeber dem Beschäftigten und dem Betriebsrat die sich aufgrund der Einstufung der Arbeitsaufgabe ergebende Entgeltgruppe schriftlich mit. In der dazu erforderlichen Zuordnung des Arbeitnehmers zu einer Entgeltgruppe des ERA-TV liegt die nach § 99 Abs. 1 Satz 1 BetrVG mitbestimmungspflichtige Ein- oder Umgruppierung. Das Mitbestimmungsrecht wird auch durch das im ERA-TV geregelte Reklamationsverfahren nicht suspendiert.

BAG, Beschluss vom 12. Januar 2011 - 7 ABR 34/09

nach oben ▲

Seminartipp:

Planen Sie eine firmeninterne Veranstaltung zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unserem Firmeninternen Angebot **Beendigung des Arbeitsverhältnisses - Arbeits- und sozialrechtliche Folgen**



Laden Sie [hier](#) aktuelle Infos zu unserem Inhouse-Angebot im PDF-Format herunter!

II. Rückzahlung von Weiterbildungskosten bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses vor Abschluss der Ausbildung - Inhaltskontrolle

Eine Klausel in Allgemeinen Geschäftsbedingungen, wonach der Arbeitnehmer die vom Arbeitgeber übernommenen Kosten einer Weiterbildung zurückzahlen muss, wenn er auf eigenen Wunsch vor Abschluss der Weiterbildung aus dem Arbeitsverhältnis ausscheidet, hält einer AGB Kontrolle regelmäßig stand, sofern die erfolgreiche Weiterbildung für den Arbeitnehmer von geldwertem Vorteil ist. Dies gilt auch dann, wenn die Weiterbildung nicht kontinuierlich, sondern in mehreren zeitlich voneinander getrennten Ausbildungsabschnitten erfolgt, sofern die zeitliche Lage der einzelnen Ausbildungsabschnitte den Vorgaben der Weiterbildungseinrichtung entspricht und die vertragliche Vereinbarung dem Arbeitgeber nicht die Möglichkeit eröffnet, allein nach seinen Interessen die Teilnahme an den jeweiligen Ausbildungsabschnitten festzulegen.

Der Fall:

Der Arbeitnehmer war seit Februar 2002 als Bankkaufmann bei dem klagenden Sparkassen-Zweckverband beschäftigt. Im Juni 2006 schlossen die Parteien eine Lehrgangsvereinbarung über die Teilnahme des Arbeitnehmers an einem Studiengang des Bayerischen Sparkassen- und Giroverbandes zum Sparkassenbetriebswirt. Danach

- hat der Arbeitgeber die Lehrgangs- und Prüfungsgebühren zu tragen und
- den Arbeitnehmer zur Teilnahme an dem Studiengang unter Fortzahlung der Vergütung freizustellen;
- der Arbeitnehmer hat diese Leistungen zu erstatten, wenn er auf eigenen Wunsch vor dem Abschluss der Ausbildung aus dem Arbeitsverhältnis ausscheidet.

Der Beklagte absolvierte in einem Zeitraum von ca. acht Monaten zwei jeweils ca. fünfwöchige Ausbildungsabschnitte. Danach kündigte er das Arbeitsverhältnis und nahm an dem zeitlich später liegenden dritten und letzten Ausbildungsabschnitt nicht mehr teil.

Die Lösung des BAG:

Der Arbeitgeber hat Anspruch auf Rückzahlung der Weiterbildungskosten. Die Rückzahlungsklausel ist wirksam. Durch die Bindung an das Arbeitsverhältnis bis zum Abschluss des von dem Sparkassen- und Giroverband vorgegebenen Studiengangs zum Sparkassenbetriebswirt wird der Arbeitnehmer nicht unangemessen benachteiligt.

BAG, Urteil vom 19. Januar 2011 - 3 AZR 621/08

nach oben ▲

Seminartipp:

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

III. Fortsetzungsverlangen gegenüber dem Betriebserberwerber

Ein Arbeitnehmer, der von einem Betriebserberwerber die Fortsetzung seines Arbeitsverhältnisses bzw. Weiterbeschäftigung verlangt, weil dieser infolge des Betriebsübergangs sein neuer Arbeitgeber ist, hat die Fristen zu beachten, die er für einen Widerspruch gegen den Übergang seines Arbeitsverhältnisses einzuhalten hätte.

Der Fall:

Die Arbeitnehmerin war knapp zehn Jahre bei der V-GmbH in Magdeburg beschäftigt. Die V-GmbH führte in einem der Beklagten gehörenden Druckzentrum die „Kleinpaketfertigung“ durch. Die Beklagte kündigte die Verträge mit der V-GmbH zum 31. März 2007 und übernahm ab 01. April 2007 die Kleinpaketfertigung in ihrem Druckzentrum „in Eigenregie“ bei Beschäftigung von Leiharbeitnehmern. Die Klägerin wie auch ihre Kollegen erhielten zum Druckzentrum keinen Zutritt mehr. Nach Freistellung kündigte die V-GmbH am 31. Juli 2007 das Arbeitsverhältnis mit der Klägerin fristgerecht. Dagegen erhob die Klägerin Kündigungsschutzklage und machte gegen die Beklagte geltend, wegen eines Betriebsübergangs am 1. April 2007 sei ihr Arbeitsverhältnis zu diesem Zeitpunkt auf die Beklagte übergegangen und von dieser fortzusetzen.

Die Lösung:

Da ein Betriebsteilübergang auf die Beklagte vorlag, von dem die Klägerin betroffen war, ist die Beklagte verpflichtet, dass übergenene Arbeitsverhältnis fortzusetzen.

- Denn die nach erfolgtem Betriebsübergang erklärte Kündigung der V-GmbH konnte das Arbeitsverhältnis bereits deshalb nicht beenden, weil die V-GmbH zum Zeitpunkt der Kündigung gar nicht mehr Arbeitgeber der Klägerin war. Die Kündigung „ging ins Leere“.
- Der Antrag der Klägerin gegen die Beklagte auf Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses war weder verfristet noch verwirkt. Denn gem. § 613 a Absatz 5 BGB müssen Betriebsveräußerer bzw. Betriebserberwerber die betroffenen Arbeitnehmer über den Betriebsübergang und dessen Folgen unterrichten. Erfolgt eine solche Unterrichtung überhaupt nicht, so beginnt weder die Monatsfrist des § 613a BGB Abs. 6 für den Widerspruch gegen den Übergang des Arbeitsverhältnisses zu laufen, noch eine

Frist, binnen derer der Anspruch auf Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses gegen den Betriebserwerber gerichtet werden muss.

BAG, Urteil vom 27. Januar 2011 - 8 AZR 326/09

Hinweis für die Praxis:

Eine für Arbeitgeber ausgesprochen gefährliche Entscheidung. Denn häufig ist gar nicht sicher, ob die Voraussetzungen des § 613 a Absatz 1 Satz 1 BGB vorliegen, ob also ein Betriebs- oder Betriebsteilübergang stattgefunden hat und ob der jeweilige Arbeitnehmer von diesem betroffen ist.

- Liegt kein Betriebsübergang vor, kann der „alte“ Arbeitgeber betriebsbedingt kündigen, da er keine „Arbeit mehr hat“.
- Sind die Voraussetzungen des § 613 a Absatz 1 Satz 1 BGB aber erfüllt, geht das Arbeitsverhältnis kraft Gesetzes auf den Erwerber über; der „alte“ Arbeitgeber kann nicht mehr kündigen, da er nicht mehr Arbeitgeber ist; der „neue“ Arbeitgeber muss beschäftigen und Vergütung zahlen.
- Wenn der Arbeitnehmer Ansprüche auf Fortsetzung des bestehenden und übergebenen Arbeitsverhältnisses gegen den Erwerber erst längere Zeit nach Betriebsübergang geltend macht, sind diese nicht verwirkt, sofern keine Mitteilung i. S. v. § 613 a Absatz 5 BGB erfolgt ist. Das bedeutet, dass der (neue) Arbeitgeber u. U. für viele Monate rückwirkend Vergütung zahlen muss, ohne eine entsprechende Gegenleistung erhalten zu haben.

nach oben ▲

IV. Schutz behinderter, aber nicht schwerbehinderter Menschen

Nach dem Inkrafttreten des AGG kann sich auf die Schutzvorschriften für schwerbehinderte Menschen nach dem SGB IX nur berufen, wer unter den Anwendungsbereich dieses Gesetzes fällt. Das sind schwerbehinderte Menschen mit einem Grad der Behinderung (GdB) von wenigstens 50 oder die diesen gleichgestellten Menschen. Wer nicht zu diesem Personenkreis gehört, kann sich zur Abwehr einer Benachteiligung wegen Behinderung lediglich auf das AGG berufen.

Der Fall:

Die Klägerin weist einen GdB von 40 auf. Ihrem Antrag auf Gleichstellung mit schwerbehinderten Menschen war nicht entsprochen worden.

Die Lösung:

Die Klage blieb in allen drei Instanzen ohne Erfolg.

- Die Beklagte musste die Klägerin nicht nach den Vorschriften des SGB IX behandeln, da die Klägerin dafür die persönlichen Voraussetzungen nicht erfüllt.

- Allerdings stehen nunmehr alle behinderten Menschen - auch soweit sie die Voraussetzungen des SGB IX nicht erfüllen - unter dem Schutz des AGG.

- Die Klägerin hat sich jedoch ausschließlich auf die Verletzung von Vorschriften des SGB IX berufen und keine Tatsachen vorgetragen, die die Vermutung für eine Benachteiligung im Sinne des AGG auslösen. Somit standen ihr keine Entschädigungsansprüche zu.

BAG, Urteil vom 27. Januar 2011 - 8 AZR 580/09

nach oben ▲

Seminartipp:

Arbeitsrecht in der betrieblichen Praxis
Von der Begründung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses

14.03.-15.03.2011 Köln
19.05.-20.05.2011 Augsburg

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

V. Geschlechtsspezifische Benachteiligung wegen Schwangerschaft bei einer Stellenbesetzung

Bewirbt sich eine schwangere Arbeitnehmerin um eine Stelle und besetzt der Arbeitgeber, dem die Schwangerschaft bekannt ist, diese Stelle mit einem Mann, so hat die Arbeitnehmerin eine geschlechtsspezifische Benachteiligung dann glaubhaft gemacht, wenn sie außer der Schwangerschaft weitere Tatsachen vorträgt, welche eine Benachteiligung wegen ihres Geschlechts vermuten lassen. An diesen weiteren Tatsachenvortrag sind keine strengen Anforderungen zu stellen.

Der Fall:

Die Klägerin war bei der Beklagten im Bereich „International Marketing“ als eine von drei Abteilungsleitern beschäftigt. Im September 2005 wurde die Stelle des Vorgesetzten der Klägerin frei.

BAG, Urteil vom 27. Januar 2011 - 8 AZR 483/09

[Lesen Sie hier den weiteren Text zum Urteil](#)

nach oben ▲

VI. Kündigung eines Hornisten wegen Verkleinerung des Orchesters

Kündigt der Arbeitgeber einem Orchestermusiker, weil er das Orchester verkleinern will, so können die Arbeitsgerichte diese Entscheidung nicht auf ihre künstlerische Zweckmäßigkeit hin überprüfen.

Der Fall:

Der Kläger ist Hornist. Er war seit 1991 als Orchestermusiker bei der Beklagten beschäftigt. Nachdem der Freistaat Thüringen mitgeteilt hatte, er wolle die bisher gewährten Zuwendungen erheblich kürzen, entschloss sich die Beklagte, das Orchester – u. A. durch Streichung aller Hornistenstellen - zu verkleinern und das verbliebene Rumpforchester bei Bedarf zu ergänzen. Sie kündigte das Arbeitsverhältnis mit dem Kläger ordentlich betriebsbedingt. Der Kläger hat die Unwirksamkeit der Kündigung geltend gemacht. Die Besetzung eines Kammerorchesters ohne Horn bzw. Waldhorn sei unsinnig und willkürlich, weil für zahlreiche Werke der Orchestermusik das

Horn essentiell sei.

Die Lösung:

Die Klage blieb in allen Instanzen erfolglos. Die Verkleinerung des Orchesters erfolgte aus nachvollziehbaren wirtschaftlichen Erwägungen. Ob sie - an musikalischen Maßstäben gemessen - richtig war, hatte der Senat nicht zu beurteilen. Jedenfalls war sie nicht missbräuchlich und zielte nicht darauf, einzelne, etwa unliebsame, Musiker aus dem Arbeitsverhältnis zu drängen.

BAG, Urteil vom 27. Januar 2011 - 2 AZR 9/10

Hinweis für die Praxis:

Die unternehmerische Entscheidung des Arbeitgebers, einen Betrieb zu führen, ihn zu schließen bzw. die Geschäftstätigkeit zu reduzieren, wird von den Gerichten grundsätzlich nur auf Willkür und Rechtsmissbräuchlichkeit hin überprüft. Ob die unternehmerische Entscheidung „sinnvoll“ oder „vernünftig“ ist, dürfen - und können - die Gerichte nicht entscheiden.

nach oben ▲

Seminartipp:

Professionelle Teamleitung
Qualifizierung zum Teamleiter in
drei Modulen

Modulreihe A (7733AA11)

23.05.-24.05.2011 Münster
26.09.-27.09.2011 Münster
08.12.-09.12.2011 Münster



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

Mehr Informationen, weitere Termine sowie die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7733**.

5. Dein Team, das unbekannte Wesen

Führungskräfte haben es in Ihrem Führungsalltag mit teils diffizilen Aufgabenstellungen zu tun, für die sie die Stärken der Mitarbeiter/innen nutzbar machen und diese entsprechend briefen und motivieren müssen. Sie erleben dabei immer wieder, dass es Hindernisse zu überwinden gilt, die der Gruppendynamik ihrer Teams geschuldet sind, aber auch dass Einzelne aufgrund der gleichen Dynamik nie gehante Kräfte mobilisieren können. Teams scheinen also Gesetzmäßigkeiten zu folgen, die mehr sind als die Summe der individuellen Merkmale. Das Team in der Überschrift mit einem Wesen gleichzusetzen ist deshalb sehr bewußt gewählt: Es hat eine eigene Seele, es unterliegt verschiedensten Stimmungen, es entwickelt sich oder stagniert, es verbreitet diese oder jene Energien, es lädt ein oder grenzt aus, es tut gut oder strengt an...und der Ursprung ist meist nicht nachvollziehbar.

Sich die Faktoren für eine gelungene Entwicklung zum reifen, voll entwickelten Team anzusehen und diese gezielt einzusetzen stellt damit ein wichtiges Augenmerk für Führungskräfte dar. In modernen Unternehmen sind Teams die wichtigsten Leistungsträger, denn Wertschöpfung entsteht in Teamarbeit. Das Team bestimmt sich und seine Grenzen und Mitglieder über seine Leistung, die nur durch dieses Team so und nicht anders erbracht werden kann. Der Beziehungsaspekt stellt dabei nur einen unter mehreren Faktoren dar. Weitere Faktoren sind allen voran die Zielklarheit: Neben individuellen Zielen, die in den Pool einfließen, brauchen Teams vereinbarte Ziele, die klar für alle sind und alle Beteiligten im Geiste miteinander verbinden. Auch braucht es klare und von allen akzeptierte Strukturen, die jedem klar machen, wer wem zu berichten hat. Und die Aufgabenverteilung muss nachvollziehbar und abgestimmt sein. Auch das vielgepriesene Wir-Gefühl als Grundlage für Identifikation und Motivation lässt sich nicht automatisch durch den Appell an Loyalität generieren.

Dieser kleine Exkurs zu den Erfolgsfaktoren guter Teamarbeit

macht deutlich, dass deren Förderung eine Führungsaufgabe und deren Berücksichtigung nicht zuletzt einen Erfolgsfaktor für die Arbeit der Führungskraft darstellen.

So sollten Sie in Ihrem Team alle wichtigen unternehmerischen Abteilungen abbilden: Es sollte eine „Entwicklungsabteilung“ geben (die an der Weiterentwicklung von Prozessen und Produkten arbeitet), eine Produktionsabteilung (die Dinge abarbeitet und fertigstellt), eine Finanzabteilung (die Budgetplanung und –Controlling im Blick hat), ein Marketing (für die Aussendarstellung), oder institutionalisierte Personalarbeit (die sich um Einzelne wie um die Zusammenarbeit kümmert). Führungskraft eines so verstandenen Teams zu sein, heißt, dass Sie der Geschäftsführer dieser Abteilungen sind, Sie dafür die Rahmenbedingungen schaffen und diesen Aufgaben dienen.

Für die Aufrechterhaltung, Steuerung und Weiterentwicklung dieser Teamarbeit braucht es Tätigkeiten wie Koordination, Zielklärung, Moderation oder (Re-) Präsentation, die in der Führungsrolle nachhaltig ausdifferenziert sein sollten.

Viva Fialka und Michael Fischer
Führungskräftetrainer/in und -Coachs

nach oben ▲

6. Aktuelle Seminare



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

+++

Nebenjob Personalentwicklung Instrumente moderner Personalentwicklung

05.05.2011 - 06.05.2011, Bad Soden am Taunus (7755AA11)
24.10.2011 - 25.10.2011, Nürtingen (7755AB11)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7755**.

+++

Psychische Erkrankungen im beruflichen Alltag Verantwortungsvoller Umgang mit betroffenen Mitarbeitern

11.04.2011 - 11.04.2011, Augsburg (7563AA11)
12.09.2011 - 12.09.2011, Dortmund (7563AB11)
14.11.2011 - 14.11.2011, Wiesbaden (7563AC11)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7563**.

+++



Laden Sie hier unseren aktuellen Folder "**Gesundes Unternehmen – gesunde Mitarbeiter**"

Professionell Führen Intensivfortbildung in drei Modulen

herunter.

+++



Laden Sie hier unseren aktuellen Folder "**Mehr Professionalität durch Führungspersönlichkeiten**" herunter.

Modulreihe B (7708AB11)

04.05.2011 - 06.05.2011, Karlsruhe
29.06.2011 - 01.07.2011, Karlsruhe
14.09.2011 - 16.09.2011, Karlsruhe

Modulreihe C (7708AC11)

29.06.2011 - 01.07.2011, Hannover
14.09.2011 - 16.09.2011, Hannover
23.11.2011 - 25.11.2011, Hannover

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**.

+++

Älter werden im Betrieb

Arbeit generationengerecht gestalten

05.04.2011 - 08.04.2011, Berlin (5237AA11)
22.11.2011 - 25.11.2011, Dortmund (5237AC11)
12.07.2011 - 15.07.2011, Augsburg (5237AB11)

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**.

+++

Emotionale Intelligenz - Führen mit Fingerspitzengefühl

04.05.2011 - 06.05.2011, Münster (7686AA11)
29.06.2011 - 01.07.2011, Würzburg (7686AB11)
07.11.2011 - 09.11.2011, Lübeck (7686AC11)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7686**.

+++

Schwierige Mitarbeitergespräche erfolgreich führen

Gesprächskompetenz trainieren und verbessern

09.05.2011 - 10.05.2011, Hamburg (7736AA11)
29.09.2011 - 30.09.2011, Köln (7736AB11)
21.11.2011 - 22.11.2011, Nürnberg (7736AC11)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7736**.

Seminartipp:

Rhetorik und Persönlichkeit

23.03.-25.03.2011 Dortmund
09.05.-11.05.2011 Heidelberg
29.06.-01.07.2011 Gießen
29.08.-31.08.2011 Lübeck

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**.

7. Literaturtipp

Neuerscheinung

Allhoff, Dieter-W.; Allhoff, Waltraud
Rhetorik & Kommunikation
Ein Lehr- und Übungsbuch

15. aktualis. Auflage 2010
271 Seiten, 16,90 EUR
Reinhardt-Verlag
ISBN 978-3-497-02182-6

Wie sage ich genau das, was ich meine? Wie versteht mein Gesprächspartner meine Gedanken richtig? Wie argumentiere ich effektiv? Wie kann ich meinen Gesprächspartnern besser zuhören? Die Autoren beantworten diese und viele weitere Fragen. Ihr Buch führt fundiert in alle Bereiche der angewandten Rhetorik ein: in die Körpersprache, die freie Rede, die Argumentation, die Gesprächsführung und Moderation. Die Autoren zeigen, wie man sein Kommunikationsverhalten auf die jeweilige Situation und Persönlichkeit des Einzelnen einstellen kann. LeserInnen sollen lernen, ihr Verhalten in Gesprächs- und Redesituationen bewusst wahrzunehmen und zu kontrollieren. Dieses Lehr- und Übungsbuch überzeugt durch seinen großen Praxisbezug seinen fundierten wissenschaftlichen Hintergrund, sowie kurzweilige Cartoons und Beispiele. Neu sind in der Auflage die Kapitel zur Gender-Kompetenz und Interkulturellen Kommunikation. Das moderne Lehrbuch zur angewandten Rhetorik, das in keinem Bücheregal fehlen sollte: Damit man mehr als Worte sagt.

Der direkte Link zum Buch:

<http://www.riederverlag.de/65+M5382b50410b.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](#)