

Wissenswertes
für Ihre
Personalarbeit

Professionelle Personalentwicklung für Ihre Fach- und Führungskräfte



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

Aktuelle News für Führungskräfte

Liebe Leserin, lieber Leser,

Personalentwicklung ist in der heutigen Zeit oft eine Herausforderung: Zwischen immer spezielleren Anforderungen auf der einen und zunehmender Mobilität und Wechselbereitschaft der Mitarbeiter auf der anderen Seite ist es schwierig, das Unternehmen personell dauerhaft gut aufzustellen.

Wir möchten Sie bei dieser wichtigen Aufgabe unterstützen – deshalb finden Sie in unserem Folder „Professionelle Personalentwicklung“ ein umfangreiches Seminarangebot zu diesem Thema. Das Seminar „**Die Führungskraft als Personalentwickler**“ unterstützt Sie dabei, adäquate Konzepte für Ihren Verantwortungsbereich im Unternehmen zu entwickeln. Und im Seminar „**Professionelles Talentmanagement**“ erfahren Sie, wie Sie Talente Ihrer Unternehmenssituation und Ihren Unternehmenszielen entsprechend fördern können.

Und wenn Sie eine Schulungsanfrage zu Ihrer speziellen Unternehmenssituation haben, freuen wir uns über einen Anruf unter 0251 1350-6060.

Es grüßt Sie herzlich aus Münster
das Poko-Team

PS: Wir wünschen Ihnen eine stressfreie und stimmungsvolle Adventszeit und frohe Festtage!

Inhaltsverzeichnis

1. Prüfpflicht zur Besetzung freier Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen

2. Aktuelle Rechtsprechung

I. Leiharbeitnehmer - Interessenausgleich beim Entleiher

II. Bonuszahlung 2008 - Investmentbank

III. Einführung des Entgeltrahmenabkommens der Metallindustrie (ERA) nach Verbandsaustritt?

IV. Betriebsübergang - Betriebsteil

V. Keine Unterlassungsansprüche der Europäischen Betriebsräte bei Verletzung ihrer Anhörungsrechte

VI. Verlängerung der Elternzeit

3. Was motiviert zu Veränderungen?

4. Aktuelle Seminare

5. Literaturtipp

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**.

1. Prüfpflicht zur Besetzung freier Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen

Arbeitgeber sind verpflichtet zu prüfen, ob sie freie Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen besetzen können. Dazu müssen sie frühzeitig Verbindung mit der Agentur für Arbeit aufnehmen (§ 81 Abs. 1 SGB IX). Diese Pflicht trifft alle Arbeitgeber, nicht nur die des öffentlichen Dienstes. Ein abgelehnter schwerbehinderter Bewerber kann sich darauf berufen, dass die Verletzung dieser Pflicht seine Benachteiligung wegen der Behinderung vermuten lasse.

BAG, Urteil vom 13. Oktober 2011 - 8 AZR 608/10

Der Fall:

Der Kläger (Grad der Behinderung 60) bewarb sich bei der beklagten Gemeinde auf deren ausgeschriebene Stelle für eine Mutterschaftsvertretung in den Bereichen Personalwesen, Bauleitplanung, Liegenschaften und Ordnungsamt. **Die Beklagte besetzte die Stelle anderweitig, ohne zuvor zu prüfen, ob der freie Arbeitsplatz mit schwerbehinderten Menschen besetzt werden kann oder diesbezüglich Kontakt zur Agentur für Arbeit aufgenommen zu haben.** Der Kläger verlangte daraufhin eine Entschädigung nach § 15 Abs. 2 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), da er sich wegen seiner Behinderung benachteiligt sah.

Die Lösung:

Während die Vorinstanzen die Klage abgewiesen hatten, war die Revision des Klägers vor dem Bundesarbeitsgerichts erfolgreich. Die Prüfpflicht zur Berücksichtigung schwerbehinderter Menschen bei der Besetzung freier Stellen besteht immer und für alle Arbeitgeber und unabhängig davon, ob sich ein schwerbehinderter Mensch beworben hat oder bei seiner Bewerbung diesen Status offenbart hat. **Verletzt ein Arbeitgeber diese Prüfpflicht, so stellt dies ein Indiz dafür dar, dass er einen abgelehnten schwerbehinderten Menschen wegen der Behinderung benachteiligt hat, weil er seine Förderungspflichten unbeachtet gelassen hatte.** Da hier der Arbeitgeber die Vermutung einer solchen Benachteiligung nicht widerlegen konnte, war die Sache an das Landesarbeitsgericht zurückzuverweisen, das noch über die Höhe der dem Kläger zustehenden Entschädigung zu entscheiden haben wird.

Hinweis für die Praxis:

Ein Fall, der wieder einmal zeigt, wie gefährlich Stellenausschreibungen für Arbeitgeber sein können. Denn allein die fehlende Nachfrage bei der Agentur für Arbeit nach geeigneten schwerbehinderten oder ihnen gleichgestellten

Personen indiziert eine „Benachteiligung wegen einer Behinderung“, auf die sich jeder schwerbehinderte oder gleichgestellte Bewerber berufen kann, selbst wenn er im Bewerbungsverfahren gar nicht mitgeteilt hat, dass er schwerbehindert ist.

nach oben ▲

2. Aktuelle Rechtsprechung

Lesen Sie ausgesuchte Gerichtsentscheidungen:

nach oben ▲

Planen Sie für firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unseren Firmeninternen Angeboten „**Leiharbeit und Arbeitnehmerüberlassung**“.

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“.

I. Leiharbeiternehmer - Interessenausgleich beim Entleiher

Der Arbeitgeber hat im Falle einer Betriebsänderung in Unternehmen mit in der Regel mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern gemäß § 111 Satz 1 BetrVG mit dem Betriebsrat über einen Interessenausgleich zu beraten. Bei der Ermittlung dieses Schwellenwerts sind Leiharbeiternehmer, die länger als drei Monate im Unternehmen eingesetzt sind, zu berücksichtigen. Unterlässt der Arbeitgeber die gebotene Beratung mit dem Betriebsrat, haben Arbeitnehmer, die infolge der Betriebsänderung ihren Arbeitsplatz verlieren, einen Anspruch auf eine Abfindung als Nachteilsausgleich (§ 113 Abs. 3 BetrVG).

BAG, Urteil vom 18. Oktober 2011 - 1 AZR 335/10

Der Fall:

Die Beklagte beschäftigte regelmäßig 20 eigene Arbeitnehmer sowie seit Anfang November 2008 eine Leiharbeiternehmerin. Ende Mai 2009 kündigte sie die Arbeitsverhältnisse aller elf gewerblichen Arbeitnehmer. Verhandlungen mit dem Betriebsrat über einen Interessenausgleich lehnte sie ab. Der infolge dieser Betriebsänderung entlassene Kläger verlangte deswegen einen Nachteilsausgleich.

Die Lösung:

Das Landesarbeitsgericht hat - anders als das Arbeitsgericht - die Klage abgewiesen. Die Revision des Klägers war vor dem Bundesarbeitsgericht erfolgreich. Die Beklagte beschäftigte zum Zeitpunkt der Betriebsänderung Ende Mai 2009 in der Regel mehr als 20 wahlberechtigte Arbeitnehmer. Die länger als ein halbes Jahr im Unternehmen eingesetzte Leiharbeiternehmerin war bei der Feststellung des Schwellenwerts zu berücksichtigen. Wegen der unterbliebenen Beteiligung des Betriebsrats steht dem Kläger eine Abfindung als Nachteilsausgleich zu.

Hinweis für die Praxis:

Der Wortlaut des § 111 Satz 1 BetrVG ist eindeutig; es müssen mehr als 20 wahlberechtigte Arbeitnehmer im Unternehmen beschäftigt werden, damit der Arbeitgeber verpflichtet ist, mit dem Betriebsrat über einen Interessenausgleich zu verhandeln und ggf. einen Sozialplan abzuschließen. Leiharbeiternehmer sind gem. § 7 Satz 2 BetrVG wahlberechtigt, wenn sie länger als 3

Monate im Betrieb eingesetzt werden.

Also hat der Arbeitgeber gegen seine Verpflichtungen aus § 111 BetrVG verstoßen; somit gilt § 113 Absatz 3 BetrVG, wonach auf Antrag des entlassenen Arbeitnehmers der Arbeitgeber verurteilt werden kann, „Nachteilsausgleich“ zu leisten (§ 113 Absatz 1 BetrVG).

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**.



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

II. Bonuszahlung 2008 - Investmentbank

Der Fall:

Der Kläger war in der Investmentsparte einer Bank als Sales-/Kundenberater beschäftigt. Er erhielt nach dem Arbeitsvertrag ein festes Bruttomonatsgehalt und eine variable Vergütung, die im Ermessen der Beklagten stand. Im August 2008 beschloss der Vorstand der Bank, für die Mitarbeiter der Investmentsparte einen Bonuspool in Höhe von 400 Mio. Euro zur Verfügung zu stellen. Dies wurde den Beschäftigten mitgeteilt.

Am 19. Dezember 2008 erhielt der Kläger einen „Bonusbrief“, wonach der Bonus „vorläufig“ auf EUR 172.500,00 brutto festgesetzt wurde. Im Februar 2009 beschloss der Vorstand der D. AG, im Hinblick auf das negative operative Ergebnis von etwa 6,5 Mrd. Euro lediglich einen um 90 % gekürzten Bonus i. H. v. 17.250,00 Euro brutto zu zahlen.

Mit seiner Klage macht der Kläger die Differenz zum vollen Bonus geltend.

Die Lösung:

Die Klage war in allen Instanzen erfolglos. Bei der Festsetzung des Bonus hat die Bank die Grundsätze billigen Ermessens (§ 315 BGB) beachtet. Zwar musste sie die Zusage des Bonuspools berücksichtigen. Im Hinblick auf die erwirtschafteten Verluste war es jedoch auch unter Berücksichtigung der Leistung des Klägers nicht unangemessen, den Bonus deutlich zu reduzieren.

BAG, Urteil vom 12. Oktober 2011 - 10 AZR 756/10

Hinweis für die Praxis:

Auch wenn der Bonus einen erheblichen Teil des Jahreseinkommens ausmacht und auch Leistungen des Arbeitnehmers „belohnen“ will, sind bei der Frage, ob angesichts einer existenzbedrohenden Situation des Arbeitgebers Bonus in voller Höhe geschuldet ist, die Grundsätze billigen Ermessens zu berücksichtigen. Zum Schutz des Unternehmens - und der übrigen beschäftigten Arbeitnehmer - mussten hier die Erwartungen des Klägers zurücktreten.

Übrigens:

Die Besonderheit dieses Falles war, dass ein bestimmter Bonus oder eine bestimmte Berechnungsgrundlage gerade nicht

arbeitsvertraglich vereinbart war, sondern die Zahlung lediglich nach billigem Ermessen erfolgen sollte.

Wenn aber Rechtsgrundlage für einen Bonus eine klare arbeitsvertragliche Vereinbarung oder eine Betriebsvereinbarung gewesen wäre (vgl. dazu BAG, Urteil vom 12. Oktober 2011 - 10 AZR 649/10), **wäre der Arbeitgeber an diese gebunden und zur Zahlung verpflichtet gewesen.**

nach oben ▲

III. Einführung des Entgeltrahmenabkommens der Metallindustrie (ERA) nach Verbandsaustritt?

Ein Arbeitgeber im räumlichen Geltungsbereich der ERA-Tarifverträge Nord, der vor Ende der freiwilligen Einführungsphase des ERA durch Austritt aus dem Arbeitgeberverband seine Tarifgebundenheit nach § 3 Abs. 1 TVG beendet hat, ist nicht verpflichtet, zu einem späteren Termin das ERA betrieblich einzuführen.

BAG, Beschluss vom 19. Oktober 2011 - 4 ABR 116/09

nach oben ▲

Planen Sie für firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unseren Firmeninternen Angeboten **„Betriebsübergang und Outsourcing - Probleme der praktischen Umsetzung“**.

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“.

IV. Betriebsübergang - Betriebsteil

Ein Betriebsteilübergang i. S. d. § 613a Abs. 1 Satz 1 BGB setzt voraus, dass die vom Erwerber übernommene Einheit bereits beim Betriebsveräußerer die Qualität eines Betriebsteils gehabt hat. Das heißt, es muss eine auf Dauer angelegte wirtschaftliche (Teil-) Einheit vorgelegen haben. Dies ist der Fall, wenn es sich um eine organisatorische Gesamtheit von Personen und/oder Betriebsmitteln zur Ausübung einer wirtschaftlichen Tätigkeit mit eigenem Zweck gehandelt hat, die hinreichend strukturiert und selbständig war.

In diesem Zusammenhang ist zu prüfen,

- ob die vom Veräußerer übertragenen Betriebsmittel bei ihm eine einsatzbereite Gesamtheit dargestellt haben,
- welche als solche dazu ausgereicht hat, die für die wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens charakteristischen (Dienst-)Leistungen ohne Inanspruchnahme anderer wichtiger Betriebsmittel oder anderer Unternehmensteile erbringen zu können.

Der Fall:

Der Kläger war bei der auf dem Gebiet „industrielle Automatisierung“ und „Mess- und Regeltechnik“ tätigen ET-GmbH als Leiter einer Abteilung beschäftigt, deren Arbeitsschwerpunkt die Mess- und Regeltechnik war. Diese Abteilung gliederte sich in drei Gruppen, von denen eine ebenfalls vom Kläger geleitet wurde.

Ende 2005 schloss die ET-GmbH mit der Rechtsvorgängerin der Beklagten einen Vertrag, demzufolge die Rechtsvorgängerin der Beklagten von der ET-GmbH eine Reihe der von der Abteilung

des Klägers entwickelten **Produktlinien** übernahm. Aufgrund dieses Vertrages erwarb sie auch die Rechte an der **Software**, den **Patenten**, den **Patentanmeldungen** und den die fraglichen Produkte betreffenden **Erfindungen** sowie an den **Produktnamen** und dem technischen **Know-how**. Weiter erwarb sie die **Entwicklungssoftware**, das **Produktmaterial**, **Inventar sowie eine Kunden- und eine Lieferantenliste bezüglich der übernommenen Produktlinien**.

Von den in der vom Kläger geleiteten Abteilung beschäftigten 13 Mitarbeitern wechselten der stellvertretende Abteilungsleiter und drei Ingenieure zur Rechtsvorgängerin der Beklagten. Die restlichen neun in der Abteilung beschäftigten Arbeitnehmer (einschließlich des Klägers) wurden nicht übernommen. Der Kläger hat die Feststellung begehrt, dass zwischen ihm und der Beklagten ein Arbeitsverhältnis besteht und Weiterbeschäftigung verlangt.

Die Lösung:

Das Landesarbeitsgericht hat dem EuGH die Frage vorgelegt, ob ein Übergang eines Unternehmens - oder Betriebsteils auf einen anderen Inhaber nur vorliegt, wenn der Unternehmens- bzw. Betriebsteil bei dem neuen Inhaber als organisatorisch selbstständiger Unternehmens- bzw. Betriebsteil fortgeführt wird. Mit Urteil vom 12. Februar 2009 (C-466/07 **Klarenberg**) hat der **EuGH entschieden**, dass ein Betriebsübergang auch dann in Betracht komme, wenn der übertragene Unternehmens- oder Betriebsteil seine organisatorische Selbständigkeit nicht bewahrt, sofern die funktionelle Verknüpfung zwischen den übertragenen Produktionsfaktoren beibehalten wird und sie es dem Erwerber erlaubt, diese Faktoren zu nutzen, um derselben oder einer gleichartigen wirtschaftlichen Tätigkeit nachzugehen. **Das Landesarbeitsgericht hat daraufhin einen Betriebsteilübergang bejaht und der Feststellungsklage stattgegeben.**

Die dagegen gerichtete Revision der Beklagten war vor dem Bundesarbeitsgericht erfolgreich. Denn, so das BAG, der „Erwerber“ hat keinen Betriebsteil im Sinne einer organisatorisch abgrenzbaren Teileinheit mit einem Mindestmaß an Selbständigkeit übernommen, sondern lediglich einzelne Betriebsmittel. Da ein Betriebsteilübergang nicht vorlag, konnte die Klage nur abgewiesen werden.

BAG, Urteil vom 13. Oktober 2010 - 8 AZR 455/10

Hinweis für die Praxis:

Allein der Verfahrensablauf ist kurios. Der EuGH hat auf Anfrage des LAG die bisherige Rechtsprechung des BAG „gekippt“; gleichwohl war die Klage im Ergebnis unbegründet, da eben keine organisatorisch Teileinheit auf den Erwerber übertragen worden ist, sondern nur einzelne Betriebsmittel - aus unterschiedlichen Betriebsteilen. **Somit hätte man sich eigentlich die Vorlage an den EuGH „sparen können“, da sie für die Entscheidung des Rechtsstreits irrelevant war.**

Seminartipp:

Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte II

Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats im Detail

19.04.-20.04.12 Hamburg

25.06.-26.06.12 Mainz

20.09.-21.09.12 Nürnberg

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

V. Keine Unterlassungsansprüche der Europäischen Betriebsräte bei Verletzung ihrer Anhörungsrechte

Der Europäische Betriebsrat hat grundsätzlich keine Unterlassungsansprüche, wenn das Unternehmen Unterrichts- oder Anhörungsrechte verletzt. Denn das Gesetz über Europäische Betriebsräte (EBRG) kennt anders als das deutsche Betriebsverfassungsgesetz keine echten Mitbestimmungsrechte und sieht als Sanktion nur Bußgelder vor.

LAG Köln, Beschluss vom 8.9.2011 - 13 Ta 267/11

nach oben ▲

Planen Sie für firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unseren Firmeninternen Angeboten „**Das Teilzeit- und Befristungsrecht - Rechtliche Grundlagen und Handlungsmöglichkeiten**“.

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“.

VI. Verlängerung der Elternzeit

Nach § 16 Abs. 1 Satz 1 BEEG müssen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Elternzeit in Anspruch nehmen wollen, gegenüber dem Arbeitgeber erklären, für welche Zeiten innerhalb von zwei Jahren Elternzeit genommen werden soll. Eine damit festgelegte Elternzeit kann der Arbeitnehmer gemäß § 16 Abs. 3 Satz 1 BEEG nur verlängern, wenn der Arbeitgeber zustimmt.

BAG, Urteil vom 18. Oktober 2011 - 9 AZR 315/10

Der Fall:

Die Klägerin ist seit 2005 bei der Beklagten als Arbeitnehmerin in Vollzeit beschäftigt. Am 3. Januar 2008 gebar sie ihr fünftes Kind und nahm deshalb bis 2. Januar 2009 Elternzeit in Anspruch. Mit Schreiben vom 8. Dezember 2008 bat sie die Beklagte erfolglos, der Verlängerung ihrer Elternzeit um ein weiteres Jahr zuzustimmen. Sie berief sich auf ihren Gesundheitszustand. Nachdem die Klägerin ab dem 5. Januar 2009 ihre Arbeit nicht wieder aufnahm, erteilte ihr die Beklagte eine Abmahnung wegen unentschuldigtem Fehlens. Die Klägerin begehrt die Entfernung der Abmahnung aus der Personalakte sowie die Zustimmung der Beklagten zur Verlängerung der Elternzeit.

Die Lösung:

Das Arbeitsgericht hat der Klage stattgegeben, das LAG hat sie abgewiesen. Die Revision der Klägerin hat vor dem BAG Erfolg und führte zur Zurückverweisung an das LAG.

1.) Zwar bedarf die Verlängerung der Elternzeit der Zustimmung des Arbeitgebers. Aber der Arbeitgeber kann u. U. nach billigem Ermessen entsprechend § 315 Abs. 3 BGB unter Berücksichtigung der Interessen beider Vertragsparteien verpflichtet sein, diese Zustimmung zu erteilen; darüber wird das LAG (noch) zu entscheiden haben.

2.) War die Beklagte entsprechend § 315 BGB verpflichtet, dem Antrag der Klägerin zu entsprechen, hätte sich die Klägerin nicht arbeitsvertragswidrig und schuldhaft verhalten mit der Folge, dass dann auch die Abmahnung zu Unrecht erteilt worden und aus der Personalakte der Klägerin zu entfernen wäre.

Exkurs zum besonderen Kündigungsschutz von Elternzeitlern:

Gem. § 18 Absatz 1 Satz 1 BEEG darf der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis ab dem Zeitpunkt, ab dem Elternzeit verlangt worden ist, höchstens jedoch 8 Wochen vor Beginn der Elternzeit und während der Elternzeit grundsätzlich nicht kündigen. Dazu folgende Einschränkungen:

- Elternzeit muss **schriftlich** beantragt werden (§ 16 Absatz 1 Satz 1 BEEG); bei bloss mündlichen Anträgen bestehen grundsätzlich kein besonderer Kündigungsschutz (vgl. BAG, Urteil vom 26. Juni 2008 - 2 AZR 23/07).
- Der frühestmögliche Termin, ab wann Elternzeit beantragt werden kann, ist der Termin **8 Wochen vor der Geburt**. Dabei ist abzustellen nicht auf den tatsächlichen Geburtstermin, sondern auf den prognostizierten (vgl. BAG, Urteil vom 12.5.2011 - 2 AZR 384/10).
- **Achtung: Wird Elternzeit nur unter der Bedingung beansprucht, dass der Arbeitgeber Elternteilzeit (bis zu 30 Stunden pro Woche möglich; vgl. § 15 Absätze 4 ff BEEG) gewährt, und lehnt der Arbeitgeber das Teilzeitbegehren vor dem prognostizierten Geburtstermin wirksam ab, so sind die Voraussetzungen des Sonderkündigungsschutzes nach § 18 Abs. 1 BEEG nicht gegeben.** Die Vorschrift setzt voraus, dass Elternzeit genommen wird. **Für den Schwebezeitraum zwischen Stellung und Ablehnung des bedingten Antrags sieht das Gesetz keinen Sonderkündigungsschutz vor** (vgl. BAG, Urteil vom 12.5.2011 - 2 AZR 384/10).

nach oben ▲

Seminartipp:

Change Management
Veränderungsprozesse motivierend steuern

14.06.-15.06.12 Hannover
12.11.-13.11.12 Karlsruhe

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

3. Was motiviert zu Veränderungen?

Wir Menschen sind Gewohnheitstiere, denn Gewohnheiten geben unserem Leben Stabilität und Vorausschaubarkeit. Gleichzeitig ist nichts so beständig wie der Wandel und Stillstand gibt es weder im Leben und schon gar nicht im Unternehmen, wenn es überleben will.

In diesem Spannungsfeld zwischen Bewahrungs- und Veränderungskraften ist die Frage, was Mitarbeiter/innen veranlassen könnte, sich in Bewegung zu setzen, wie sie dabei einen Teil ihrer lieb gewordenen Gewohnheiten aufgeben können und das möglichst auch noch freiwillig und eigenverantwortlich, denn Verpflichtung zur Umsetzung kann

entmutigen, entwürdigen und entmündigen.

Zwischen Verpflichtung und Freiwilligkeit gibt es für Führungskräfte eine Bandbreite an aufeinander aufbauenden Möglichkeiten, die Mitarbeiter/innen den Schritt in die Veränderung erleichtern:

1. Da ist zunächst das *Erkennen des Handlungsbedarfs* in Verbindung mit Wahrnehmung eines *Leidensdrucks*, der Grundlage jeder Veränderung ist und die Sinnhaftigkeit liefert.
2. Weiterhin hilft ein *schlüssiges Konzept*, ein nachvollziehbarer Weg, der sachlich und emotional einleuchtet.
3. Das Top-Management sollte dabei *Entschlossenheit* erkennen lassen, Sicherheit ausstrahlen und ein „Das wird schon“ und „Wir stehen dazu“ vermitteln.
4. Das *Commitment* in den Teams, der Entschluss zu einem gemeinsamen Aufbruch muss hergestellt sein, um die positive emotionale Resonanz der Kolleg/innen als stützendes Moment zu aktivieren.
5. *Einbeziehung* in die Ausgestaltung von Detailfragen verhindert das Gefühl von Fremdbestimmtheit und Kontrollverlust. Mitarbeiter/innen können zwar *nicht über das „Ob“, aber über das „Wie“* entscheiden, ein überaus motivierender Faktor.
6. *Mögliche negative Konsequenzen* von Mitarbeiter-Engagement sind konsequent zu eliminieren, ebenso wie *versteckte Belohnungen für Beharrungskräfte*: Wer engagiert sich schon für eine Veränderung, wenn man sich dadurch Nachteile verschafft?
7. Weg von *allgemeinen Visionen hin zu klaren teambezogenen oder individuellen Zielen* und Erfolgsmaßstäben, die möglichst schnell auch in kleinen Dingen sichtbar werden, fördert die Beweglichkeit.
8. Abrackern und Engagement, neben dem weiterlaufenden Alltagsgeschäft, braucht *Wahrnehmung, Anerkennung und Unterstützung*. Gutes Tun, das keiner merkt, verführt zum Aufgeben und Durchmogeln, positives Feedback beflügelt zum Weitermachen.
9. Die Krönung und höchste Form der Belohnung, die sich bei späteren Veränderungsprozessen auszahlen wird, ist die *Teilhabe am miterarbeiteten Erfolg*. Verhindern Sie, dass Mitarbeitende ansehen müssen, wie andere sich mit Federn schmücken und sie selbst leer ausgehen! Degradieren Sie Ihre Mitarbeiter/innen nicht zu „Wasserträgern“, die mit ein paar warmen Worten abgespeist werden. Würdigen Sie das Engagement in der betrieblichen Öffentlichkeit und beteiligen Sie sie – Ihren Möglichkeiten angepasst – am Erfolg, den die Veränderung gebracht hat. Winfried Berner bringt hierzu die schöne Metapher der *Teilhabe der Jagdgenossen an der gemeinsam erjagten Beute*.

Bis zu welcher Stufe sind Sie gekommen in der Ermutigung und

Inspiration Ihrer Mitarbeiter/innen, sich an anstehenden Veränderungen konstruktiv zu beteiligen?

Viva Fialka und Michael Fischer
Führungstrainer/in und Coachs

nach oben ▲

Personal Aktuell 2011/2012

Tagesseminar zu rechtlichen Neuerungen im Arbeits- und Sozialrecht



Laden Sie aktuelle Informationen im PDF-Format herunter!

+++

Infomaterial Modulketten



Laden Sie aktuelle Informationen im PDF-Format herunter!

+++

Gesundheitsmanagement im Betrieb

4. Aktuelle Seminare

Personal Aktuell 2011/2012

Rechtliche Neuerungen im Arbeits- und Sozialrecht

14.12.2011 - 14.12.2011, Hamburg (7547AJ11)
09.01.2012 - 09.01.2012, Düsseldorf (7547AA12)
17.01.2012 - 17.01.2012, Stuttgart (7547AB12)
25.01.2012 - 25.01.2012, Münster (7547AC12)
01.02.2012 - 01.02.2012, Frankfurt/Main (7547AD12)
08.02.2012 - 08.02.2012, Hannover (7547AE12)
14.02.2012 - 14.02.2012, München (7547AF12)
22.02.2012 - 22.02.2012, Hamburg (7547AG12)
28.02.2012 - 28.02.2012, Köln (7547AH12)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7547**.

+++

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**.

+++

Symposium: Gesundheitsmanagement im Betrieb

Gesunde Mitarbeiter - starkes Unternehmen



Laden Sie Infos im PDF-Format herunter!

27.03.2012 - 28.03.2012, Hannover (8807AC12)
16.10.2012 - 17.10.2012, Frankfurt/Main (8807AA12)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 8807**.

+++

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**.

+++

Coaching für Führungskräfte Führung(s) stärken – Kompetenzen erweitern

27.02.2012 - 28.02.2012, Celle/Lüneburger Heide (7666AA12)
15.05.2012 - 16.05.2012, Heidelberg/Leimen (7666AB12)
15.11.2012 - 16.11.2012, Münster (7666AC12)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7666**.

+++

Rhetorik und Persönlichkeit

05.12.2011 - 07.12.2011, Münster (7727AF11)
14.03.2012 - 16.03.2012, Düsseldorf (7727AA12)
07.05.2012 - 09.05.2012, Karlsruhe (7727AB12)
18.06.2012 - 20.06.2012, Bremen (7727AC12)
29.08.2012 - 31.08.2012, Dortmund (7727AD12)

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**.

+++

Positives Stressmanagement

Burn-out vermeiden – eine gute Work-Life-Balance erreichen

17.04.2012 - 18.04.2012, Hamburg (7754AA12)
02.07.2012 - 03.07.2012, Würzburg (7754AB12)
08.11.2012 - 09.11.2012, Düsseldorf (7754AC12)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7754**.

nach oben ▲

Planen Sie für firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unseren Firmeninternen Angeboten „**Arbeitszeit kapazitätsorientiert gestalten**“.

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“.



Laden Sie **hier** Infos im PDF-Format herunter!

5. Literaturtipp

Hilger Keil

Arbeitszeit und Betriebsverfassung

5. Auflage November 2011
130 Seiten, 14,50 EUR
Rieder Verlag
ISBN 978-3-939018-63-3

Aus Fragen zur Arbeitszeit ergeben sich in vielfacher Hinsicht sowohl arbeitsvertragliche als auch betriebsverfassungsrechtliche Problemstellungen:

1. Was ist in arbeitsrechtlicher Hinsicht überhaupt Arbeitszeit?
2. Welche Gesetze regeln die Arbeitszeit?
3. Wie sind die Begriffe zur Arbeitszeit - Rufbereitschaft, Bereitschaftsdienst, Arbeitsbereitschaft, Mehrarbeit u.s.w. - einzuordnen?
4. Gibt es für bestimmte Arbeitnehmergruppen und Tätigkeiten besondere Regelungen zur Arbeitszeit?

Zu diesen und anderen Grundfragen zur Arbeitszeit gibt der Autor Hilger Keil (Präsident des LAG i.R.) differenzierte Antworten. Das Buch aus der Ratgeber-Reihe des Rieder-Verlags ist in leicht verständlicher Sprache geschrieben und sehr übersichtlich aufgebaut. Insbesondere dürften nach dieser Lektüre künftig Fehler bezüglich der Grundlagen des Arbeitszeitrechts ausgeschlossen sein. Mehr muss dem betrieblichen Praktiker nicht an die Hand gegeben werden.

Ergänzt und abgerundet wird das Buch durch eine Darstellung des Mitbestimmungsrechts des Betriebsrates rund um alle Fragen der betrieblichen Arbeitszeit.

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](#)