

Peter Krepper

Arbeitsrecht als Führungsinstrument – mit Exkurs zur Mediation

I. Einleitung: Recht als Führungsinstrument?

1. Einbindung der Musikschule ins Recht

Recht soll **Streitigkeiten klären** und die **Parteien befrieden** helfen. Im Streitfall freut sich nicht, sondern entscheidet der Dritte, die Richterin nämlich. Ihr Urteil schafft im Idealfall auch für weitere Konflikte und andere Parteien **Sicherheit** darüber, was rechtens ist.

Für KMU¹ wie Musikschulen (**MS**) ist von grosser Bedeutung, unvermeidliche Konflikte rasch und zielsicher zu lösen; kostspielige Prozesse und jahrelange Bindung von Nerven und betrieblichen Ressourcen an eine Auseinandersetzung liegen nicht drin.

Konflikt-Prävention beginnt bereits bei der umsichtigen Planung und guten Organisation des Unternehmens MS. Dazu gehören die Regelung der Unternehmensführung (Stichworte Strategie- und operative Ebene, geleitete Schulen, funktionale und sachliche Zuständigkeit und Aufgabenteilung der Organe, Ressourcenplanung einschliesslich Beiträge der öffentlichen Hand und deren Bedingungen)², die permanente Qualitätssicherung sowie eine **operativ und kommunikativ erfolgreiche Personalführung**.

1 Kleine und mittlere Unternehmen.

2 Vgl. Kapitel sowie Unterleitwort «Leadership», S. 147 ff. sowie HERZIG, HECTOR, «Change Management», S. 182 ff..

In der Schweiz besteht für diese Aufgaben eine hohe gesetzliche Normendichte. Zu beachten sind insbesondere auch die föderalistischen Strukturen unseres Rechts. Was bedeutet dies für die Personalführung in MS?

2. Föderalistische Struktur des Rechts

Die schweizerische **Bundesverfassung**³ (BV) enthält die generell-abstrakten Prinzipien unseres Rechtsstaats wie zum Beispiel den Anspruch auf ausreichenden und unentgeltlichen Grundschulunterricht (Artikel 19). Das Instrument der eidgenössischen Volksinitiative – etwa zu «Jugend und Musik»⁴ – erlaubt die direkt-demokratische Mitsprache auch im Bereich Schule, in welchem grundsätzlich die **Kantone** zuständig sind (Artikel 62).

Der **Bund** erlässt Vorschriften beispielsweise zum Schutz von Arbeitnehmenden (Artikel 110 BV) und regelt in seinem Zuständigkeitsbereich ebenso den Datenschutz (Artikel 13 II BV) wie die Kantone in ihrem Hoheitsbereich. In vielen MS ist das Personal sodann auch nach der jeweiligen kommunalen Personalordnung (**Gemeinde**) zu führen; auch hierbei sind die übergeordneten Erlasse von Bund und Kantonen jedoch zu beachten.

Die folgende Pyramide der Gesetzeshierarchie stellt diese Rangordnung und die relevanten föderalistischen Ebenen sowie einige der für MS geltenden Normen beispielhaft dar: (Siehe Seite 202)

3 <http://www.admin.ch/ch/d/sr/101/index.html>

4 Eingereicht am 18. Dezember 2008 (<http://www.admin.ch/ch/d/pore/vi/vis355.html>)

Überblick Gesetzeshierarchie Bund, Kantone und Gemeinden:

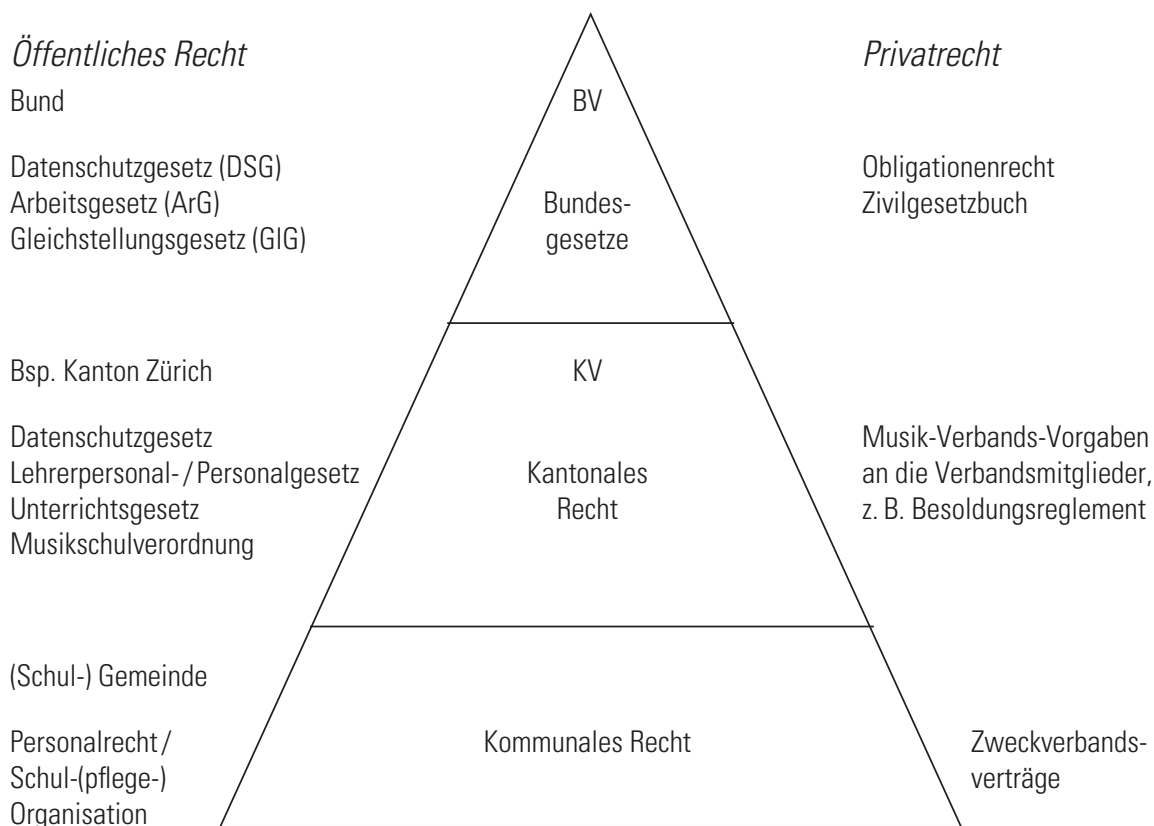


Abb. 1: Föderalismus-Pyramide

3. Zur Organisation von Musikschulen

Schulleitende wie **strategisches Führungsorgan der MS** sind gut beraten, sich die vorgenannten Strukturen unserer Rechtsordnung grundsätzlich und für den Alltag der MS zu vergegenwärtigen. Im Rahmen meiner Rechtsberatung von MS fällt immer wieder Unsicherheit darüber auf, wie die eigene Musikschule an sich rechtlich verfasst ist.

Dies ist umso verständlicher, als dass auch eine zur öffentlichen (Grund-) Schule und damit zur **politischen** oder zur **Schulgemeinde** gehörende MS je nachdem ihr **Personal** gestützt auf das **Obligationenrecht** des Privatrechts beschäftigen kann. Umgekehrt unterstellt ein rein **privater Verein** die Angestellten seiner Musikschule mitunter dem öffentlichen Personalrecht des Sitz-Kantons.

Noch komplexer sieht die Frage nach den Rechtsgrundlagen aus, wo etwa die Mitglieder der Trägerschaft einer rein privatrechtlich organisierten MS ihrerseits (Schul-)

Gemeinden sind, die ihre weisungsgebundenen Delegierten an die Generalversammlungen der MS abordnen (Stichwort **Zweckverband** oder andere Kooperationsgemeinschaft).

Zur Probe aufs Exempel – wie ist Ihre MS von Rechts wegen organisiert:

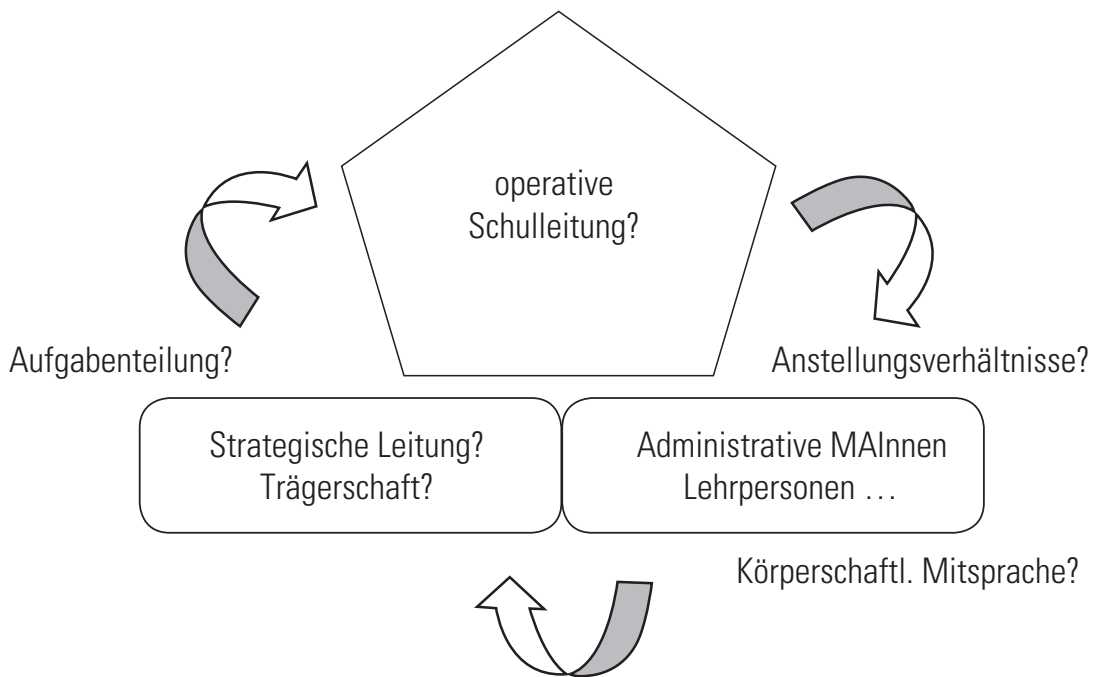


Abb. 2: Organigramm MS

Hinzu kommen die Rechtsverhältnisse zur finanzgebenden öffentlichen Hand (**Leistungs-Vereinbarungen**) und zur Schülerschaft und ihren erziehungsberechtigten Eltern (**Schulverträge**), die hier thematisch für das Recht als Führungsinstrument keine Rolle spielen.

II. Arbeits- und Personalrecht im Allgemeinen

1. Rechtsquellen für Musikschulen

Nach dem Gesagten steht fest, dass das **Recht** ein **grundlegendes Instrument der Führung** (des Personals) der MS ist: eine Fülle von Normen in Bund, Kantonen und oftmals auch der Gemeinde setzen der Schulleitung dabei den **verbindlichen Rahmen**; diesen Rahmen zu kennen und ihn, soweit möglich, **aktiv zu gestalten**, kommt keine **Schulleitung** umhin.

Zunächst ist davon auszugehen, dass **jede MS** anders ist, **ihre Eigenheiten** der Organisation und auch der Einbindungen in übergeordnete (z. B. die Schulgemeinde) oder Basis bildende (z. B. Trägerverein) Einheiten zu beachten hat. Das strategische Leitungsorgan hat die entsprechenden Vorgaben zu klären und auch der Schulleitung bekannt zu geben.

Für die **Führung des Personals**, namentlich der Lehrpersonen der MS, ist zu klären, ob diese nach dem öffentlichen Personalrecht – und wenn ja, ob nach dem **kantonalen** und zusätzlich oder allein **demjenigen der** betreffenden (Schul-, Einheits-, politischen) **Gemeinde** – angestellt sind, oder ob sich das Arbeitsverhältnis nach dem **Privatrecht des OR** richtet.

2. Zweck und Zielsetzungen des Arbeitsrechts

So oder so⁵ sind die allgemeinen Grundsätze des Personal- oder Arbeitsrechts aus dem öffentlichen Recht massgebend. Dieses **für alle MS zwingende Recht** dient vorrangig dem Schutz des oder der im Arbeitsverhältnis weisungsunterworfenen Mitarbeitenden in ihrer oder seiner Gesundheit und den Persönlichkeitsrechten im Allgemeinen sowie auch dem Teil davon bildenden Datenschutz.

Generell-abstrakt liefert Artikel 35 BV dafür die Grundlage, indem die **Grundrechte** – so beispielsweise die **persönliche Freiheit** (BV 10), der **Schutz der Privatsphäre** (BV 13), die **freie Meinungsäußerung** (BV 16) – durch öffentlich-rechtlich wie durch privatrechtlich organisierte MS zu gewährleisten sind. Sodann verpflichtet etwa das Bundesgesetz über die Arbeit (**ArG**) die Arbeitgeberin zum **Schutze der Gesundheit** und der **persönlichen Integrität** der Angestellten zu allen Massnahmen, die notwendig, machbar und betrieblich angemessen sind (Artikel 6 ArG).

5 Vgl. «II. 1. Rechtsquellen für Musikschulen», S. 204.

Konkretisiert wird diese Zielsetzung etwa durch wöchentliche Höchstarbeitszeiten (ArG 9), die gesetzlichen Ruhezeiten (ArG 15a) und Pausen (ArG 15) sowie den Mutterschaftsurlaub (ArG 35a). Allerdings gilt das **ArG gerade für Lehrpersonen nur beschränkt** (vgl. ArG 3a), was wiederum im konkreten Einzelfall – hier einer bestimmten Rechtsfrage betreffend das Arbeitsverhältnis – zu klären ist. **In allen Fällen und von allen MS zu beachten** ist sodann etwa auch das **Diskriminierungsverbot** aus dem Bundesgesetz über die Gleichstellung von Mann und Frau.

3. Personalführung in der geleiteten Schule

Moderne Betriebsführung erfordert eine **fachlich qualifiziert geleitete** Schule. Auch viele MS und ihre Berufsverbände haben das erkannt und es ist diesbezüglich hierzulande eine eigentliche Reorganisationsbewegung in der (Musik-) Schul-Szene zu beobachten. Im Kanton Zürich etwa übernehmen die Schulleitungen aller Volksschulen seit 2009:

«Führungsaufgaben in den Schuleinheiten und sind dementsprechend mit Kompetenzen ausgestattet. Sie leiten die Schule in betrieblichen Belangen, wirken bei Personalgeschäften mit und sind zusammen mit den Schulkonferenzen für die Qualitätssicherung und -entwicklung zuständig. Die Schulleitenden wirken bei der Beurteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit.»⁶

Der Abschied von der «basis-demokratischen Führung» durch eine wie immer organisierte Lehrerschaft weckt auch Ängste, zumal, wenn dieser Umbruch nicht klar kommuniziert oder auf die Bedürfnisse der angestellten Lehrpersonen betreffend ihre Berufsausübung in der MS nicht Rücksicht genommen wird.

III. Ausgewählte Führungsinstrumente

1. Rechtlich gestaltetes Anstellungsverhältnis

Vor diesem Hintergrund erscheint essentiell, dass bereits in der **Ausbildung zur Schulleitung** die **Führungsinstrumente des Rechts** konsequent auf die **Möglichkeiten der Gestaltung des Arbeitsverhältnisses mit den Lehrpersonen** hin erarbeitet werden, damit deren Chancen auch der kooperativ-einvernehmlichen Zusammenarbeit zum

6 Vgl. www.vsa.zh.ch / Suchbegriff «geleitet».

Wohle letztlich der in der Musik Auszubildenden pro-aktiv und zielstrebig realisiert werden können.

Im Vordergrund steht dabei die aus der **Privatautonomie** des Rechts fließende Befugnis der Parteien eines Lehrauftrags, ihre **Zusammenarbeit auszuhandeln** und nach ihren **individuellen Vorstellungen und Bedürfnissen vertraglich bindend zu gestalten**. Es ist nicht egal, was im Arbeitsvertrag oder in der Anstellungsverfügung steht! Der betreffende Text spiegelt die Bedeutung wider, welche die Parteien ihrer Kooperation beimessen.

Je besser verständlich, in den wichtigsten Aspekten vollständig und im Übrigen vollziehbar die Anstellung vereinbart wird, umso eher darf später eine problemlose oder zumindest **einfach handhabbare Personalführung** erwartet werden. Das umsichtige strategische Leitungsorgan der MS unterstützt die Schulleitung in der Vertragsgestaltung durch allgemein geltende Vorgaben etwa in **Personalreglementen** und **Musterarbeitsverträgen**.

2. Zielvereinbarung, Weisung und Betriebsordnung

Die **Leitung der MS** weiss sich darüber hinaus selbst zu helfen, mit Bezug etwa auf das **Führen** der Lehrpersonen während des **fortlaufenden Arbeitsverhältnisses**, aber auch, wo dessen Beendigung im Raume steht. Management by objectives (MBO) mag hierzu Stichwort sein, die Führung gestützt auf miteinander beschlossene **Zielvereinbarungen** mit inhaltlich messbaren und zeitlich absehbaren Vorgaben.⁷ Noch zu wenig beachtet wird in der Praxis oft, dass die Arbeitgeberin (MS) unter Wahrung ihrer **Fürsorgepflicht** der Lehrperson gegenüber (OR 328) sowie der berechtigten Interessen beider Seiten, wo nötig auch einseitig, über **Weisungen** oder **betriebliche Anordnungen**, auf die konkrete Ausübung des Lehrauftrags an der MS hinwirken kann. Bei schwierigen Zusammenarbeitsverhältnissen ist ein solches Vorgehen mitunter das Mittel der Wahl.

3. Gespräch mit und Beurteilung von Mitarbeitenden

Das (Nicht-) Erreichen vereinbarter Ziele durch die Lehrperson kann und soll durchaus aus **arbeitsrechtliche Konsequenzen** haben – zu denken ist etwa an die ersichtlich nötig gewordene individuelle **Personalentwicklung** und **Weiterbildung**, welche die MS verbindlich anzuweisen berechtigt ist; die solchermaßen geförderte **Leistungs-**

7 Vgl. STORZ, NIKOLAUS, «Mitarbeiterbeurteilung, Mitarbeiterförderung durch Coaching», S. 212 ff..

Komponente wird auch zunehmend für die künftige **Entlohnung** der Lehrperson relevant.

Mitarbeitergespräche (**MAG**) und die Beurteilung der Leistungen der Mitarbeiter (**MAB**) können darüber hinaus **Grundlage** für eine betriebsinterne **Beförderung** (Stichwort Fachgruppenleitung) ebenso wie für eine unumgänglich gewordene **Kündigung** abgeben, zumal soweit sie **schriftlich dokumentiert** und, im Idealfall, von der Lehrperson auch bestätigt worden sind (es genügt die unterschriftlich bestätigte Kenntnisnahme).

4. Vertragsanpassung und Abänderungskündigung

Beispielsweise betreffend das **Lehrpensum im Folgesemester**, stellen sich für die MS klassische Rechtsfragen wie, ob der Arbeitsvertrag explizit angepasst werden muss (nein, auch eine konkludente⁸ oder aus der Lohnabrechnung ersichtliche Änderung kann rechtsbindende Wirkung entfalten), ob die MS das Pensum einseitig zu Lasten einer bestimmten Lehrperson abändern (reduzieren) darf und welche Fristen dabei ggf. zu beachten sind. Diese Fragestellungen sind teilweise komplex und können hier weder generell noch abschließend geklärt werden.

Zwei Grundsätze immerhin können festgehalten werden: eine **einvernehmliche Abänderung** des Arbeitsvertrags ist **jederzeit** möglich, und soweit der Vertrag dafür keine Schriftform vorsieht, auch mündlich oder durch schlüssiges Verhalten. Und eine **einseitig gewünschte Vertragsänderung** darf grundsätzlich auf dem Wege der Kündigung für den Fall, dass sie nicht akzeptiert werden sollte (**Abänderungskündigung**), erfolgen. Muss oder will die MS etwa das Pensum einer Lehrperson im Folgesemester reduzieren, kann dies so erfolgen – auch hierbei sind die **Kündigungsfristen** jedoch strikt einzuhalten.

Wichtig ist darüber hinaus die Begründung der (Abänderungs-) Kündigung, welche **nicht missbräuchlich** sein darf (vgl. dazu OR 336). Zwar gilt im Schweizer Recht auch eine solche an sich unrechtmäßige Kündigung, jedoch hat die gekündigte Person dann einen Geldersatzanspruch von bis zu sechs Monatslöhnen zugute, und wird ein solcher häufig über ein aufwendiges Gerichtsverfahren erst geklärt.

Faktisch erscheint regelmässig **nicht opportun**, durch eine Abänderungskündigung das an sich **bewährte Arbeitsverhältnis** zur Lehrperson infolge zurückgegangener Anmeldungen von Schülern fürs Folgesemester **zu riskieren**. Grundsätzlich trägt die **Arbeitgeberin** nach dem Recht das **Betriebsrisiko**, in diesem Fall das wirtschaftliche Minus, das aus der Pflicht zur Lohnfortzahlung im ungeschmälernten Umfang bei

8 Durch schlüssiges Verhalten.

reduzierten Schulgeldern entsteht. Die MS wird insofern primär danach streben, die Fristen zur Anmeldung sowie zur Kündigung von Schulverträgen so zu setzen, dass auch das Arbeitsverhältnis mit der betreffenden Lehrperson (Pensum im Folgesemester) noch einvernehmlich abgeändert werden kann.

Darüber hinaus kann die Anstellung von Rechts wegen auch entweder mit einer **Pensen-Garantie in bestimmtem Umfang** (zum Beispiel jeweils 85 Prozent des vorhergehenden Semesters) vereinbart werden, was etwas Spielraum schafft, oder aber auch lediglich (von Semester zu Semester) **befristet**; die Praxis lässt dies im Bereich Schule in der Regel zu (kein in anderen Fällen verbotener Kettenarbeitsvertrag).

5. Datenschutz, Personaldossier und Arbeitszeugnis

Die **Qualifikation** der Mitarbeitenden ist für die Schulleitung eine permanente **Dauer-aufgabe**, die **faktisch nur periodisch** und oft mittels **Beizug fachlich versierter Dritter** etwa durch Visitation des Unterrichts bewältigt werden kann. Umso wichtiger ist, die sich ergebenden **Beurteilungen** einerseits mit der Lehrperson ausführlich zu erörtern und, wo nötig, daraus Folgen abzuleiten⁹ sowie dies alles, Beurteilung und Folgerungen, explizit **schriftlich festzuhalten**.

Auch die sich etwa aus der Umsetzung von Zielvereinbarungen ergebenden **Entwicklungen** sind **schriftlich im Dossier** der Lehrperson zu **dokumentieren** (da diese aus Datenschutzrecht Anspruch auf aktuelle und insofern berichtigte Daten hat). Persönliche Notizen der Schulleitung über ihre subjektiven Eindrücke ergänzen das Personaldossier; sie haben sich jedwelcher **unnötig wertender** sowie überhaupt **Aussagen zu enthalten**, welche für die Beurteilung insbesondere der geschuldeten Leistungen der Lehrperson und damit **arbeitsrechtlich irrelevant** sind.

Transparente Kommunikation fördert den Zusammenhalt im Unternehmen... nicht immer: **Personaldossiers** beispielsweise gehören **nur in befugte Hände** und sind **strikt vertraulich** zu handhaben; dies gilt für physische Akten ebenso wie für elektronische Daten. Generell gilt, dass (als Beweismittel) nicht existiert, was sich nicht im Personaldossier befindet. Der angemessene Schutz von Interessen Dritter (Bsp. bei einem mutmasslichen Sexualdelikt an einer Schülerin) oder der Schule selbst erlauben im Einzelfall indes, Akten auch außerhalb des offiziellen Dossiers oder in diesem für die Lehrperson verschlossen aufzubewahren.

Die Praxis lässt in diesem Sinne etwa **Nebendossiers** zu – so etwa im Kanton Zürich für das öffentlich-rechtliche Personal für bestimmte Ereignisse sowie Arztzeug-

9 Vgl. «II. Arbeits- und Personalrecht im Allgemeinen» 2. und 3., S. 204 ff.

nisse, Gutachten usw. – und darüber hinaus ist zulässig, **persönliche Aktennotizen** außerhalb der Personaldossiers zu halten, soweit namentlich qualifikationsrelevante Inhalte gesammelt werden. Solche Notizen sind zu vernichten, sobald sie ihren Zweck erfüllt oder ihre Aktualität verloren haben.

So gehandhabt, erweist sich das **Personaldossier** als ein **zentrales Führungsinstrument** der Schulleitung, auf welches stetig zurückgegriffen und das fortlaufend ergänzt und bereinigt wird. Dies gilt nicht nur für die **Personalentwicklung**, den **künftigen Einsatz** der Lehrperson an der MS und etwaige **Leistungslohnbewertungen**. Auch wer ein **Arbeitszeugnis** auszustellen hat, wird dem sofort gewahr: die Qualifikation der Lehrperson, die gemäss konstanter Praxis einerseits wohlwollend sein muss und das wirtschaftliche Fortkommen der Arbeitnehmerin nicht erschweren darf, und die andererseits wahrheitsgemäß erfolgen muss, schöpft zur Hauptsache aus dem gut geführten und vollständigen Personaldossier.

IV. Innerbetriebliche Mediation (Exkurs)

Streitigkeiten aus dem Arbeitsverhältnis kommen das **KMU in der Regel teuer** zu stehen, so sie nicht außergerichtlich gelöst werden können. Zum einen sieht das Gesetz wohl zwar für beide Parteien bis zu einem bestimmten Streitwert ein kostenloses Verfahren vor, und wird auch bei Obsiegen der klagenden Lehrperson kaum je eine Parteienschädigung an sie in der vollen Höhe ihrer anwaltlichen Aufwendungen gesprochen. Bestehen bleiben jedoch **auch beim Obsiegen der MS ebensolche anwaltlichen Kosten für die MS**. Zudem gibt es auch keinen Ersatz für die mitunter **erheblichen eigenen personellen und anderen Ressourcen**, die die Auseinandersetzung die MS gekostet hat.

Die **Bundes-Zivilprozessordnung** sieht für arbeitsrechtliche Streitigkeiten **obligatorisch** ein **Schlichtungsverfahren** vor. Anstelle des staatlichen Schlichters, der in der Regel nur eine Sitzung mit den Parteien durchführt, können sich diese auf die **Durchführung einer Mediation** verständigen. Die neutrale Mediatorin gewährleistet eine zielstrebige und zukunftsorientierte Klärung der Angelegenheit mit **rechtsverbindlich zu treffendem Vergleich** als Abschluss. Darin können auch andere als die vordergründigen justiziablen Streitthemen gelöst werden, bei Wahrung des Gesichts für alle Streitbetroffenen.

Die **Mediation** kann im **konkret auftretenden Fall** oder **auch generell** (zum Beispiel mit einer Klausel im Arbeitsvertrag) im Voraus vereinbart werden; im letzteren Fall betreibt die Schulleitung damit **aktive Konfliktprävention** insofern, als dass für die unvermeidlichen Konflikte **bereits ein Lösungsverfahren etabliert** worden ist,

welches eine Eskalation bis zum gerichtlichen Austrag vermeiden hilft. Mediation eignet sich dabei nicht nur für im Raume stehende Kündigungen oder nach erfolgter Kündigung für die Abwicklung der Folgen daraus, sondern geradeso oder noch mehr **für Konflikte im Betrieb bei weiterhin bestehender Zusammenarbeit (innerbetriebliche Mediation)**.

Besteht noch kein Konflikt, aber möglicherweise bereits eine schwierige Situation, helfen neben oder anstelle der Mediation andere Methoden wie etwa das **(Führungs-) Coaching**,¹⁰ die **Team-** oder eine **Organisationsentwicklung**¹¹ weiter. Sowieso gehören der fachliche Austausch (**Intervision**) oder auch die regelmässige Reflexion mit externer Leitung (**Supervision**) heute zu einer professionellen Unternehmensführung grundsätzlich dazu. Ein dafür **präventiv bestimmter Budgetposten unterstützt die Schulleitung** im rechtzeitigen Bezug der erforderlichen externen Expertise. Auch die im neuen Prozessrecht ausdrücklich vorgesehene **Mediation** gehört, **als modernes Instrument der Konfliktprävention**, heutzutage zu jeder umsichtigen Personalführung optional dazu.

V. Zusammenfassung

Wer kennt sie nicht, die typische Antwort des Juristen auf jede an ihn gestellte Frage, nämlich: «**Es kommt darauf an ...**»! Daraus lässt sich weniger auf eine mangelhafte Entscheidungsfreudigkeit zumal des praktizierenden Rechtsanwaltes schliessen; vielmehr weiss er einerseits um die enorm **hohe und vielfältig anwendbare Regelungsdichte** gerade im Bereich Personalrecht **bei oftmals weitreichendem richterlichen Ermessen** in der Beurteilung des konkreten Einzelfalles.

Andererseits ergibt sich die in einem gewissen Widerspruch zur eingangs erwähnten Funktion des Rechts stehende **Rechtsunsicherheit** auch des Praktikers geradezu aus unserem **kontinental-europäischen Rechtssystem**, das fernab einer präzisen Wissenschaft **ein generell-abstrakt im Voraus erlassenes Instrumentarium** dafür bereitstellt, die zwischenmenschlichen Schwierigkeiten, die sich namentlich aus der betrieblichen Zusammenarbeit ergeben können, (oftmals nur) einigermaßen befriedigend und vorhersehbar einer verbindlichen Lösung zuzuführen.

Vor Gericht wird diese Lösung allerdings von fremder Hand diktiert. Wer sich darob wappnen und im Interesse seines Betriebs vorsehen will, tut gut daran, sich die

10 Vgl. STORZ, NIKOLAUS, «Mitarbeiterbeurteilung, Mitarbeiterförderung durch Coaching», S. 212 ff.

11 Vgl. HERZIG, HECTOR, «Change Management», S. 182 ff.

bekannten und sogar selbst anpassbaren Rechtsnormen rechtzeitig zu eigen zu machen. Die **Personalführung in Musikschulen ist ohne die proaktive Anhandnahme der dafür bestehenden rechtlichen Instrumente durch die Schulleitung heute nicht mehr professionell** zu machen. Weiterbildungslehrgänge wie der MAS Musikmanagement an der HKB vertiefen die hier beschriebenen Möglichkeiten, eine rechtlich basierte konstruktive Personalführung im allseitigen Interessen zu betreiben.

Bibliografie (persönliche Auswahl)

zum Arbeitsrecht:

STREIFF, ULLIN; VON KAENEL, ADRIAN: Arbeitsvertrag, Praxiskommentar zu Art. 319–362 OR, 6. Auflage Zürich 2006

Berner Kommentar zum Obligationenrecht, Band VI, REHBINDER, MANFRED; STÖCKLI, JEAN-FRITZ: Einleitung und Kommentar zu Art. 319–330b OR, Bern 2010

HÄNNI, PETER: Das öffentliche Dienstrecht der Schweiz, Zürich 2002

zum Datenschutzrecht:

Basler Kommentar zum Datenschutzgesetz (BSK DSG), MAURER-LAMBROU; VOGT (Hrsg.), Basel 2006

Homepage des eidgenössischen Datenschutz-Beauftragten: www.edsb.ch (Stichworte Dokumentation / Datenschutz)

RIESELNANN-SAXER, REBEKKA: Datenschutz im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis, Bern 2002

zur Mediation:

HAAS, ESTHER; WIRZ; TONI: Mediation – Konflikte lösen im Dialog, in: SDM und Schweizerischer Beobachter (Hrsg.), 3. Auflage, Zürich 2011

Europäische Anwaltsvereinigung DACH (Hrsg.): Mediation, Dach Schriftenreihe 12, Köln 1999

GLASL, FRIEDRICH: Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 10. Auflage, Bern 2011