



Erweitern Sie Ihr Führungsrepertoire



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

Aktuelle News für Führungskräfte

Liebe Leserin, lieber Leser,

in unserem letzten Newsletter konnten Sie über Leisure Sickness lesen – das Phänomen, dass gestresste Menschen erst im Urlaub krank werden. Ganz anders geht es Führungskräften, die im Urlaub nicht „abschalten“ können und unruhig werden, wenn sie zwei Wochen lang nichts aus „ihrer“ Firma hören. Wer im Urlaub das Gefühl hat „in ein Loch zu fallen“, zählt Laptop und Smartphone vielleicht zu willkommenen Urlaubsbegleitern – zur entspannten Arbeit am Pool oder zwischen Strandspaziergang und Abendessen. Auch wenn Fachleute dazu raten, im Urlaub wirklich abzuschalten, kann es für einige – natürlich nicht für alle – eine passendere Lösung sein, ab und zu in Urlaubsatmosphäre E-Mails zu beantworten und Konzepte zu entwickeln. Ob Sie im Urlaub lieber Vollzeit oder nur zeitweise abschalten, werden Sie – hoffentlich – selbst am besten wissen. Wir wünsche Ihnen viel Erfolg für Ihre beruflichen Vorhaben und den dafür notwendigen „klaren Kopf“ – ob am Schreibtisch oder am Urlaubsort.

Unsere Seminare „Selbst- und Zeitmanagement – Mehr Effizienz durch den bewussten Umgang mit Zeit und Zielen“ und „Positiver Umgang mit Stress – Mehr Energie durch Gelassenheit und Work-Life-Balance“ können sie dabei unterstützen.

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

PS: Wir möchten Sie noch einmal auf die Messe "Zukunft Personal 2011" vom 20.-22. September in Köln hinweisen. Ein Besuch an unserem Stand (Halle 2.2, Stand R. 22) lohnt sich ganz besonders: Allen Besuchern unseres Messestandes senden wir einen Gutschein über 100,00 Euro für ein mehrtägiges Seminar für Fach- und Führungskräfte ihrer Wahl (außer Inhouse-Seminare) zu. Freien Eintritt für einen Messetag erhalten Sie, wenn Sie uns eine E-Mail schreiben an messe@personal.poko.de. Weitere Informationen zur Messe finden Sie unter www.zukunft-personal.de



Inhaltsverzeichnis

1. Abgelehnte Sprachkursteilnahme - Entschädigung wegen Diskriminierung aufgrund ethnischer Herkunft?

2. Aktuelle Rechtsprechung

I. Zugang einer Kündigung bei Übergabe des Kündigungsschreibens an den Ehegatten außerhalb der Wohnung

II. Unterlassene Anhörung eines Betriebsrats vor Ausspruch einer Kündigung

III. AGB-Kontrolle einer Arbeitszeitregelung

IV. Abmeldepflicht von Betriebsratsmitgliedern

3. Die Qualität der Gesprächskultur ist die Basis Ihres Führungsalltags

4. Aktuelle Seminare

7. Literaturtipp

Seminartipp:

Personal Aktuell 2011/2012

Rechtliche Neuerungen im Arbeits- und Sozialrecht

05.12.-05.12.11 Köln

14.12.-14.12.11 Hamburg

09.01.-09.01.12 Düsseldorf

17.01.-17.01.12 Stuttgart

25.01.-25.01.12 Münster



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

1. Abgelehnte Sprachkursteilnahme - Entschädigung wegen Diskriminierung aufgrund ethnischer Herkunft?

Die Aufforderung durch den Arbeitgeber, an einem Deutschkurs teilzunehmen, um arbeitsnotwendige Sprachkenntnisse zu erwerben, stellt als solche keinen Verstoß gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz dar.

Der Fall:

Die Klägerin ist - mit einer Unterbrechung - seit 1985 in dem von der Beklagten bewirtschafteten Schwimmbad beschäftigt. Ihre Muttersprache ist kroatisch. Sie wurde zunächst als Reinigungskraft eingesetzt. Vor über 14 Jahren wurde ihr zusätzlich Kassenbefugnis erteilt und sie arbeitete ab da auch als Vertretung der Kassenkräfte im Schwimmbad. Im Frühjahr 2006 forderte der Betriebsleiter die Klägerin auf, zur Verbesserung ihrer Deutschkenntnisse auf eigene Kosten und außerhalb der Arbeitszeit einen Deutschkurs zu absolvieren. Die von der Klägerin verlangte Kostenübernahme lehnte die Beklagte ab. Die Klägerin nahm nicht an einem Deutschkurs teil, was nach zwischenzeitlichen Phasen der Arbeitsunfähigkeit schließlich im Oktober 2007 zu einer Abmahnung durch die Beklagte führte.

Die Klägerin verlangte daraufhin wegen Diskriminierung aufgrund ihrer ethnischen Herkunft eine Entschädigung in Höhe von 15.000,00 Euro.

Die Lösung:

Die Klage war in allen Instanzen erfolglos.

- Der Arbeitgeber kann das Absolvieren von Sprachkursen verlangen, wenn die Arbeitsaufgabe die Beherrschung der deutschen (oder einer fremden) Sprache erfordert.
- Die Aufforderung, dies auf eigene Kosten und außerhalb der Arbeitszeit zu tun, kann im Einzelfall gegen den Arbeitsvertrag oder Regeln eines Tarifvertrages

verstoßen. Ggf. hat der Arbeitnehmer in diesen Fällen Anspruch auf Übernahme der Schulungskosten und/oder Arbeitsvergütung für Schulungszeiten.

- Ein solcher möglicher Verstoß stellt aber keine unzulässige Diskriminierung wegen der ethnischen Herkunft dar, der Entschädigungsansprüche auslöst.

BAG, Urteil vom 22. Juni 2011 - 8 AZR 48/10

nach oben ▲

2. Aktuelle Rechtsprechung

Lesen Sie ausgesuchte Gerichtsentscheidungen:

nach oben ▲

Seminartipp:

Arbeitsrecht in der betrieblichen Praxis

Von der Begründung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses

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**.

I. Zugang einer Kündigung bei Übergabe des Kündigungsschreibens an den Ehegatten außerhalb der Wohnung

Die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses wird als Willenserklärung unter Abwesenden erst wirksam, wenn sie dem Kündigungsgegner zugegangen ist.

Der Kündigende trägt das Risiko der Übermittlung und des Zugangs der Kündigungserklärung. Diese ist erst dann zugegangen, wenn sie so in den Machtbereich des Arbeitnehmers gelangt ist, dass dieser unter gewöhnlichen Umständen unter Berücksichtigung der Verkehrsauffassung von ihrem Inhalt Kenntnis nehmen kann.

Wird das Kündigungsschreiben einer Person übergeben, die mit dem Arbeitnehmer in einer Wohnung lebt und die aufgrund ihrer Reife und Fähigkeiten geeignet erscheint, das Schreiben an den Arbeitnehmer weiterzuleiten, ist diese als Empfangsbote des Arbeitnehmers anzusehen. **Dies ist in der Regel bei Ehegatten der Fall.** Die Kündigungserklärung des Arbeitgebers geht dem Arbeitnehmer allerdings nicht bereits mit der Übermittlung an den Empfangsboten zu, sondern **erst dann, wenn mit der Weitergabe der Erklärung unter gewöhnlichen Verhältnissen zu rechnen ist.**

Der Fall:

Die Klägerin war bei der Beklagten seit 2003 als Assistentin der Geschäftsleitung beschäftigt. Nach einem Konflikt verließ die Klägerin am 31. Januar 2008 ihren Arbeitsplatz. Mit einem Schreiben vom selben Tag kündigte die Beklagte das Arbeitsverhältnis ordentlich zum 29. Februar 2008. Das Kündigungsschreiben ließ sie durch einen Boten dem **Ehemann** der Klägerin überbringen, dem das Schreiben am Nachmittag des 31. Januar **2008 an seinem Arbeitsplatz in einem Baumarkt** übergeben wurde. Der Ehemann der Klägerin ließ das Schreiben zunächst an seinem Arbeitsplatz liegen und reichte es erst am 1. Februar 2008 an die Klägerin weiter. Mit ihrer Klage wollte die Klägerin festgestellt wissen, dass ihr Arbeitsverhältnis nicht mit dem 29. Februar 2008, sondern erst nach Ablauf der Kündigungsfrist von einem Monat zum

Monatsende mit dem 31. März 2008 beendet worden ist.

Die Lösung:

Das BAG bestätigt die klageabweisende Entscheidung des LAG. Da das Kündigungsschreiben der Beklagten vom 31. Januar 2008 der Klägerin noch am selben Tag zugegangen ist, ist das Arbeitsverhältnis der Parteien nach Ablauf der Kündigungsfrist von einem Monat zum 29. Februar 2008 beendet worden. Nach der Verkehrsanschauung war der Ehemann der Klägerin bei der Übergabe des Kündigungsschreibens am Nachmittag des 31. Januar 2008 Empfangsbote. Dem steht nicht entgegen, dass das Schreiben dem Ehemann an seinem Arbeitsplatz in einem Baumarkt und damit außerhalb der Wohnung übergeben wurde. Entscheidend ist, dass unter normalen Umständen nach der Rückkehr des Ehemanns in die gemeinsame Wohnung mit einer Weiterleitung des Kündigungsschreibens an die Klägerin noch am 31. Januar 2008 zu rechnen war.

BAG, Urteil vom 9. Juni 2011 - 6 AZR 687/09

nach oben ▲

Seminartipp:

Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte II Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats im Detail

22.09.-23.09.11 Nürnberg
21.11.-22.11.11 Düsseldorf

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

II. Unterlassene Anhörung eines Betriebsrats vor Ausspruch einer Kündigung

Gemäß § 102 Abs. 1 Satz 1 BetrVG ist der Betriebsrat vor jeder Kündigung zu hören. Die Nichtbeachtung des Mitwirkungsrechts des Betriebsrats führt zur Unwirksamkeit der Kündigung (§ 102 Absatz 1 Satz 3 BetrVG).

Dies gilt auch dann, wenn die Wahl des Betriebsrats beim Arbeitsgericht angefochten wurde und nach dem Zugang der Kündigung rechtskräftig für ungültig erklärt wird, die Wahl aber nicht von Anfang an nichtig war.

BAG, Urteil vom 9. Juni 2011 - 6 AZR 132/10

Hinweis für die Praxis:

Bei erstmals gewählten Betriebsräten hat der Arbeitgeber die Mitbestimmungsrechte ab dem Zeitpunkt der konstituierenden Sitzung (§ 29 Absatz 1 BetrVG) zu beachten. Wird die Wahl „angefochten“, so sind drei Varianten denkbar:

1. **Anfechtungsgründe bestehen nicht oder die Wahlanfechtung war aus anderen Gründen erfolglos** (vgl. § 19 BetrVG).

Folge: die Wahl war wirksam; der Betriebsrat ist „im Amt“ und der Arbeitgeber musste alle Mitbestimmungsrechte beachten. Hat er - etwa während des Anfechtungsverfahrens - Kündigungen ohne Anhörung des Betriebsrats ausgesprochen, so sind diese unwirksam, sofern der Arbeitnehmer rechtzeitig innerhalb von 3 Wochen nach Zugang der Kündigung Klage erhoben (§§ 4, 7 KSchG) und sich auf diesen Unwirksamkeitsgrund berufen hat.

2. **Die Wahlanfechtung ist erfolgreich.** Es wird rechtskräftig festgestellt, dass ein neuer Betriebsrat zu

wählen ist.

Folge: Es ist zwar ein neuer Betriebsrat zu wählen; da die Wahl aber nur anfechtbar war, wirkt die Anfechtung nur für die Zukunft; für die Vergangenheit war der Betriebsrat „im Amt“; Mitbestimmungsrechte waren vom Arbeitgeber zu beachten.

Die Wahl war „nichtig“, weil im Wahlverfahren gegen Wahlvorschriften in so erheblichem Maß verstoßen worden ist, dass nicht einmal dem Anschein nach von einer Betriebsratswahl ausgegangen werden kann.

Hinweis für die Praxis:

Die Nichtigkeit der Wahl ist im BetrVG nicht geregelt. Sie kann auch noch längere Zeit nach der Wahl zum Gegenstand eines gerichtlichen Verfahrens gemacht werden.

Folge der Nichtigkeit der Wahl:

Der Betriebsrat war nie im Amt; alle unter Umständen abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen sind unwirksam; die Betriebsratsmitglieder haben als solche keinen besonderen Kündigungsschutz gem. § 15 KSchG. Mitbestimmungsrechte waren vom Arbeitgeber nicht zu beachten. In diesem Fall bedarf es vor Kündigungen somit auch keiner Anhörung des Betriebsrats gem. § 102 BetrVG.

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“.

III. AGB-Kontrolle einer Arbeitszeitregelung

Bestimmungen in Allgemeinen Geschäftsbedingungen können den Arbeitnehmer unangemessen benachteiligen, wenn sie nicht klar und verständlich sind. Unter den in § 9 TzBfG genannten Voraussetzungen hat ein teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer einen Anspruch auf die Verlängerung seiner vertraglich vereinbarten Arbeitszeit.

Der Fall:

Die Arbeitgeberin, ein Unternehmen des Wach- und Sicherheitsgewerbes, beschäftigt den Arbeitnehmer als Flugsicherungskraft am Flughafen Köln/Bonn. Der Formulararbeitsvertrag der Parteien sieht u. a. folgende Regelung vor:

„Der Angestellte ist verpflichtet, im monatlichen Durchschnitt 150 Stunden zu arbeiten ...“

Der allgemeinverbindliche Manteltarifvertrag für das Wach- und Sicherheitsgewerbe in NRW sieht für Vollzeitbeschäftigte eine Mindestarbeitszeit von 160 Stunden im Monat vor. Der Arbeitnehmer, der in der Vergangenheit durchschnittlich 188 Stunden im Monat arbeitete, begehrt

1. die Feststellung, dass seine monatliche Regelarbeitszeit dem tatsächlichen Beschäftigungsumfang entspricht,
2. hilfsweise verlangt er von der Arbeitgeberin, seine regelmäßige Arbeitszeit zu erhöhen.



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

Die Lösung:

Das BAG hat festgestellt, dass die arbeitsvertragliche Arbeitszeitregelung wegen Intransparenz unwirksam sei. Dem Arbeitsvertrag sei nicht zu entnehmen, innerhalb welchen Zeitraums der Arbeitgeber den Arbeitnehmer mit durchschnittlich 150 Stunden im Monat beschäftigen muss. Deshalb bleibe der Arbeitnehmer über den Umfang seiner Beschäftigung im Unklaren. An die Stelle der unwirksamen Bestimmung trete die manteltarifvertragliche Regelung über die Mindestarbeitszeit von Vollzeitangestellten. Diese betrage 160 Stunden im Monat. Eine weitere Erhöhung der Arbeitszeit kann der Kläger nicht verlangen. Denn er ist nicht, wie § 9 TzBfG verlangt, teilzeitbeschäftigt.

BAG, Urteil vom 21. Juni 2011 - 9 AZR 236/10

Hinweis für die Praxis:

Offensichtlich wollten die Parteien ein Teilzeitverhältnis begründen. Dies ist auch bei Anwendbarkeit eines allgemeinverbindlichen Tarifvertrages nicht „verboten“.

- Jedoch hat der Arbeitgeber „vergessen“, im Arbeitsvertrag zu regeln, innerhalb welches Betrachtungszeitraums die 150 Arbeitsstunden pro Monat durchschnittlich erreicht sein müssen.
- Damit war die Klausel im Arbeitsvertrag intransparent und somit unwirksam; eine geltungserhaltende Reduktion kam nicht in Betracht.
- Das BAG hatte nur festzustellen, was an die Stelle der „unwirksamen“ Klausel treten sollte und kam zu dem - sicherlich überraschenden - Ergebnis, dass dann die tarifvertraglich geregelte Mindestarbeitszeit für Vollzeitkräfte gelte.

Dies zeigt wieder einmal, wie gefährlich es für Arbeitgeber sein kann, unzulässige und einer AGB Kontrolle widersprechende Klauseln im Arbeitsvertrag zu verwenden; denn so wird aus einer Teilzeitkraft eine Vollzeitkraft und zwar gegen den Willen des Arbeitgebers.

Übrigens:

- Teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer haben allenfalls gem. § 9 TzBfG Anspruch auf Abänderung des Arbeitsvertrages „in Richtung Vollzeit“.

Die bloße Ableistung von „Mehrarbeit“ über den Vertrag hinaus, und sei dies auch über einen längeren Zeitraum, führt weder zur einer Vertragsänderung „in Richtung Vollzeit“ noch hat der Arbeitnehmer einen – einklagbaren - Anspruch auf Vertragsänderung.

[nach oben](#) ▲

Seminartipp:

Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte I
Grundlagen für eine erfolgreiche

IV. Abmeldepflicht von Betriebsratsmitgliedern

Ein Betriebsratsmitglied, das an seinem Arbeitsplatz während seiner Arbeitszeit Betriebsratsaufgaben erledigt, ist **grundsätzlich** verpflichtet, sich beim Arbeitgeber abzumelden

Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

31.08.-02.09.11 Hamburg
21.09.-23.09.11 Dortmund
26.10.-28.10.11 Gießen
28.11.-30.11.11 Hannover



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

und die voraussichtliche Dauer der Betriebsratsstätigkeit mitzuteilen.

Zweck der Meldepflicht ist es, dem Arbeitgeber die Überbrückung des Arbeitsausfalls zu ermöglichen.

Daher besteht keine vorherige Meldepflicht in Fällen, in denen eine vorübergehende Umorganisation der Arbeitseinteilung nicht ernsthaft in Betracht kommt.

Maßgeblich sind die Umstände des Einzelfalls. Dazu gehören insbesondere

- die Art der Arbeitsaufgabe des Betriebsratsmitglieds und
- die voraussichtliche Dauer der Arbeitsunterbrechung.

In Fällen, in denen sich das Betriebsratsmitglied nicht vorher abmeldet, ist es verpflichtet, dem Arbeitgeber auf dessen Verlangen **nachträglich** die Gesamtdauer der in einem bestimmten Zeitraum geleisteten Betriebsratsstätigkeit mitzuteilen.

Der Fall:

Der Betriebsrat wollte gerichtlich festgestellt wissen, dass seine Mitglieder nicht verpflichtet sind, sich bei Ausführung von Betriebsratsstätigkeit, die sie am Arbeitsplatz erbringen, zuvor beim Arbeitgeber abzumelden.

Die Lösung:

Der Antrag hatte in allen Instanzen keinen Erfolg. Denn der uneingeschränkt gestellte Antrag erfasst auch Fallgestaltungen, in denen er unbegründet ist; somit handelt es sich um einen unzulässigen Globalantrag. Die umstrittene Pflicht lässt sich weder generell verneinen noch bejahen. Sie hängt von den Umständen des Einzelfalls ab.

BAG, Beschluss vom 29. Juni 2011 - 7 ABR 135/09

Hinweis für die Praxis:

Unabhängig von dem prozessualen Problem (unzulässiger Globalantrag) stellt das BAG aber klar,

- dass grundsätzlich eine Abmeldepflicht des Betriebsratsmitglieds besteht, selbst wenn es am dienstlichen Arbeitsplatz während der Arbeitszeit Betriebsratsarbeit leistet.
- Nur ausnahmsweise besteht die Pflicht zur vorherigen Abmeldung nicht, etwa wenn die Unterbrechung der Arbeitstätigkeit nur zeitlich gering ist und dadurch keine wichtige Arbeit „liegen bleibt“.
- Aber selbst dann, wenn es einer vorherigen Abmeldung nicht bedurfte, ist das Betriebsratsmitglied verpflichtet, jedenfalls **nachträglich** dem Arbeitgeber mitzuteilen, welche Arbeitszeiten es für Betriebsratsarbeit verwendet hat. **Denn anderenfalls wäre eine Kontrolle der Arbeitstätigkeit von Betriebsratsmitgliedern und deren Auslastung für den Arbeitgeber nicht mehr möglich.**

Verstößt ein Betriebsratsmitglied gegen diese Verpflichtungen,

kann dies ggf. **arbeitsrechtliche** (Abmahnung bzw. Kündigung) **oder betriebsverfassungsrechtliche** (Antrag auf Ausschluss aus dem Betriebsrat - § 23 Absatz 1 BetrVG) **Folgen** haben.

nach oben ▲

Seminartipp:

Die hohe Kunst professioneller Kommunikation

24.10.-25.10.11 Gießen



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

3. Die Qualität der Gesprächskultur ist die Basis Ihres Führungsalltags

Warum Dialog?

Der Dialog folgt einer ethischen Grundhaltung, die auf Partizipation, auf Akzeptanz und Vertrauen basiert. Hier geht es immer um das, was durch die Verbindung unterschiedlicher Standpunkte und Sichtweisen zwischen Gesprächspartner/innen an neuen Erkenntnissen entsteht und passt zum Anspruch an eine lernende Organisation. Nicht vorgefertigtes Wissen, das einer hat und ein anderer nicht ist die Grundlage, sondern individuell verschiedene Beiträge, die zu etwas Neuem verwoben werden. Es geht nicht um Gewinner und Verlierer im Gespräch, sondern um das Schaffen von neuem.

Die wesentlichen Elemente sind:

- ... **individuelle Begegnung**, ein „Verstehen“ ohne grundsätzlich mit allem einverstanden zu sein, eine „Beachtung“ in der im doppelten Sinne „Achtung“ steckt. Gesprächstechnisch bedeutet dies persönliche Ansprachen (Namen, kein „Man“, sondern Ich und Du / Sie, keine Berufung auf „Die Konzeption“ oder „Das Gesetz“, „Die Vorschrift...“), direkte Fragen und Feedback – auch kritisches (Beziehungsorientierung).
- ... **Transparenz** im Umgang mit Informationen, aber auch den internen Abläufen (Sachorientierung). Dies geschieht durch Eindeutigkeit und Klarheit in den Aussagen und der Bereitschaft, Fragen zu beantworten, denn in einer Kultur der Vertuschung sind gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozesse kaum möglich.
- ... **Beratung** in Form konkreter Unterstützung durch Wertschätzung und gemeinsames Nachdenken. Beratung ist hier gemeint als gemeinsame Lösungssuche und nicht als einseitige Ratschläge geben.

...**Entschluss**, um das Ergebnis der Begegnung, der Transparenz und der Beratung zu verantworten. Diese Verantwortungsübernahme für das Ergebnis des Gesprächs wird im Dialog auch dem Anderen zugetraut und unterstellt. Bei missglückter Umsetzung des Beschlusses erfordert der Dialog eine gemeinsame Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten und interessiert sich nicht für die Schuldfrage.

Die Dialogische Führungskultur erfordert die oben genannten Kompetenzen. Überprüfen Sie hier wie es damit bei Ihnen steht:

Reflektieren Sie:

- Wie gelingt es mir, individuelle Sichtweisen zu erkunden

und zu berücksichtigen? Wie gelingt mir die persönliche Ansprache, wie das Geben und Annehmen auch kritischen Feedbacks?

- Wie transparent und klar bin ich gegenüber meinen Gesprächspartnern (oder von welchen Bedingungen mache ich diese abhängig)?
- Wie beratend bin ich im Gespräch, verstanden als gemeinsame Lösungssuche? Wie gelingt es mir, unerbetene Ratschläge und Belehrungen zu vermeiden?
- Wie entschlossen und verbindlich gehen ich aus Gesprächen raus und verhalte mich im Anschluss dazu? Wie traue ich dies auch meinen Gesprächspartnern zu?
- Wie arbeite ich an den vier genannten Punkten, wenn ich keine 100%-ige Umsetzung verzeichnen kann?

Im Gesprächsstil selbst ist der Dialog erkennbar an folgenden Merkmalen:

- Die Sprache ist verlangsamt, weil gleichzeitig nachgespürt und beobachtet wird. Es entsteht eine Atmosphäre des gemeinsamen Reflektierens, im Unterschied zur Diskussion, wo jeder seine Meinung vertritt und zu überzeugen versucht.
- Gutes Zuhören braucht auch Schweigen - können im Interesse des Innehaltens oder sich eine Auszeit zum Nachdenken zu erbitten.
- Standpunkte und Perspektiven werden nicht als absolut und hart formuliert (etwas oder jemand ist so oder so), sondern verflüssigt (in solchen Situationen passiert meiner Beobachtung nach dies oder jenes).
- Neue Sichtweisen werden interessiert aufgenommen, nach dem Motto „Ach, ja, so habe ich das noch gar nicht gesehen!“
- Eigene Gedankengänge werden offen gelegt: „Ich denke noch über ... nach“ oder „ich merke gerade meinen Zweifel...“
- Es werden mehrere Wahlmöglichkeiten gesucht und abgewogen: „Was gibt es evtl. noch außer A und B?“
- Unbeabsichtigte Konsequenzen werden ohne Schuldsuche reflektiert: „Was tun wir jetzt, damit es zukünftig besser gelingt?“

Dialogische Haltung hilft, den Dialog als Kultur der Zusammenarbeit zu etablieren und eine vertrauensvolle Form der Zusammenarbeit zu schaffen.

Viva Fialka und Michael Fischer
Führungstrainer/in und –Coachs

nach oben ▲

4. Aktuelle Seminare

Betriebliche Konflikte

Mediation im Betrieb

gemeinsam lösen



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

+++

Warnsignale erkennen – Wandel gestalten



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

+++

Alles was (Arbeits-) Recht ist!



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

+++

Selbtsicher in Führung gehen Qualifizierungsangebote für Nachwuchsführungskräfte

Weiterbildung zum Berater im systematischen Konfliktmanagement

2. Veranstaltungsreihe 2011 (5391AB11) Heidelberg/Leimen

28.09.2011 - 30.09.2011

16.11.2011 - 18.11.2011

25.01.2012 - 27.01.2012

29.02.2012 - 02.03.2012

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**.

+++

Provokation: Nein Danke!

Schlagfertig und selbstbewusst reagieren

14.09.2011 - 15.09.2011, Köln (7670AB11)

17.11.2011 - 18.11.2011, Frankfurt/Main (7670AC11)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7670**.

+++

Psychische Erkrankungen im beruflichen Alltag

Verantwortungsvoller Umgang mit betroffenen Mitarbeitern

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**.

+++

Update Arbeitsrecht

Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht

29.08.2011 - 29.08.2011, Hamburg (7545AC11)

07.10.2011 - 07.10.2011, Mainz (7545AD11)

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

+++

Führungswerkstatt



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

Training und Beratung für Nachwuchsführungskräfte

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**.

+++

Virtuelle Führung

Teams aus der Ferne führen

11.10.2011 - 12.10.2011, Hannover (7672AB11)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7672**.

+++

Change Management

Veränderungsprozesse motivierend steuern

17.10.2011 - 18.10.2011, Bochum (7690AC11)

Mehr Informationen, weitere Termine und die Möglichkeit der unverbindlichen Reservierung oder verbindlichen Anmeldung finden Sie auf www.poko.de/Personal-Fuehrung mit dem **Webcode 7690**.

+++

Professionell Führen

Grundlagen erfolgreicher Führung

Modulreihe E (7708AE11)

14.03.2012 - 16.03.2012, Düsseldorf
30.11.2011 - 02.12.2011, Duisburg
21.09.2011 - 23.09.2011, Duisburg

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**.

[nach oben](#) ▲

Planen Sie für firmeninterne Veranstaltungen zu diesem Thema?

Dann unterstützen wir Sie gerne z.B. mit unseren Firmeninternen Angeboten „**Betriebsübergang**“

7. Literaturtipp

Neu und topaktuell:

Beseler/Düwell/Göttling

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“.

Arbeitsrechtliche Probleme bei Betriebsübergang, Betriebsänderung, Unternehmensumwandlung

Auflage: 4. Auflage August/September 2011 - wir merken Ihre Bestellung gerne vor
Seitenzahl: ca. 520
Ausgabe: kartoniert
Verlag: Rieder
ISBN: 978-3-939018-53-7
Preis: € 39,00

Aufgrund der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage in der Bundesrepublik stehen in der betrieblichen Praxis täglich Betriebsübergänge, -änderungen und Unternehmensumwandlungen zur Debatte.

Erfahrene Richter der Arbeitsgerichtsbarkeit setzen sich mit der neuesten Rechtsentwicklung auseinander und entwickeln Lösungsvorschläge, um die in diesem Zusammenhang entstehenden Fragen praxisnah und sachgerecht zu beantworten.

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

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

Der direkte Link zum Buch:

<http://www.riederverlag.de/65+M5f6a4a3d5fc.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](#)