



Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter

INHALT

Frage des Monats

- » Rechtfertigt der Status im Xing-Profil eine fristlose Kündigung?

Schwerpunktthema

- » Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur

Aktuelle Entscheidungen

- » I. Unsachliches Arbeitszeugnis
- » II. Dynamische Bezugnahme Klausel verpflichtet den neuen Arbeitgeber
- » III. Entlassungsverlangen des Betriebsrats

Wissenswertes

- » Informelles Lernen ist häufig unsichtbar

Der besondere Seminartipp

- » Symposium: Arbeiten im Alter (von 55 bis 75)

Praxistipp

- » Konzentriertes Arbeiten ohne nervige Unterbrechungen

Aktuelle Seminare

- » Seminarempfehlungen

Meistgeklickter Artikel des letzten Newsletters

- » Neue "Spielregeln" zur Befristung von Arbeitsverträgen

Liebe Leserin, lieber Leser,



eine positive Einstellung, Freude bei der Arbeit, Einspringen, wenn es brennt, überdurchschnittliches Engagement: Auf motivierte Mitarbeiter zählt jeder gern. Wie bekommt man seine Mitarbeiter dazu?

Technische Rahmenbedingungen bereitzustellen sind die eine Sache, Wertschätzung und das Schaffen von Anreizen, aber mindestens

genauso wichtig.

Die Mitarbeitermotivation ist ein elementares Instrument der Mitarbeiterführung und in der Unternehmenskultur. Unternehmen, die diese unterschätzen, verschenken jährlich immens viel Umsatz.

Sie möchten wissen, wie Sie dazu beitragen können, dass Ihre Mitarbeiter mit Feuereifer bei der Sache sind? Dann sollten Sie unser heutiges Schwerpunktthema nicht verpassen.

Und vergessen Sie nicht, wer Einsatz verlangt, muss auch selbst Einsatz zeigen und vorleben.

In dem Sinne wünschen wir Ihnen einen erfolgreichen Start in den Sommer.

Ihre Gerlinde Rau
Dipl.-Päd., Referentin der Institutsleitung



PS: Sie haben mal eine Ausgabe unseres Newsletters verpasst?

Alle Ausgaben der letzten Jahre finden Sie in unserem » [Newsletter-Archiv](#):

Unser Newsletter informiert Sie über aktuelle Gerichtsentscheidungen, interessante Führungsthemen und Praxistipps für Ihre Führungsarbeit.

Kollegen, die ihn noch nicht kennen, können ihn » [hier abonnieren](#).

Frage des Monats

Rechtfertigt der Status als „Freiberufler“ im Xing-Profil eine fristlose Kündigung wegen unerlaubter Konkurrenztätigkeit?



Das Berufsleben spielt sich lange schon nicht mehr nur im Büro ab. Das betrifft nicht nur die ständige Erreichbarkeit über Smartphones und Co. sondern vielmehr auch das private Verhalten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer innerhalb sozialer Netzwerke oder des sogenannten "Social Business": Grund genug für uns, um uns mit einem Auftritt eines Arbeitnehmers in einem solchen sozialen Netzwerk zu beschäftigen.

Zum Fall:

Der klagende Mitarbeiter war in einer Steuerkanzlei angestellt. Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbarten durch einen Aufhebungsvertrag die Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit einer mehrmonatigen Auslaufzeit. Kurz vor Beendigung des Arbeitsverhältnisses stellte der beklagte Arbeitgeber fest, dass sein aktueller Arbeitnehmer auf seinem XING-Profil bereits seine Berufsbezeichnung in "Freiberufler" geändert hatte. Daraufhin sprach der Arbeitgeber die fristlose Kündigung aus. Er war der Ansicht, dass der Arbeitnehmer mit einer derartigen Änderung seines XING-Profiles gegen das Wettbewerbsverbot verstoßen habe. So sei aufgrund der überwiegend beruflichen Nutzung des sozialen Netzwerks XING davon auszugehen, dass der klagende Arbeitnehmer hiermit aktiv eine freiberufliche Tätigkeit in Konkurrenz zu seinem Arbeitgeber anstrebe und aktiv Mandate des Arbeitgebers habe abwerben wollen.

Zu Recht?

Nein. Sowohl das LAG Köln, als auch seine Vorinstanz urteilte, dass das Verhalten des Arbeitnehmers in den sozialen Netzwerken keine außerordentliche Kündigung rechtfertigte. So stellten zwar beide Gerichte klar, dass das Verbot unzulässiger Konkurrenz während des gesamten Arbeitsverhältnisses seine Wirkung entfaltet, dieses Verbot umfasst jedoch nicht Handlungen, mit denen eine spätere Konkurrenztätigkeit nach Ende des Arbeitsverhältnisses lediglich vorbereitet wird.

Die Grenze zur unzulässigen Konkurrenztätigkeit wird erst dann überschritten, wenn der Arbeitnehmer aktiv darauf hinweist, zu seinem jetzigen Arbeitgeber in Konkurrenz zu treten. So wurde der Arbeitgeber im Streitfall weiterhin offen erkennbar als solcher auf dem XING-Profil des Arbeitnehmers geführt. Die Gerichte betonten in ihrer Entscheidung den Hauptnutzungszweck der Internetplattform XING, die in erster Linie dem Aufbau beruflicher Kontakte diene.

Eva-Maria Bendick
Ass. jur.

Schwerpunktthema

Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur



von **Reinhard Greim**
Diplom-Pädagoge, Trainer und Berater

"Was kommt da auf uns zu?" - diese Frage wird immer öfter von Führenden gestellt, die sich in der Dynamik des Wandels orientieren wollen. Antworten darauf gibt es so vielfältige, dass es schon schwerfällt, das vermeintlich Richtige zu finden. Wo findet man sich wieder im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne? Wird es eine Lösung geben oder ist diese bereits vorhanden? Worüber reden wir überhaupt?

Motivation ist ...

... **der Zustand des Angetriebenseins - das Motiv ist der Grund dazu.** Was treibt Mitarbeiter an? Es gibt viele Theorien und Modelle zu Motiven. Der Einfachheit wegen sollen sie hier auf zwei wesentliche reduziert

werden: **Wachstum und Zugehörigkeit**. Beide Motive haben unterschiedliche individuelle und sozial konditionierte Ausprägungen. Diskutiert wird der Zusammenhang von Eigenmotivation und Fremdmotivation. Dabei fällt auf, dass sich im Laufe der Zeit in verschiedenen Generationen die Ausprägung von Motivation sowohl in Bezug auf Wachstum (Was will ich für mich erreichen?) und Zugehörigkeit (Wo fühle ich mich respektiert und gut aufgehoben?) ändert.

Was, wenn ein Führender 4 Generationen in seinem Team vereint? Vom Babyboomer bis Generation Z? Alle wollen ihren eigenen Vorstellung entsprechend wachsen und zusammenarbeiten. Dadurch entsteht eine Vielfalt von Möglichkeiten und Varianten der Arbeits- und Lebensgestaltung, die von den Einen als große Chance der Selbstverwirklichung und den Anderen als Überforderung (wo finde ich mich wieder?) erlebt werden.

Beide Entwicklungsrichtungen brauchen Aufmerksamkeit sowie Rahmenbedingungen, in denen die Mitarbeiter sich verwirklichen können - zu wachsen und damit einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen zu leisten oder herauszufinden, was der richtige Weg der persönlichen Entwicklung ist - oder wie es Prof. Dr. Frithof Bergmann (1) nennt: Was sie wirklich wollen.

Genau das könnte die Kultur im Unternehmen bieten - oder besser gesagt, muss die Kultur bieten, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Zwei wesentliche Gründe dazu:

1. Die Gallup Studie (2) hat gezeigt, dass der Wirtschaft jährlich etwa 99 Milliarden Euro verloren gehen, weil die Mitarbeitermotivation unterschätzt wird.
2. Wer weiterhin bestehen will, muss Spezialisten und Talenten in Zukunft ein Wirkungsfeld geben, in dem sie nicht nur leisten, sondern auch gern dabei sein wollen.

Die Talente stimmen mit den Füßen ab: Wer will zukünftig in einem Umfeld arbeiten, in dem er sich schlecht behandelt und missachtet fühlt, wenn er vernetzt eine Vielzahl an Alternativen erkennt? Und wer wird da bleiben, wo er ist, wenn er merkt, dass das seiner Gesundheit und persönlichen Entwicklung schadet?

Unternehmenskultur

Orientiert an der Definition nach Hülshoff (siehe Abb.1) müsste die Unternehmenskultur Rahmenbedingungen für persönliches und unternehmerisches Wachstum bieten. Und das für die unterschiedlichen individuellen Motivationsmuster. Wie soll diese Vielfalt beherrscht werden?

Hier wird die neue Rolle der Führenden im Unternehmen deutlich. Mehr als bisher wird Führung zum Erfolgsfaktor Nr.1. Die Führenden brauchen eine neue Ausrichtung der Prioritäten: Vom Ergebnis zum Prozess, Menschenspezialisten statt Fachspezialisten, Vorbild im Umgang mit Flüchtigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA-Welt) (3), Neugier-Kompetenz und somit auch mehr Raum und Zeit für wirkliches Führen (4), im Handeln und im Austausch mit den Mitarbeitern. Als Mentor und Coach und bereit, selbst gecoacht zu werden und ein Reverse-Mentoring zu erfahren. Und jederzeit die Personen zu sein, die durch Kompetenz (wissen, können, dürfen, wollen und tun) die Mitarbeiter bereichern, so dass diese wachsen können und dabei sein wollen.

Das Potenzial dazu ist bei vielen Führenden vorhanden, die Kultur des Unternehmens sollte für die individuellen Ausprägungen des neuen Führens geöffnet werden: durch Aufklären, Begleiten, Offenheit und Vertrauen - als gelebte Kultur. In vielen Unternehmen weisen die erarbeiteten Werte und Regeln der Unternehmenskultur sowie die Führungsgrundsätze genau in diese Richtung - es braucht noch das erforderliche konsequente Vorleben der Kulturträger. Und diese Kultur braucht Regeln und konsequentes Handeln bei Nichteinhaltung der Versprechen. Das würde zu einer hohen Vertrauenskultur (5) führen. Vertrauen basiert auf der Grundlage einer Organisation, die Orientierung und Zuversicht bietet - einem "Betriebssystem" (6), das es wachsen lässt.

Denn im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne sind noch viele Potenziale zu schöpfen. Nicht nach Belieben, sondern mit neuen Organisationsformen, die ebenso wie alle in ihnen Beschäftigten ständig lernen und sich verbessern. Eine Startup-Mentalität gepaart mit Achtsamkeit und Neugierde und der wachsenden Überzeugung, dass Menschen im Unternehmen selbstverantwortlich am Gestalten und Wachsen ihres eigenen Berufs-Entwicklungsfeldes auch zum Nutzen aller Beteiligten Interesse haben. Vielleicht eine neue Freiheit - oder schon die Befreiung vom Müssen zum Wollen, wie Bergmann es bezeichnet: vom Menschen zähmen zum Menschen stärken.

Was hilft auf dem Weg dahin? Die eigene Führungskompetenz reflektieren und sich selbst klar werden: Will ich wirklich wirklich führen? Diese Entscheidung, wie auch immer sie ausfällt, wird die eigene Persönlichkeit stärken. Dann sich klarwerden, wie mein Verantwortungsbereich idealerweise organisiert sein muss, um die Ergebnisse zu treiben und die Talente wachsen zu lassen. Das kann auch schwierig werden in einer gewachsenen Unternehmenskultur, in der andere noch nicht so weit sind. Doch besser eine Fremdmotivation durch Sog als durch Druck: Die Erfolge werden für sich sprechen. Vielleicht nicht sofort, auf alle Fälle in naher Zukunft. Denn die Agilität des Unternehmens wird entscheiden, ob es dieser Zukunft gewachsen ist.

Die Kultur eines Unternehmens wird wahrgenommen über z.B.:

- die veröffentlichten Ziele und Regeln,
- die Sprache, die Umgangsformen zwischen Internen und mit Externen,
- die Kleidung,
- die Technik und Produkte, die Leistungen und Ressourcen,
- die Architektur, die künstlerische und räumliche Gestaltung,
- die Geschichten, Rituale und Zeremonien u.a.,
- die gelebten Führungsstile.

Der Kern dieser Kultur sind **die gelebten Unternehmenswerte**.

Führende gestalten Unternehmenskultur.

- Sie setzen Ziele,
- Sie belohnen und sanktionieren,
- Sie geben weiter und stabilisieren,
- Sie orientieren, auch durch eigenes Vorbild,
- Sie schaffen Rahmenbedingungen für Veränderungen.

Abbildung 1: Unternehmenskultur nach Theo Hülshoff (7)

(1) Gründer des ersten "Zentrum für Neue Arbeit" in Michigan (www.neuearbeit-neuekultur.de)

(2) Gallup-Studie Engagement-Index 2015

(3) siehe auch t3n.de/news/vuca-modell-758598

(4) hier im ursprünglichen Sinne des Wortes gemeint: "im Wirken, durch Handeln geschehend"

(5) "Vertrauen ist das Gefühl, der feste Glaube, dass man einer Person oder einer Macht persönliche Dinge und Gefühle ohne Risiko sagen kann und dass diese Person oder Macht absolut verlässlich ist." (Google2017)

(6) vgl. auch Arnold, Hermann: Wir sind Chef. haufe-lexware GmbH&Co. KG, Freiburg 2016

(7) nach Prof. Dr. Theo Hülshoff, Leiter des Studiengangs Betriebspädagogik/Leiter der Akademie Führungspädagogik, bzw. Leadership-Kultur-Stiftung Landau www.Leadership-Kultur.de

Seminartipp:

» **Motivation und Selbstmotivation**

Zufriedenheit mit sich und mit dem Unternehmen fördern

Empfohlene Veranstaltungsdauer: 2 Tage

» **Inhalte, Kontakt und Angebot**

Aktuelle Entscheidungen

I. Unsachliches Arbeitszeugnis

Wann erfüllt ein Arbeitszeugnis den Zeugniserteilungsanspruch im Sinne von § 109 GewO nicht?

Seminartipp:

» **Arbeitszeugnisse verfassen und beurteilen**

Empfohlene Veranstaltungsdauer: 1 - 2 Tage

» **Inhalte, Kontakt und Angebot**

LAG Köln, Beschluss vom 14.02.2017 - 12 Ta 17/17

Ein polemisches Arbeitszeugnis erfüllt nicht den Zeugniserteilungsanspruch und kann zu Zwangsgeld und Zwangshaft führen.

Im Zwangsvollstreckungsverfahren ist zwar nur zu prüfen, ob die Mindestanforderungen an ein Arbeitszeugnis erfüllt sind. Dies ist aber nicht der Fall, wenn ein Zeugnis so polemisch und ironisch formuliert ist, dass sich der Arbeitnehmer bei dessen Vorlage der Lächerlichkeit preisgeben würde.

Der Fall:

Die Parteien schlossen in einem Kündigungsrechtsstreit einen Vergleich, wonach der beklagte Arbeitgeber der Arbeitnehmerin ein wohlwollendes qualifiziertes Zeugnis zu erteilen hatte. Nachdem der Arbeitgeber dem nicht nachgekommen war, setzte das Arbeitsgericht gegen ihn auf Antrag der Arbeitnehmerin ein Zwangsgeld in Höhe von 500 Euro und ersatzweise Zwangshaft fest. Hiergegen legte der Arbeitgeber Beschwerde zum LAG mit der Begründung ein, das Zeugnis sei der Arbeitnehmerin nicht zustellbar gewesen. Während des Beschwerdeverfahrens erteilte er folgendes Zeugnis:

"Aktenzeichen 7 Ca 2005/16 oder 413/15T der Kanzlei L Zeugnis

Fr. H war bei uns als Gebäudereinigungskraft, speziell im Objekt A Arkaden, eingesetzt. Geschlechter bezogen war Frau H sehr beliebt. Ihre Aufgaben hat Frau H nach Anweisungen sehr bemüht erledigt. Die Anstrengungen Ihrer Tätigkeit hat Fr. H sehr regelmäßig mit Schöpferpausen bedacht und Ihre Arbeitszeiten nach Ihren Anforderungen ausgeführt. Wir wünschen Fr. H für die Zukunft alles Gute."

Die Lösung:

Die Beschwerde ist unbegründet. Der Arbeitgeber hat seine Verpflichtung zur Zeugniserteilung bislang nicht erfüllt, weshalb das Arbeitsgericht zu Recht ein Zwangsgeld gegen ihn festgesetzt hat.

Zwar ist im Rahmen der Zwangsvollstreckung aus einem titulierten Zeugnisanspruch nur zu prüfen, ob überhaupt ein Zeugnis erteilt wurde, das den formalen und inhaltlichen Mindestanforderungen genügt.

Ein polemisches, grob unsachliches und ironisch formuliertes Zeugnis, bei dessen Vorlage sich der Arbeitnehmer der Lächerlichkeit preisgeben würde, erfüllt allerdings nicht die Mindestanforderungen an die Erteilung eines qualifizierten Arbeitszeugnisses. Das erteilte Zeugnis verletzt die Arbeitnehmerin in ihrem Persönlichkeitsrecht, beleidigt sie, weist eine Vielzahl von Rechtschreibfehlern auf und gibt durch die Angabe von Aktenzeichen einen - unzulässigen - Hinweis darauf, dass die Parteien einen Rechtsstreit geführt haben. Ein solches "Zeugnis" ist keine Erfüllung des Zeugniserstellungsanspruchs.

Hinweis für die Praxis:

Gemäß § 109 GewO hat der Arbeitnehmer bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses Anspruch auf Erteilung eines schriftlichen Zeugnisses. Bei einem qualifizierten Zeugnis sind Angaben zur Leistung und Führung zu machen. Das Zeugnis muss "wohlwollend", aber auch "richtig" sein. Erfüllt der Arbeitgeber den rechtskräftig titulierten Zeugniserstellungsanspruch nicht, kann der Arbeitnehmer im Zwangsvollstreckungsverfahren den Arbeitgeber durch Zwangsgeld bzw. Zwangshaft dazu anhalten lassen, das Zeugnis zu erteilen.

Offensichtlich hat der Arbeitgeber hier aus niederen Beweggründen wie etwa Rachsucht ein "Zeugnis" erteilt, welches kein Zeugnis im Sinne von § 109 GewO ist. Dies wird er nachzuholen haben, um weitere Kosten (und gegebenenfalls Zwangshaft) zu vermeiden.

II. Dynamische Bezugnahme Klausel verpflichtet den neuen Arbeitgeber

Bereits seit Jahren streiten die Parteien darüber, ob dem Beschäftigten Entgelt nach den Entgelttabellen des Tarifvertrags für den Öffentlichen Dienst (TVöD) in ihrer jeweils geltenden Fassung zusteht. Verpflichtet die dynamische Bezugnahme Klausel den neuen Arbeitgeber?

BAG, Urteil vom 23.03.2017 - 8 AZR 89/15

Die dynamische Bezugnahme Klausel verpflichtet den neuen Arbeitgeber, wenn er nur Anteile an einem Unternehmen kauft.

Der Kläger ist seit 1984 bei der Beklagten, die eine Rehabilitationsklinik betreibt, beschäftigt. Nach dem Arbeitsvertrag gelten für das Arbeitsverhältnis die Vorschriften des BAT vom 23. Februar 1961, die diesen Tarifvertrag ergänzenden, ändernden oder ersetzenden Tarifverträge in ihrer jeweils gültigen Fassung. Die Beklagte war und ist nicht tarifgebunden. Nach den Feststellungen des LAG wurde die M AG mit Wirkung zum 1. Januar 2002 Gesellschafterin der Beklagten. Bereits seit Jahren streiten die Parteien darüber, ob dem Kläger Entgelt nach den Entgelttabellen des Tarifvertrages für den Öffentlichen Dienst (TVöD) in ihrer jeweils geltenden Fassung zusteht. Mit Urteil vom 15. Februar 2007 hat das ArbG Essen in einem Vorprozess festgestellt, dass auf das Arbeitsverhältnis der Parteien die Vorschriften des TVöD vom 13. September 2005 in ihrer jeweils gültigen Fassung Anwendung finden. Das Urteil ist rechtskräftig.

Der Kläger hat die Beklagte unter Berufung auf das rechtskräftige Urteil des ArbG Essen unter anderem auf Zahlung rückständigen Entgelts für die Monate Januar bis November 2013 in Anspruch genommen. Die Beklagte hat geltend gemacht, aus dem Urteil des EuGH vom 18. Juli 2013 - C-426/11 sowie aus Art. 16 der Charta der Grundrechte (GRC) folge, dass sie nicht dynamisch an den TVöD gebunden sei. Vielmehr gelte der BAT statisch mit dem Stand 31. Januar 2003.

Seminartipp:

» **Update Arbeitsrecht
Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht**
Empfohlene Veranstaltungsdauer: 1 Tag

» **Inhalte, Kontakt und Angebot**

Die Lösung:

ArbG und LAG haben der Klage stattgegeben. Das BAG hat die Entscheidung des LAG aufgehoben und den Rechtsstreit an das LAG zur weiteren Sachaufklärung zurückverwiesen.

- Zwar hat der Kläger für die Monate Januar bis November 2013 Anspruch auf das monatliche Tabellenentgelt nach der für diese Zeit für ihn maßgeblichen Tabelle. Denn aufgrund des Urteils des Arbeitsgerichts Essen steht rechtskräftig fest, dass auf das Arbeitsverhältnis der Parteien die Vorschriften des TVöD einschließlich der diese Vorschriften ergänzenden, ändernden und ersetzenden Tarifverträge in ihrer jeweils gültigen Fassung Anwendung finden. Daran ändern weder das Urteil des EuGH vom 18. Juli 2013 - C-426/11 noch Art. 16 GRC etwas. Denn der Fall fällt weder in den Anwendungsbereich der Richtlinie 2001/23/EG vom 12. März 2001 noch in den von Art. 16 GRC. Der bloße Erwerb von Anteilen an einem Unternehmen stellt auch nach der Rechtsprechung des EuGH keinen Übergang von Unternehmen, Betrieben oder Unternehmens- bzw. Betriebsteilen im Sinne des Richtlinie 2001/23/EG dar.
- Das angefochtene Urteil erweist sich allerdings insoweit als rechtsfehlerhaft, als das LAG nicht geprüft hat, ob dem Kläger Entgelt nach der von ihm reklamierten Entgeltgruppe KR 7a Stufe 6 zustand. Dies führte zur Aufhebung des angefochtenen Urteils und zur Zurückverweisung des Rechtsstreits zur erneuten Verhandlung und Entscheidung an das Landesarbeitsgericht.

Hinweis für die Praxis:

- Ein Arbeitgeber, der mit dem Arbeitnehmer die dynamische Geltung von Tarifverträgen vereinbart, ist daran gebunden.
- Das BAG vertritt seit Jahren die Auffassung, dass auch ein Betriebserwerber (§ 613 a BGB) an die Vereinbarungen im Arbeitsvertrag gebunden ist, hat jedoch beim EuGH angefragt, ob es an seiner bisherigen Rechtsprechung festhalten kann (vgl. BAG, Beschluss vom 17. Juni 2015 - 4 AZR 61/14 (A)). Über diese Vorlage hat der EuGH noch nicht entschieden.
- Da im oben genannten Fall aber gerade kein Betriebsübergang auf einen anderen Rechtsträger vorlag, sondern nur ein "Gesellschafterwechsel" stattgefunden hat, kommt es auf die Entscheidung des Vorlagebeschlusses nicht an.
- Was das LAG noch aufzuklären hat, ist die Frage, wie der Kläger "richtig" einzugruppiert ist.

III. Entlassungsverlangen des Betriebsrats

Kann ein Betriebsrat von seinem Arbeitgeber verlangen, in einem Verfahren nach § 104 Satz 2 BetrVG, einen Arbeitnehmer zu entlassen?

Seminartipp:

» **Beendigung des Arbeitsverhältnisses**
Arbeits- und sozialrechtliche Folgen
Empfohlene Veranstaltungsdauer: 1 Tag

» **Inhalte, Kontakt und Angebot**

BAG, Urteil vom 28.03.2017 - 2 AZR 551/16

Ist einem Arbeitgeber auf Antrag des Betriebsrats in einem Verfahren nach § 104 Satz 2 BetrVG rechtskräftig aufgegeben worden, einen Arbeitnehmer zu entlassen, liegt für eine ordentliche Kündigung dieses Arbeitnehmers ein dringendes betriebliches Erfordernis im Sinne des § 1 Abs. 2 Satz 1 KSchG vor.

Der Fall:

Die Klägerin war bei dem beklagten Versicherungsunternehmen langjährig als Sachbearbeiterin beschäftigt. Ende April 2015 forderte der Betriebsrat die Beklagte auf, die Klägerin zu entlassen, hilfsweise sie zu versetzen. Zur Begründung verwies er auf Vorfälle, die sich zwischen der Klägerin und ihren Arbeitskollegen im Oktober 2014 und Januar 2015 ereignet haben. Die Beklagte kam dem Verlangen zunächst nicht nach. In dem daraufhin vom Betriebsrat eingeleiteten Beschlussverfahren gemäß § 104 Satz 2 BetrVG gab das Arbeitsgericht der Beklagten antragsgemäß auf, die Klägerin "zu entlassen". Die Klägerin war in dem Beschlussverfahren nach § 83 Abs. 3 ArbGG angehört worden. Die Beklagte kündigte das Arbeitsverhältnis der Klägerin außerordentlich, hilfsweise ordentlich zum 30. Juni 2016.

Dagegen hat sich die Klägerin mit der vorliegenden Klage gewandt. Sie hat gemeint, es liege weder ein wichtiger Grund im Sinne des § 626 Abs. 1 BGB für die außerordentliche Kündigung vor, noch sei die ordentliche Kündigung sozial gerechtfertigt im Sinne des § 1 Abs. 2 KSchG.

Die Lösung:

Alle Instanzen haben festgestellt, dass das zwischen den Parteien bestehende Arbeitsverhältnis zwar nicht durch die fristlose Kündigung aufgelöst worden ist, wohl aber durch die ordentliche Kündigung. Das BAG hat festgestellt, dass aufgrund der - auch im Verhältnis zur Klägerin – rechtskräftigen Entscheidung des Arbeitsgerichts, wonach die Beklagte die Klägerin zu entlassen hatte, ein dringendes betriebliches Erfordernis im Sinne des § 1 Abs. 2 Satz 1 KSchG für die ordentliche Kündigung gegeben war. Dagegen war der Beklagten durch den Beschluss nicht die fristlose Beendigung des Arbeitsverhältnisses aufgegeben worden.

Hinweis für die Praxis:

Einer der wenigen Fälle, die bis zum Schluss "durchgezogen" worden sind.

- Gemäß § 104 BetrVG kann der Betriebsrat vom Arbeitgeber verlangen, einen "betriebsstörenden" Arbeitnehmer zu entlassen oder zu versetzen, sofern die gesetzlichen Voraussetzungen vorliegen. In dem arbeitsgerichtlichen Verfahren ist der betroffene Arbeitnehmer Beteiligter, kann also alle Einwendungen vorbringen, die seiner Entlassung oder Versetzung entgegenstehen.
- Ist dieses Verfahren zugunsten des Betriebsrats rechtskräftig abgeschlossen, ist der Arbeitgeber gegenüber dem Betriebsrat verpflichtet, den Arbeitnehmer zu "entlassen", also nicht weiter zu beschäftigen, will er nicht riskieren, durch Zwangsgeld dazu angehalten zu werden.
- "Entlassung" im Sinne von § 104 BetrVG ist die Nichtweiterbeschäftigung im Betrieb. Also könnte der Arbeitgeber auch den Arbeitnehmer freistellen (bei Fortzahlung der Arbeitsvergütung), ohne eine Kündigung auszusprechen. Wegen der erheblichen finanziellen Belastung wird der Arbeitgeber aber diesen Weg nicht gehen, sondern das Arbeitsverhältnis kündigen.
- Eine solche Kündigung - so das BAG - ist als ordentliche betriebsbedingte Kündigung sozial gerechtfertigt, nicht aber als außerordentliche und fristlose. Denn der Arbeitgeber hat wegen der rechtskräftigen "Entlassungsverpflichtung" aus § 104 BetrVG keine Beschäftigungsmöglichkeit mehr für den "betriebsstörenden Arbeitnehmer".

Wissenswertes

Informelles Lernen ist häufig unsichtbar



In den vielen Jahren unserer Berufstätigkeit erwerben wir zahlreiche Kompetenzen durch "Learning by doing". Wir lernen also durch Praxis und Erfahrung. D.h. Schule, Uni, Aus- und Weiterbildung sind zwar wichtig für den Erfolg im Job, sind aber zweifelsohne nicht die einzige Kompetenzquelle.

Aber können wir diese Berufserfahrungen auch belegen?

Mit diesem Thema hat sich eine [Studie](#) der Bertelsmann Stiftung "Können belegen können - Lernwege, Kompetenzen und Zertifikate aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern" beschäftigt. Dazu wurden jeweils 1.100 Arbeitnehmer und -geber befragt. Und siehe da, informelles Lernen lässt in seinem Stellenwert für beruflichen Erfolg die formale und non-formale Bildung deutlich hinter sich. Es bleibe aber häufig unsichtbar, da es nicht zertifiziert werde und somit schwierig nachzuweisen sei. Dazu brauche es neue, offiziell anerkannte Zeugnisse.

Die Digitalisierung, der technische Fortschritt und die Verdichtung der Arbeit verstärken die Bedeutung des lebenslangen Lernens. 56 % der Arbeitgeber und 70 % der Arbeitnehmer sagen, dass dieses in den vergangenen 10 Jahren wichtiger geworden sei, um im Berufsalltag zu bestehen.

Wenn es gelinge, die vielfältigen Kompetenzen zwischen einem vollwertigen Berufsabschluss und einer ungelernten Tätigkeit aufzudecken und anzuerkennen, würde das nicht nur die Stellen- und Personalauswahl unterstützen. Dann hätten auch viele Geringqualifizierte und Zuwanderer die Möglichkeit, ihre beruflichen Fachkenntnisse besser zu dokumentieren. Und wer weiß, vielleicht ergäben sich daraus neue Optionen für die nach Fachkräften suchenden Arbeitgeber.

Arbeitgeber haben bisher lediglich die Möglichkeit, klassische Zeugnisse zu interpretieren und verlassen sich daher auf eine Art erfahrungsgestützte Spekulation. Erst die Probezeit zeige dann wirklich, was ein Mitarbeiter könne. 94 % der Arbeitgeber bezeichnen sie als sehr wichtig für die Personalauswahl. Die vorangegangenen Auswahlgespräche schätzen 92 % als sehr aussagekräftig ein. Weiterbildungszertifikate seien mit 63 % entscheidender als Hochschul- und Ausbildungszeugnisse. Kaum eine Rolle spielen Profile in den sozialen

Medien.

Die Arbeitnehmer hingegen unterschätzen laut Umfrage häufig, welche Bedeutung Personalverantwortliche den schriftlichen Bewerbungsunterlagen beimessen. D.h., es lohnt sich allemal, sich Mühe mit dem Anschreiben und dem Zusammentragen von Weiterbildungszertifikaten zu geben. Wenn dann noch das Arbeitszeugnis überzeugt, sind die Weichen für eine Einladung zum Vorstellungsgespräch gestellt.

Damit Sie bereits im Vorstellungsgespräch möglichst Vieles auch über die Erfahrungen und Fertigkeiten des Bewerbers herausfinden, die sich nicht mit Zertifikaten belegen lassen, ist eine gute Vorbereitung das "A und O".

Seminartipp:

» **Einstellungsinterviews professionell führen**

Mehr Effizienz in der Personalauswahl

Empfohlene Veranstaltungsdauer: 1-2 Tage

» **Inhalte, Kontakt und Angebot**

Der besondere Seminartipp

Symposium: Arbeiten im Alter (von 55 bis 75)



Auch Ihr Unternehmen wird sich den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen müssen. Durch zielgerichtete Qualifizierung, Personalentwicklung und Arbeitsorganisation kann sich Ihr Unternehmen rechtzeitig darauf vorbereiten. Allerdings ergeben sich im Zuge der Ausrichtung der Personal- und Unternehmenspolitik auf die anstehende Verlängerung der Lebensarbeitszeit eine Vielzahl rechtlicher und tatsächlicher Probleme.

Wie können Sie als Führungskraft oder Mitarbeitervertreter die Gesundheit, die Motivation und die Qualifikation älterer Mitarbeiter aktiv unterstützen? Und wie sind die Vorteile einer altersgemischten Belegschaft am besten zu nutzen? Welche Möglichkeiten gibt es überhaupt, um nach dem Renteneintrittsalter noch zu arbeiten und was ist dabei unbedingt zu beachten?

Verschaffen Sie sich in unserem Symposium einen Überblick über Ihre Handlungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Diskutieren Sie mit unseren Top-Referenten und tauschen Sie sich mit Kollegen anderer Unternehmen intensiv aus.

Wir freuen uns darauf, Sie auf unserem Symposium zu begrüßen!

» **Symposium: Arbeiten im Alter (von 55 bis 75)**, 04.07.- 05.07.2017 Dresden

» **Inhalte & Vorträge**

» **Unsere Referenten**

» **Reservieren & Anmelden**

Meinungen unserer Symposium-Teilnehmer:



"Besonders gefallen hat mir, dass die Referenten mit Witz vorgetragen haben. Es wurde dadurch lebhaft und nie langweilig!"



"Sehr gute Organisation und Seminarunterlagen, sehr kompetente Referenten."

Konzentriertes Arbeiten ohne nervige Unterbrechungen



Nichts kann man in Ruhe zu Ende bringen, ständig klingelt das Telefon, zahllose E-Mails kommen herein und in einem geglaubt abgeschlossenen Projekt geht es gerade drunter und drüber. Wenn man sich doch bloß verteilen könnte.

Aber wäre das wirklich wünschenswert?

Mithilfe moderner Technik sind wir theoretisch in der Lage viele Aufgaben gleichzeitig zu erledigen: Mailen, Archivieren, Telefonieren... Oder führt das dazu, dass wir alles nur noch halbherzig, nicht gründlich erledigen und sich dadurch Reibungsverluste und kleine Fehler einschleichen?

Mit diesem Thema hat sich das Forschungsprojekt der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) "Arbeitsunterbrechungen und Multitasking in informationsintensiven Berufen – Auswirkungen auf Leistungs-/Arbeitsfähigkeit und Gesundheit unter besonderer Berücksichtigung älterer Arbeitnehmer" beschäftigt. Die Studie hat gezeigt, dass sich die Leistungsfähigkeit des Gehirns um 20 bis 40% verringert, wenn man parallel an mehreren Dingen arbeitet. Multitasking verschafft also weder Zeit noch reduziert es den Aufwand. Wer bereits 3 Minuten von hochkonzentrierter Arbeit abgelenkt werde, brauche anschließend alleine 2 Minuten, um auf dem vorherigen Stand weiterarbeiten zu können. Nur Mitarbeiter, die einer einfachen und monotonen Tätigkeit nachgehen, empfinden Störungen im Arbeitsablauf als positiv. Mehrere Dinge gleichzeitig zu tun, schade also mehr, als dass es nütze.

Damit der Einzelne bei ständiger Ablenkung seine eigentliche Aufgabe nicht aus den Augen verliere, bedürfe es praktikabler Bewältigungsstrategien und die Fähigkeit, zwischen wichtigen und unnötigen Unterbrechungen eindeutig unterscheiden zu können.

Die Forscher empfehlen für den Fall, dass sich Multitasking nicht vermeiden lässt, eine ruhige Arbeitsweise und sich an persönlichen Erfahrungen bei der Arbeit zu orientieren. Eine sofortige Bearbeitung der Unterbrechungsaufgabe sei oft nicht die beste Strategie. Man solle sich immer direkt den Aufwand vor Augen führen, der mit der unmittelbaren Reaktion auf die Störung verbunden sei. Sei dieser zu hoch, bleibe die Alternative, die neue Aufgabe auf später zu verschieben bzw. an andere Kollegen weiterzugeben.

Und wenn mal wieder der Kollege Schulte seinen Kopf durch die Tür steckt, mit "ich wollte nur mal eben was fragen ...", sollten Sie ihn freundlich darauf aufmerksam machen, dass es im Moment mehr als ungünstig sei. Und je präziser und vollständiger Ihre Absprachen innerhalb des Teams erfolgen, umso zügiger können alle ihre Aufgaben erledigen. Denn wiederholtes Nachfragenmüssen führe allseits zu ungewünschten Unterbrechungen.

Eine Ursachenforschung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking trage mittelfristig dazu bei, diese zu reduzieren, und habe möglicherweise auch positiven Einfluss auf die Arbeitsunfähigkeitstage. Denn ständige Störungen und Überlastungen können psychische Erkrankungen zur Folge haben. Diese machen mittlerweile bereits ein Sechstel der gesamten Krankmeldungen aus. Manchmal reichen schon einige Absprachen oder Verhaltensänderungen aller Beteiligten, um diese psychischen Fehlbelastungen zu reduzieren bzw. bestenfalls präventiv zu verhindern.

Die BAuA hat eine kostenfreie Broschüre **Bitte nicht stören!** veröffentlicht. Darin gibt sie Tipps zu Unterbrechungen, Gewichtung und Priorisierung einzelner Tätigkeiten.

Fazit der Wissenschaftler: Im Hinblick auf Gesundheit, Motivation und Produktivität, ist die beste Unterbrechung die, die gar nicht erst stattfindet.

» **Symposium: Gesundheitsmanagement und -förderung im Betrieb**
Gesundheit im Unternehmen produktiv gestalten
18.10.2017 - 19.10.2017 Heidelberg

» **Altersteilzeit - Früher in den Ruhestand**
21.06.2017 - 23.06.2017 Hamburg
17.10.2017 - 19.10.2017 Mainz

» **Demografie - Arbeit generationengerecht gestalten**
27.06.2017 - 30.06.2017 Feldafing/Starnberg. See
10.10.2017 - 13.10.2017 Timmendorfer Strand

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den
Seminarartikel anklicken!



Foto: www.mediaserver.hamburg.de/ Christian Spahrbier

» **Betriebliches Eingliederungsmanagement III**
Präventions- und Beratungsgespräche mit Betroffenen

27.06.2017 - 29.06.2017 Hamburg
19.09.2017 - 21.09.2017 Düsseldorf
21.11.2017 - 23.11.2017 Würzburg

Meistgeklickter Artikel des letzten Newsletters

Neue "Spielregeln" zur Befristung von Arbeitsverträgen



von **Klaus Griese**
Richter am Arbeitsgericht

Die Befristung von Arbeitsverträgen ist unter anderem in § 14 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) geregelt. Man unterscheidet im Wesentlichen:

- die Befristung **mit** sachlichem Grund (§ 14 Absatz 1 TzBfG) und
- **ohne** sachlichen Grund (§ 14 Absatz 2 TzBfG).

Die Befristung eines Arbeitsvertrages bedarf zu ihrer Wirksamkeit der **Schriftform** (§ 14 Absatz 5 TzBfG). Dementsprechend muss auf der Vertragsurkunde - vor Beschäftigungsbeginn - die Befristung vereinbart und von beiden Parteien unterzeichnet sein.

Ist die Befristung rechtsunwirksam, so besteht ein unbefristeter Arbeitsvertrag (§ 16 Absatz 1 TzBfG).

Allerdings muss der Arbeitnehmer, der die Unwirksamkeit der jeweiligen Befristungsabrede geltend machen will, **spätestens 3 Wochen nach Ablauf des vereinbarten Befristungszeitraums** Klage beim Arbeitsgericht erhoben haben, gerichtet auf Feststellung, dass die Befristung rechtsunwirksam ist (§ 17 Satz 1 TzBfG). **Nach Ablauf dieser Frist gilt die Befristung als von Anfang an rechtswirksam** (§ 17 Satz 2 TzBfG in Verbindung mit § 7 KSchG).

a.) Zur Befristung mit sachlichem Grund (§ 14 Absatz 1 TzBfG)

Die in § 14 Absatz 1 TzBfG genannten Fallgruppen stellen nur **Regelbeispiele** dar. Es sind auch andere Fallgruppen denkbar. Leitmotiv des Gesetzgebers ist es, dass ein "verständiger" Arbeitgeber befristete Arbeitsverträge wirksam vereinbaren kann, sofern dies sachgerecht und vernünftig ist.

Die Rechtsprechung prüft grundsätzlich die Wirksamkeit nur der letzten Befristungsabrede. Auch bei "Kettenarbeitsverträgen" sind keine erhöhten Anforderungen an den Sachgrund der Befristung zu stellen.

Allerdings kann im Einzelfall eine **Rechtsmissbrauchskontrolle** angezeigt sein, wenn der Arbeitnehmer langjährig im Rahmen einer Vielzahl von befristeten Verträgen beschäftigt wird. Wann eine solche Kontrolle angezeigt ist, war in der Vergangenheit nicht sicher prognostizierbar.

Das BAG (Urteil vom 26. Oktober 2016 - 7 AZR 135/15) hat nun eine Art "**Missbrauchsampel**"

geschaffen, die hoffentlich mehr Rechtssicherheit bringen wird.

Der vom BAG zu entscheidende Fall:

Die Parteien streiten über die Wirksamkeit der Befristung ihres Arbeitsverhältnisses.

Der Kläger studierte an der Sporthochschule K bis zum Vordiplom. Er ist Diplom-Trainer. Über eine Lehramtsbefähigung verfügt er nicht. In der Zeit von Oktober 2007 bis Februar 2014 wurde der Kläger am städtischen Gymnasium in R als Vertretungslehrer im Fach Sport im Rahmen von 16 befristeten Arbeitsverträgen beschäftigt.

Mit der Klage hat sich der Kläger gegen die Beendigung des Arbeitsverhältnisses aufgrund der zuletzt vereinbarten Befristung 2014 gewandt. Er meint, der Sachgrund der Vertretung liege nicht vor. Außerdem könne sich das beklagte Land aufgrund der gesamten Dauer der Vertragslaufzeit und der hohen Zahl befristeter Arbeitsverträge nicht auf den Sachgrund der Vertretung berufen.

Die Lösung:

Arbeitsgericht und LAG haben der Klage stattgegeben. Das BAG hat sie abgewiesen.

- Die im letzten Arbeitsvertrag vereinbarte Befristung zum 7. Februar 2014 ist durch den Sachgrund der Vertretung nach § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 TzBfG, § 21 Abs. 1 BEEG gerechtfertigt.
- Ein institutioneller Rechtsmissbrauch liegt nicht vor. Die Gerichte dürfen sich zwar bei der Befristungskontrolle nicht auf die Prüfung des geltend gemachten Sachgrunds beschränken. Sie sind vielmehr verpflichtet, durch Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls auszuschließen, dass Arbeitgeber missbräuchlich auf befristete Arbeitsverträge zurückgreifen. Hierzu sind stets alle Umstände des jeweiligen Einzelfalls zu prüfen und dabei insbesondere die Zahl der mit derselben Person oder zur Verrichtung der gleichen Arbeit geschlossenen aufeinanderfolgenden befristeten Verträge zu berücksichtigen. Ist danach die Prüfung eines institutionellen Rechtsmissbrauchs veranlasst, sind weitere Umstände zu berücksichtigen.

(1) Zur Bestimmung der Schwelle einer rechtsmissbräuchlichen Gestaltung von Sachgrundbefristungen kann an die gesetzlichen Wertungen in § 14 Abs. 2 Satz 1 TzBfG angeknüpft werden. Die sachgrundlose Befristung ist danach möglich bis zu einer Gesamtdauer von 2 Jahren mit maximal dreimaliger Verlängerungsmöglichkeit.

(2) Ist ein Sachgrund nach § 14 Abs. 1 TzBfG gegeben, lässt erst das **erhebliche Überschreiten dieser Grenzwerte** den Schluss auf eine missbräuchliche Gestaltung zu. Dazu die folgende "Missbrauchsampel":

	Fallgruppe 1	Fallgruppe 2
Grün (kein Rechtsmissbrauch)	Max. 8 Jahre Beschäftigungszeit oder max. 12 Verlängerungen	Max. 6 Jahre Beschäftigungszeit und maximal 9 Verlängerungen
Gelb (umfassende Missbrauchskontrolle)	Mehr als 8 Jahre Beschäftigungszeit oder mehr als 12 Verlängerungen	Mehr als 6 Jahre Beschäftigungszeit und mehr als 9 Verlängerungen
Rot (Missbrauch indiziert)	Mehr als 10 Jahre Beschäftigungszeit oder mehr als 15 Verlängerungen	Mehr als 8 Jahre Beschäftigungszeit und mehr als 12 Verlängerungen

Im vom BAG zu entscheidenden Fall lag die Phase "Gelb" (2. Fallgruppe) und die Phase "rot" (1. Fallgruppe) vor. Wegen der Besonderheiten des Falles hat das BAG aber gleichwohl einen Rechtsmissbrauch nicht angenommen.

b.) Zur Befristung ohne sachlichen Grund:

§ 14 Absatz 2 TzBfG erlaubt die Befristung ohne sachlichen Grund

- bis zu einer Gesamtdauer von **2 Jahren**
- bei maximal **3 Verlängerungen** und

- sofern der Arbeitnehmer zuvor bei demselben Arbeitgeber nicht beschäftigt war.

Diese Befristungsmöglichkeit besteht - mit kurzer Unterbrechungszeit - seit vielen Jahren und war ursprünglich im Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG) geregelt. Ob der Gesetzgeber nach der Bundestagswahl daran weiter festhalten wird, ist ungewiss. Der Kanzlerkandidat der SPD hat erklärt, die Befristung ohne sachlichen Grund sei unsozial und müsse abgeschafft werden. Die weitere Entwicklung bleibt also abzuwarten. Zurzeit gilt § 14 Absatz 2 TzBfG noch.

Darüber hinaus regelt § 14 Absatz 2 Satz 3 TzBfG, dass durch Tarifvertrag die Anzahl der Verlängerungen oder die Höchstdauer der Befristung abweichend festgelegt werden kann. Alle Fachleute sind sich darüber einig,

- dass durch Tarifvertrag **alternativ wie auch kumulativ** die Höchstdauer sowie die Anzahl der Verlängerungen geregelt werden kann und
- dass europarechtliche Beschränkungen unter dem Gesichtspunkt des Arbeitnehmerschutzes zu beachten sind.
- Nunmehr hat das **BAG (Urteil vom 26.10.2016 - 7 AZR 140/15)** entschieden, dass die den Tarifvertragsparteien durch § 14 Abs. 2 Satz 3 TzBfG eröffnete Möglichkeit, die Höchstdauer der Befristung und/oder die Anzahl der Vertragsverlängerungen abweichend von § 14 Abs. 2 Satz 1 TzBfG festzulegen, begrenzt ist auf eine Gesamtdauer von bis zu **6 Jahren** und der höchstens **neunmaligen Verlängerung** bis zu dieser Gesamtdauer.

Seminartipp:

» **Optimale Gestaltung von Arbeitsverträgen**
Unternehmensinteressen rechtssicher und nachvollziehbar regeln
 Empfohlene Veranstaltungsdauer: 1 Tag

» **Inhalte, Kontakt und Angebot**

Kontakt & Impressum

Haben Sie noch Fragen?

Dann schreiben Sie uns bitte eine E-Mail:
admin@poko.de

Hat Ihnen unser Newsletter gefallen? Dann empfehlen Sie ihn weiter.

[Hier anmelden für diesen Newsletter](#)

Im [Newsletter-Archiv](#) finden Sie die aktuelle und ältere Ausgaben im PDF-Format.

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.



Um die Bilder unseres Newsletters direkt angezeigt zu bekommen, fügen Sie die Absender-Adresse zu Ihren Kontakten hinzu.

Sollten Sie kein Interesse an weiteren Newslettern haben, können Sie sich » [hier abmelden](#)

Impressum

Poko Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter
 Poko-Institut
 Heidrun und Hans Dieter Rieder
 Kaiser-Wilhelm-Ring 3a
 48145 Münster

» info@personal.poko.de
 » www.personal.poko.de

Redaktionsteam Poko Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter:

» redaktion@poko.de

Tel. 0251 1350-1414
 Fax. 0251 1350-500

Erscheinungstag: 01.06.2017
 Nächste Ausgabe: 03.07.2017