



INHALT

Frage des Monats

- » Sind zusätzliche Urlaubstage für ältere Beschäftigte mit dem AGG vereinbar?

Schwerpunktthema

- » Homogene und heterogene Teams

Aktuelle Entscheidungen

- » I. Beurteilung im Zeugnis
- » II. Gewerkschaftszugehörigkeit
- » III. Dienstkleidungsvorschriften
- » IV. Anpassung der Betriebsrenten
- » V. Anfechtung einer Betriebsratswahl?
- » VI. Kündigung von Home-Office-Vereinbarungen?
- » VII. Dauer-Praktikanten
- » VIII. Betriebsrentenanpassung

Wissenswertes

- » Arbeitsqualität

Praxistipp

- » DemografieKompass

Inhouse-Service

- » Assessment Center

Aktuelle Seminare

- » Seminarempfehlungen

Beantwortung der Frage des Monats

- » Zu guter Letzt

Liebe Leserin, Lieber Leser,



Newsletters.

das Bundesarbeitsgericht hat sich kürzlich mit der Frage beschäftigt, ob es nach dem allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz zulässig ist, einem älteren Arbeitnehmer mehr Urlaubstage als jüngeren Kollegen zu gewähren. Was meinen Sie? Wie hätten Sie entschieden? Die Antwort des BAG auf diese Frage finden Sie **Zu guter Letzt** am Ende dieses

Heterogene Teams zu führen ist schwieriger, als homogene Teams zu führen, das ist selbstverständlich. Wie man trotzdem einen guten Weg findet, um mit dieser Problematik umzugehen, zeigt Ihnen Viva Fialka, Führungskräfte-Trainerin und Coach, in unserem Schwerpunktbeitrag auf.

Unser Newsletter enthält wie immer wichtige Arbeitsrechtsentscheidungen für die Personalpraxis. So hat z. B. das BAG entschieden, dass der Arbeitgeber unter Umständen in die Koalitionsfreiheit eingreift, wenn die Arbeitnehmer nach ihrer Gewerkschaftszugehörigkeit befragt werden. Lesen Sie mehr dazu und zu anderen praxisrelevanten Urteilen in unserer Übersicht.

Die Arbeitsqualität hängt auch stark mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zusammen. Diese Annahme ist allgemein schon länger bekannt, das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat dies nun durch eine weitere Studie bestätigt. Sie finden ausführliche Informationen dazu in unserer Rubrik **Wissenswertes**.

In unserem **Praxistipp** stellen wir Ihnen eine kostenfreie Software vor, den „DemografieKompass“. Sie können damit eine Bestandsaufnahme Ihrer betrieblichen Altersstruktur vornehmen. Einhergehend mit dem Demografieeffekt stellt sich auch immer die Frage, wie man am Besten qualifiziertes Personal rekrutiert. Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen Assessment- oder Development-Center? Karen Krogel, Dipl.Päd., Trainerin und systemischer Coach, zeigt Ihnen in der Rubrik **Inhouse-Service** auf, wie diese beiden Prozesse optimalerweise ablaufen und welche Vorteile dieser Weg der Potenzialbeurteilung mit sich bringt.

Ich hoffe, dass wir Ihnen eine gewinnbringende und interessante Vorweihnachtslektüre zur Verfügung gestellt haben und wünsche Ihnen im Namen des gesamten Poko-Instituts eine schöne (Vor-)Weihnachtszeit und bereits jetzt einen guten Rutsch in ein erfolgreiches und glückliches Jahr 2015!

Nicole Schmitz, Ass.jur.

Frage des Monats

Sind zusätzliche Urlaubstage für ältere Beschäftigte mit dem AGG vereinbar?

Die Antwort finden Sie am Ende des Newsletters in der Rubrik "Zu guter Letzt".

Die Führung homogener und heterogener Teams



von **Viva Fialka**
Führungstrainerin und -Coach

Sie führen ein Team unterschiedlichster Persönlichkeiten, verschiedenster Professionen und fachlicher Aufgabenstellungen und wünschen sich, die damit einhergehenden zeit- und kraftraubenden Klärungsprozesse reduzieren zu können? Sie fragen sich, ob das zu Ihrem Führungsalltag gehört oder veränderbar ist? Sie wünschen sich homogene Teams, die sich mit wenigen Worten verstehen und Regelwerke mit hoher Verbindlichkeit einhalten? Eine Klärung von immer wiederkehrenden Fragestellungen ein für alle Mal wäre so schön und man könnte sich dann irgendwann auf die „eigentliche“ Arbeit konzentrieren?

Ihr Bedürfnis ist verständlich, denn schließlich kostet die Auseinandersetzung mit und in Ihrem heterogenen Team immer wieder neue Anläufe und die Befürchtung, dass diese die zukünftige Neuauflage der Diskussion nicht werden verhindern können, steht der gebotenen konstruktiven Herangehensweise im Wege.

Vielleicht hilft ein veränderter Blick auf die Sinnhaftigkeit heterogener Teams dabei, diese Kraft immer wieder aufs Neue aufzubringen. Der Indikator für die Sinnhaftigkeit ist hierbei die Vielfalt auf Kundenseite und Umfeldbedingungen.

Fragen Sie sich:

1. Kunden-Vielfalt: Wer sind unsere (internen oder externen) Kund/innen? Sind diese klar definierbar oder sehr unterschiedlich und eher eine Vielfalt verschiedener Zielgruppen?

2. Produkt-Vielfalt: Was brauchen unsere Kund/innen? Müssen wir für sie ein immer gleiches, verlässliches Produkt bzw. die standardisierte Dienstleistung bereitstellen? Oder eher eine Vielfalt von auf ihre Anliegen zugeschnittenen Dienstleistungen?

3. Situations-Vielfalt: Ist die Erstellung unseres Produkts bzw. die Erbringung unserer Dienstleistung völlig unabhängig von wechselnden Situationen und Kontexten? Oder haben wir es mit einer Vielfalt von unterschiedlichen Ausgangslagen zu tun, die eine hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität erfordert?

Haben Sie es mit einer eindeutigen Zielgruppe zu tun, die die immer gleichen Anforderungen an Sie stellt, die Sie und Ihr Team zu immer gleichen Bedingungen erfüllen können, ist tatsächlich das homogene Team aus Menschen, die zuverlässig und dauerhaft die gleiche Leistung unter Nutzung der passgenauen Fachkompetenz erbringt, nicht nur ausreichend, sondern aus Sicht Ihrer Mitarbeiter/innen auch ihrem Potential entsprechend. Sie werden Ihr Team dann aus Menschen zusammenstellen, die eine vergleichbare Fachkompetenz mitbringen und einen ähnlichen Arbeitsstil praktizieren.

Haben Sie es mit einem bunten Team wie zu Beginn beschrieben zu tun, hat diese Zusammensetzung mit hoher Wahrscheinlichkeit eine berechnete Historie vor dem Hintergrund vielfältiger Zielgruppen, Aufgaben und Kontexten. Sie brauchen hierfür eine „Effektive Vielfalt“, Menschen mit unterschiedlichen Ausbildungen, Berufserfahrungen, Denk- und Arbeitsstilen, am besten Männer und Frauen unterschiedlichen Alters und Nationalitäten, um der Vielfalt des Marktes gerecht zu werden - mit all den kraftzehrenden Notwendigkeiten der regelmäßig notwendig werdenden Klärungen und Anpassung einmal vereinbarter Vorgehensweisen.

Selten lassen sich in der Realität diese beiden Varianten so trennen und Sie haben womöglich in Ihrem Bereich sowohl standardisierte Abläufe zu erledigen ebenso wie Sie den hochflexiblen Einzelfallzuschnitt brauchen.

Für Sie als Führungskraft heißt das:

Akzeptieren Sie Standardisierung und Flexibilität als gleichwertig und als ein natürliches Spannungsfeld.

Entscheiden Sie (am besten mit Ihrem Team gemeinsam), wann und wieviel Standardisierung und wann und wieviel Vielfalt effektiv sind.

Vermitteln Sie zwischen den beiden Ausrichtungen in ihren Teams und sensibilisieren Sie für die jeweiligen Schattenseiten.

Achten Sie auf hohe Passung im Aufgabenzuschnitt:

Gleichlautende Kundenbedürfnisse brauchen die zuverlässige Standardisierung im homogenen Team.

Vielfältige Kundenbedürfnisse brauchen die effektive Vielfalt an Aufgabenerfüllung im heterogenen Team.

Hingegen:

Treffen gleichlautende Kundenbedürfnisse nach Standardprodukten auf heterogene Teams drohen Langeweile und Lethargie im Team (Bore-Out).

Treffen vielfältige Kundenbedürfnisse nach individualisierten Lösungen auf homogene Teams drohen unzufriedener Kunde und überforderte Teams (Burn-Out).

Vielleicht machen diese Betrachtungen es Ihnen als Führungskraft leichter, immer wieder notwendige Abstimmungsprozesse als zum Alltag gehörend zu betrachten, vielleicht sogar wertzuschätzen und vielleicht sogar als „eigentliche“ Führungsarbeit zu sehen.

Teamentwicklung als Führungsaufgabe

14.04.2015 - 15.04.2015 Stuttgart

18.06.2015 - 19.06.2015 Hamburg

28.10.2015 - 29.10.2015 Köln

Für mehr Infos oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

Aktuelle Entscheidungen

I. Leistungsbeurteilung im Zeugnis



Bescheinigt der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer im Zeugnis, die ihm übertragenen Aufgaben „zur vollen Zufriedenheit“ erfüllt zu haben, erteilt er in Anlehnung an das Schulnotensystem die Note „befriedigend“. Beansprucht der Arbeitnehmer eine bessere Schlussbeurteilung, muss er im Rechtsstreit entsprechende Leistungen vortragen und gegebenenfalls beweisen. Dies gilt grundsätzlich auch dann, wenn in der einschlägigen Branche überwiegend gute („stets zur vollen Zufriedenheit“) oder sehr gute („stets zur vollsten Zufriedenheit“) Endnoten vergeben werden.

BAG, Urteil vom 18. November 2014 - 9 AZR 584/13

Der Fall:

Die Klägerin war vom 1. Juli 2010 bis zum 30. Juni 2011 in der Zahnarztpraxis der Beklagten im Empfangsbereich und als Bürofachkraft beschäftigt. Darüber hinaus half die Klägerin bei der Erstellung des Praxisqualitätsmanagements. Die Beklagte erteilte ihr nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses ein Arbeitszeugnis. Die Parteien streiten noch darüber, ob die Leistungen der Klägerin mit „zur vollen Zufriedenheit“ oder mit „stets zur vollen Zufriedenheit“ zu bewerten sind.

Die Lösung:

ArbG und LAG haben der Klage stattgegeben und angenommen, die Beklagte habe nicht dargelegt, dass die von der Klägerin beanspruchte „gute“ Beurteilung nicht zutreffend sei.

Die Revision der Beklagten hatte vor dem BAG Erfolg. Das BAG hat den Rechtsstreit zur erneuten Entscheidung an das LAG zurückverwiesen. Dieses wird nun zu prüfen haben, ob die Klägerin „gute“ oder „befriedigende“ Leistungen erbracht hat.

Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts kommt es für die Verteilung der Darlegungs- und Beweislast nicht auf die in der Praxis am häufigsten vergebenen Noten an. Ansatzpunkt ist die Note „befriedigend“ als mittlere Note der Zufriedenheitsskala. Begehrt der Arbeitnehmer eine Benotung im oberen Bereich der Skala, muss er darlegen, dass er den Anforderungen gut oder sehr gut gerecht geworden ist.

Die vom Landesarbeitsgericht zur Ermittlung einer durchschnittlichen Bewertung herangezogenen Studien, nach denen fast 90 % der untersuchten Zeugnisse die Schlussnoten „gut“ oder „sehr gut“ aufweisen sollen, führen nicht zu einer anderen Verteilung der Darlegungs- und Beweislast. Im Übrigen lassen sich den Studien keine Tatsachen entnehmen, die den Schluss darauf zulassen, dass neun von zehn Arbeitnehmern gute oder sehr gute Leistungen erbringen. Denn es kann nicht ausgeschlossen werden, dass auch Gefälligkeitszeugnisse in die Untersuchungen eingegangen sind, die dem Wahrheitsgebot des Zeugnisrechts nicht entsprechen. Der Zeugnisanspruch richtet sich auf ein inhaltlich „wahres“ Zeugnis. Das umfasst auch die Schlussnote.

Hinweis für die Praxis:

Die Entscheidung des BAG war „vorhersehbar“ und entspricht ständiger Rechtsprechung. Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Arbeitnehmers bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses ein wohlwollendes und qualifiziertes Zeugnis zu erteilen, welches aber auch „wahr“ sein muss. Dabei geht das BAG seit Jahren von folgenden Grundsätzen aus:

- Das Zeugnis muss wahr sein, darf keine unklaren Formulierungen (Geheimsprache) enthalten (vgl. BAG, Urteile vom 15. November 2011 - 9 AZR 386/10, 12. August 2008 - 9 AZR 632/07), darf den Arbeitnehmer aber auch in seinem beruflichen Fortkommen nicht behindern. Deshalb dürfen „negative“ Aussagen etwa zur Ehrlichkeit nicht im Zeugnis auftauchen, wobei künftige Personalverantwortliche aus der „Lücke“ im Zeugnis selbstverständlich entsprechende Rückschlüsse ziehen.
- Erteilt der Arbeitgeber ein „durchschnittliches Zeugnis“ (Note „befriedigend“), muss der Arbeitnehmer im Zeugnisrechtsstreit darlegen und beweisen, dass er „besser“ als durchschnittlich war. Umgekehrt muss der Arbeitgeber, der lediglich „ausreichende“ Leistungen attestiert hat, beweisen, dass der Arbeitnehmer „unterdurchschnittlich“ war (so bereits BAG, Urteil vom 14. Oktober 2003 - 9 AZR 12/03). Diese Rechtsprechung hat das BAG erneut bestätigt. Ob in der betrieblichen Praxis überwiegend überdurchschnittliche Leistungen bestätigt werden, etwa um einen Zeugnisrechtsstreit zu vermeiden, spielt insoweit keine Rolle.
- Damit das Zeugnis nicht „entwertet“ wird, ist es von einer ausreichend ranghohen Person zu unterzeichnen, die auch in der Lage ist, die Leistungen des Arbeitnehmers zu bewerten (vgl. BAG, Urteil vom 4. Oktober 2005 - 9 AZR 507/04).
- Hat der Arbeitgeber bereits in der Vergangenheit ein Zwischenzeugnis erteilt, welches „besser“ als das spätere

Endzeugnis ist, muss er grundsätzlich im Prozess beweisen, dass die Leistungen des Arbeitnehmers „schlechter“ geworden sind (vgl. BAG, Urteil vom 16. Oktober 2007 - 9 AZR 248/07).

- Der Arbeitnehmer hat keinen Anspruch darauf, dass der Arbeitgeber ihm im Zeugnis für die Leistungen dankt und ihm alles Gute für die berufliche und private Zukunft wünscht (vgl. BAG, Urteil vom 11. Dezember 2012 - 9 AZR 227/11).
- Bei langen „Ausfallzeiten“, etwa durch Elternzeiten oder Freistellung für Betriebsrätstätigkeit können diese im Zeugnis erwähnt werden (vgl. BAG, Urteil vom 10. Mai 2005 - 9 AZR 261/04 und LAG Köln, Urteil vom 6. Dezember 2013 - 7 Sa 583/13).

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass Arbeitgeber in der Praxis häufig gute Zeugnisse erteilen, allein um sich den Aufwand im Zeugnisrechtsstreit zu ersparen. Das ändert aber nichts daran, dass die o. g. Grundsätze gelten.

Wichtig ist deswegen, dass im Zeugnis, neben der bloßen Leistungs- und Führungsbeurteilung, die Tätigkeit des Arbeitnehmers so genau wie möglich beschrieben wird und dass konkrete Angaben zum Sozialverhalten, zur Leistungsbereitschaft und zur Bereitschaft, sich fortzubilden, enthalten sind. Denn dann hebt sich das Zeugnis aus der Masse der teilweise mit PC Programmen erstellten Zeugnisse heraus und lässt tatsächlich positive Rückschlüsse auf den Arbeitnehmer zu.

Seminartipp:

**Arbeitsrecht in der täglichen Anwendung
Von der Begründung bis zur Beendigung des
Arbeitsverhältnisses**

23.03.2015 - 24.03.2015 Hamburg
08.06.2015 - 09.06.2015 Münster
28.09.2015 - 29.09.2015 Stuttgart
03.12.2015 - 04.12.2015 Koblenz

Für mehr Infos oder Buchung einfach Semintitel anklicken!

II. Frage nach der Gewerkschaftszugehörigkeit



Die Aufforderung eines Arbeitgebers an die in seinem Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer, zu erklären, ob sie einer bestimmten Gewerkschaft angehören, kann die Koalitionsbetätigungsfreiheit der betroffenen Gewerkschaft unzulässig einschränken.

BAG, Urteil vom 18. November 2014 - 1 AZR 257/13

Der Fall:

Die Klägerin - die GDL - ist Mitglied der dbb tarifunion. Die beklagte Arbeitgeberin gehört dem Kommunalen Arbeitgeberverband Bayern e.V. (KAV Bayern) an. Dieser schloss im Jahr 2006 mit ver.di und der dbb tarifunion jeweils einen gleichlautenden „Tarifvertrag Nahverkehrsbetriebe Bayern“. Nach deren Kündigungen und zunächst gemeinsam geführten Verhandlungen erzielte ver.di mit dem KAV Bayern am 20. August 2010 eine Einigung. Die dbb tarifunion erklärte die Verhandlungen am 25. August 2010 für gescheitert und kündigte die Durchführung einer Urabstimmung über Streikmaßnahmen an. Mit Schreiben vom selben Tag forderte die Arbeitgeberin die in ihrem Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer auf, unter Angabe von Name und Personalnummer mitzuteilen, ob man Mitglied in der GDL ist oder nicht. Die GDL hat von der Arbeitgeberin verlangt, es zu unterlassen, die in ihrem Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer nach einer Mitgliedschaft in der GDL zu befragen. Eine solche Frage verletze ihre geschützte Koalitionsfreiheit und sei generell unzulässig.

Die Lösung:

Das Arbeitsgericht hat dem Antrag stattgegeben, das Landesarbeitsgericht hat ihm mit Einschränkungen entsprochen. Das BAG hat den Antrag insgesamt abgewiesen.

- Zwar beeinträchtigt die Fragebogenaktion die Koalitionsfreiheit der GDL. Art. 9 Abs. 3 GG schützt als koalitionsmäßige Betätigung den Abschluss von Tarifverträgen und hierauf gerichtete Arbeitskampfmaßnahmen. Die geforderte Auskunft verschafft der Arbeitgeberin genaue Kenntnis vom Umfang und Verteilung des Mitgliederbestands der GDL in ihrem Betrieb. Sie zielt nach Art und Weise der Befragung während einer laufenden Tarifauseinandersetzung mit Streikandrohung darauf ab, den Verhandlungsdruck der GDL unter Zuhilfenahme ihrer Mitglieder zu unterlaufen. Das von der Arbeitgeberin vorgebrachte Interesse, die mit ver.di erzielte Tarifeinigung umzusetzen, rechtfertigt eine solche Befragung nicht.
- Gleichwohl hatte der nicht auf den vorstehenden Sachverhalt beschränkte, sondern alle denkbaren Fallgestaltungen und somit zu weit gehend umfassende Unterlassungsantrag der GDL keinen Erfolg.
- Der Senat hatte daher nicht darüber zu befinden, ob in einem sogenannten tarifpluralen Betrieb mit mehreren anwendbaren und von unterschiedlichen Gewerkschaften abgeschlossenen Tarifverträgen, grundsätzlich ein Fragerecht des Arbeitgebers nach der Gewerkschaftszugehörigkeit besteht oder nicht.

Hinweis für die Praxis:

Bislang liegt nur die Pressemitteilung des BAG vor. Die Entscheidungsgründe müssen daher abgewartet werden. Allerdings scheint es Konstellationen zu geben, wo das BAG ein „Fragerecht“ des Arbeitgebers „erlaubt“, sofern es dafür einen vernünftigen und sachlichen Grund gibt. Wenn etwa 2 Gewerkschaften für gleiche Berufsgruppen unterschiedliche Tarifverträge mit unterschiedlichen Leistungen abschließen, wird der Arbeitgeber aus meiner Sicht ein berechtigtes Interesse haben, nachzufragen, ob der jeweilige Arbeitnehmer in einer Gewerkschaft ist oder nicht, um dessen Ansprüche berechnen zu können.

Jedenfalls war der Antrag der GDL zu weit gefasst (sog. Globalantrag), weshalb er insgesamt abgewiesen wurde.

Seminartipp:

Update Arbeitsrecht Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht

22.04.2015 - 22.04.2015 Koblenz
17.06.2015 - 17.06.2015 Heidelberg/Leimen
09.09.2015 - 09.09.2015 Düsseldorf
13.11.2015 - 13.11.2015 Bremen

Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

III. Dienstkleidungsvorschriften für das Cockpitpersonal?



Arbeitgeber und Betriebsrat können in einer Betriebsvereinbarung das Tragen einer einheitlichen Dienstkleidung regeln. Wird die Dienstkleidung für Arbeitnehmergruppen unterschiedlich ausgestaltet, verlangt der betriebsverfassungsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz, dass eine solche Differenzierung entsprechend dem Regelungszweck sachlich gerechtfertigt ist.

BAG, Urteil vom 30. September 2014 - 1 AZR 1083/12

Der Fall:

Der Kläger ist bei der Beklagten als Pilot beschäftigt. Nach einer „Betriebsvereinbarung Dienstbekleidung“ hat das Cockpitpersonal während des Flugeinsatzes eine Uniform zu tragen. Zu dieser gehört bei Piloten eine „Cockpit-Mütze“, die in dem der Öffentlichkeit zugänglichen Flughafenbereich getragen werden muss, während Pilotinnen hierüber frei entscheiden können. Bei ihnen gehört die „Cockpit-Mütze“ auch nicht zur Uniform. Der Kläger hat diese unterschiedliche Ausgestaltung für unwirksam gehalten.

Die Lösung:

Die auf die Feststellung gerichtete Klage des Piloten, nicht zum Tragen der „Cockpit- Mütze“ verpflichtet zu sein, hatte beim BAG Erfolg. Die unterschiedliche Ausgestaltung der Tragepflicht verstößt gegen den betriebsverfassungsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz und ist unwirksam. Die einheitliche Dienstkleidung soll das Cockpitpersonal in der Öffentlichkeit als hervorgehobene Repräsentanten des klagten Luftfahrtunternehmens kenntlich machen. Gemessen an diesem Regelungszweck ist eine unterschiedliche Behandlung nicht gerechtfertigt. Ob es sich überdies um eine ggf. nach AGG unzulässige Benachteiligung wegen des Geschlechts handelt, bedurfte keiner Entscheidung.

Hinweis für die Praxis:

Das BAG musste sich nicht damit beschäftigen, ob die Betriebsvereinbarung gegen das AGG verstößt. Denn § 75 Absatz 1 BetrVG verbietet die Benachteiligung etwa wegen des Geschlechts, sofern nicht ein sachlicher Grund für die Ungleichbehandlung vorliegt. Einen solchen sachlichen Grund hat die Arbeitgeberin nicht ausreichend dargelegt.

Seminartipp:

**Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte II
Beteiligungsrechte und Betriebsvereinbarungen im Detail**

12.03.2015 - 13.03.2015 Koblenz
07.05.2015 - 08.05.2015 Würzburg
[mehr Termine in 2015 ...](#)

Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

IV. Berücksichtigung eines sog. biometrischen Faktors bei der Anpassung der Betriebsrenten



Nach § 9 Abs. 2 der Leistungsordnung „A“ des Essener Verbandes hat der Essener Verband die von seinen Mitgliedsunternehmen gewährten Betriebsrenten regelmäßig zu überprüfen und ggf. den veränderten Verhältnissen anzupassen. Dabei muss seine Entscheidung billigem Ermessen (§ 315 Abs. 1 BGB) entsprechen. Dies ist nicht der Fall, wenn der Essener Verband den von ihm ermittelten Anpassungsbedarf der Betriebsrentner um einen sog. biometrischen Faktor mindert, mit dem die höheren Belastungen der Mitgliedsunternehmen ausgeglichen werden sollen, die dadurch entstehen, dass die Betriebsrentner des Essener Verbandes länger leben als die Bezieher von Renten aus der

gesetzlichen Rentenversicherung.

BAG, Urteil vom 30. September 2014 - 3 AZR 402/12

Der Fall:

Der Kläger erhält seit dem 1. Juli 1998 von seiner ehemaligen Arbeitgeberin ein Ruhegeld nach der Leistungsordnung „A“ des Essener Verbandes. Das Ruhegeld wurde aufgrund von Anpassungsbeschlüssen des Essener Verbandes regelmäßig, zuletzt jeweils zum 1. Januar eines jeden Kalenderjahres angehoben. Zum 1. Januar 2008 erfolge eine Anhebung um 1,4 %, zum 1. Januar 2009 um 2,5 %. Zu beiden Anpassungstagen brachte der Essener Verband einen biometrischen Faktor in Höhe von 0,765 % mindernd in Ansatz. Der Kläger hat mit seiner Klage eine Anhebung seines monatlichen Ruhegeldes zum 1. Januar 2008 und 1. Januar 2009 um jeweils 0,765 % begehrt.

Die Lösung:

Die Klage hatte beim BAG Erfolg. Die zum 1. Januar 2008 und 1. Januar 2009 vom Essener Verband getroffenen Anpassungsbeschlüsse entsprachen wegen der Berücksichtigung des biometrischen Faktors nicht billigem Ermessen. Daher war das monatliche Ruhegeld des Klägers zu beiden Anpassungstagen um jeweils weitere 0,765 % anzuheben.

Hinweis für die Praxis:

Die Anpassung der Betriebsrenten soll einen Inflationsausgleich ermöglichen. Lediglich dann, wenn dem Arbeitgeber eine entsprechende (volle) Anpassung aus wirtschaftlichen Gründen nicht möglich ist, kann diese ganz unterbleiben oder geringer ausfallen. Der „biometrische Faktor“ rechtfertigt eine geringere Anpassung nicht.

Seminartipp:

Personal Aktuell 2014/2015
Rechtliche Neuerungen im Arbeits- und Sozialrecht

09.12.2014 - 09.12.2014 Hamburg
14.01.2015 - 14.01.2015 Düsseldorf

Mehr Termine in 2015 ...

Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

V. Anfechtung einer Betriebsratswahl?



Betriebsratswahlen können innerhalb der zweiwöchigen Frist des § 19 Abs. 2 BetrVG angefochten werden. Ein Antragsteller, der sich gegen die Wirksamkeit der Betriebsratswahl wendet, muss innerhalb der Anfechtungsfrist Unwirksamkeitsgründe konkret benennen; eine Behauptung „ins Blaue“ hinein ist nicht ausreichend.

LAG Hamm, Beschluss vom 21. März 2014 - 13 TaBV 110/13

Der Fall:

Der Arbeitgeber betrieb ein Anfechtungsverfahren, bezogen auf die durchgeführte Betriebsratswahl. Er brachte keine spezifischen, auf die konkrete Wahl bezogenen Anfechtungsgründe vor, sondern begründete die Anfechtung lediglich mit neun aufgelistete abstrakten Aspekten, die er bereits wortgleich zwei Jahre zuvor bei der Anfechtung einer anderen Betriebsratswahl vorgetragen hat.

Die Lösung:

Der Anfechtungsantrag hatte beim LAG keinen Erfolg. Auch wenn der Arbeitgeber ohne die Einsichtnahme in die Wahlakten noch keine

Detailkenntnisse über die Ordnungsgemäßheit des Wahlverfahrens hatte, muss die Wahlanfechtungsbegründung sorgfältig formuliert werden. Anderenfalls würde die Anfechtungsfrist des § 19 BetrVG im Ergebnis zu Unrecht verlängert. Deshalb muss ein Antragsteller im Wahlanfechtungsverfahren innerhalb der 2 Wochen Frist zumindest einen betriebsverfassungsrechtlich erheblichen Tatbestand vortragen, der aus seiner Sicht die Anfechtbarkeit der Wahl begründet.

Hinweis für die Praxis:

Eine Betriebsratswahlanfechtung ins „Blaue“ hinein nach dem Motto, das Gericht wird schon Unwirksamkeitsgründe finden, ist nicht möglich, wie die gut begründete Entscheidung des LAG Hamm zeigt.

Seminartipp:

Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte I

05.03.2015 - 06.03.2015 Münster

23.04.2015 - 24.04.2015 Koblenz

29.06.2015 - 30.06.2015 Berlin

Mehr Termine in 2015 ...

Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

VI. Kündigung von Home-Office-Vereinbarungen nur eingeschränkt möglich?



Arbeitgeber können eine Vereinbarung, wonach der Arbeitnehmer einen Teil seiner Arbeit als "Telearbeit" von zuhause aus verrichten kann, nicht ohne weiteres kündigen, sondern müssen die Grenzen billigen Ermessens beachten. Ein generelles Kündigungsrecht des Arbeitgebers benachteiligt den Arbeitnehmer unangemessen und ist unwirksam.

LAG Düsseldorf, Urteil vom 10. September 2014 - 12 Sa 505/14 (nicht rechtskräftig)

Der Fall:

Der Kläger ist bei der beklagten Bank tätig. 2005 vereinbarten die Parteien, dass der Kläger seine Arbeitsleistung zumindest zu 40 % vom häuslichen Telearbeitsplatz aus verrichtet. Die betriebliche Arbeitsstätte liegt je nach Verkehrsweg etwa 70 km vom Wohnort des Klägers entfernt. Die Parteien vereinbarten zur Telearbeit, dass ein Rechtsanspruch des Klägers auf einen Telearbeitsplatz nicht begründet wird und die Telearbeitsvereinbarung von beiden Parteien mit einer Frist von vier Wochen gekündigt werden kann. Nachdem die Parteien im Herbst 2013 erfolglos über eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses verhandelt hatten, kündigte die Beklagte die Vereinbarung zur Telearbeit.

Die Lösung:

Die Klage hatte in beiden Instanzen Erfolg. Die Beklagte hat die Vereinbarung der Telearbeit nicht wirksam gekündigt. Sie muss daher den Kläger weiter zu mindestens 40 % mit Telearbeit beschäftigen.

- Das vereinbarte Recht der Beklagten zur Kündigung der Telearbeitsvereinbarung, ohne dass Kündigungsgründe genannt sind oder die berechtigten Interessen des Arbeitnehmers zu berücksichtigen sind, hält einer AGB Kontrolle nicht stand und stellt eine unangemessene Benachteiligung i.S.v. § 307 Abs. 1 Satz 1, Abs. 2 Nr. 1 BGB dar.
- Darüber hinaus unterliegt die Bestimmung des Arbeitsortes durch den Arbeitgeber dem Direktionsrecht (§ 106 GewO),

welches nach billigem Ermessen auszuüben ist.

- Schließlich bedarf die Versetzung (§ 99 BetrVG) der vorherigen Zustimmung des Betriebsrats, die vor der Kündigung nicht eingeholt worden ist.

Hinweis für die Praxis:

Der Entscheidung ist im Ergebnis zuzustimmen. Wäre die Telearbeit befristet für einen bestimmten Zeitraum vereinbart worden, hätte es wohl für den Arbeitgeber keine Probleme gegeben. Auch eine „Kündigungsmöglichkeit“ bei unbefristeter Telearbeit wäre wohl möglich gewesen, wenn die „Kündigungs- bzw. Widerrufsgründe“ zumindest rahmenmäßig in der Vereinbarung beschrieben worden wären und solche Gründe auch tatsächlich bestanden hätten. Der bloße Wille, einen Arbeitnehmer zu „disziplinieren“, weil der sich weigert, aus dem Arbeitsverhältnis auszuschneiden, rechtfertigt aber keine Kündigung der Telearbeitsvereinbarung.

Seminartipp:

**Gestaltungsmöglichkeiten ohne Tarifvertrag
Arbeitsbedingungen flexibel gestalten - Tarifbindung vermeiden**

27.04.2015 - 27.04.2015 Bremen

Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

VII. Haben Dauer-Praktikanten Anspruch auf Arbeitslohn?



Praktikanten haben selbst dann, wenn sie über mehrere Monate reguläre Arbeitstätigkeiten verrichten, nicht ohne Weiteres einen Anspruch auf Zahlung von Arbeitsentgelt. Auch bei teilweiser Erbringung von Arbeitsleistungen kann ein Praktikantenverhältnis vorliegen. Das gilt insbesondere dann, wenn das Praktikum Bestandteil einer berufsvorbereitenden Maßnahme der Bundesagentur für Arbeit ist.

LAG Hamm, Urteil vom 17.Oktober 2014 - 1 Sa 664/14

Der Fall:

Die Klägerin besuchte bis 2010 eine Hauptschule und bewarb sich 2012 bei dem beklagten Supermarkt um einen Ausbildungsplatz als Verkäuferin, erklärte sich aber auch bereit, zunächst ein Praktikum zu absolvieren. Die Parteien verständigten sich daraufhin auf die Durchführung eines Praktikums.

Der Beklagte schloss mit dem Bildungszentrum des Handels e.V. als Trägerverein einen „Rahmenvertrag zur Ableistung eines Praktikums“ und vereinbarte außerdem mit der Klägerin sowie mit dem Trägerverein einen dreiseitigen „Praktikumsvertrag“, der vorsah, dass die Klägerin einen Einblick in das Berufsfeld mit seinen Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen erhalten sollte und Grundkenntnisse des betreffenden Berufsbildes vermittelt werden. Das Praktikum war zunächst für die Dauer eines Monats befristet, wurde dann aber mehrmals verlängert. Die Klägerin war insgesamt mehr als acht Monate für den Beklagten tätig. Sie erhielt in diesem Zeitraum von der Bundesagentur für Arbeit eine sog. Berufsausbildungsbeihilfe und vom Trägerverein Zuschüsse für eine Monatskarte für Fahrten im ÖPNV. Im November und Dezember 2012 nahm sie an insgesamt acht Tagen an einem Unterricht des Trägervereins in einer Berufsschule teil.

Mit ihrer Klage verlangte die Klägerin eine Vergütung i. H. v. 17.300 € für über 1.700 geleistete Arbeitsstunden nach Maßgabe des Tarifvertrags für den Einzelhandel. Sie meint, dass nicht die Ausbildung, sondern die Arbeitsleistung im Vordergrund gestanden habe.

Die Lösung:

Das Arbeitsgericht gab der Klage statt, das LAG hat sie abgewiesen. Die Klägerin hat gegen den Beklagten keinen Anspruch auf Zahlung eines Arbeitsentgelts. Zur Überzeugung des Gerichts lag, nach den Gesamtumständen, noch ein Praktikum und kein Arbeitsverhältnis vor. Zwar hat die Klägerin teilweise reguläre Arbeitstätigkeiten verrichtet. Dies ist jedoch im Rahmen eines sozialversicherungsrechtlich geprägten Praktikantenverhältnisses geschehen.

Hinweis für die Praxis:

Häufig wird bei Gericht darüber gestritten, ob Auszubildende, die behaupten, sie seien nur als „billige Arbeitskräfte“ eingesetzt, jedoch nicht ausgebildet worden, Anspruch auf Arbeitslohn wie Arbeitnehmer haben. Diese Klagen gehen i. d. R. zu Lasten der Auszubildenden aus.

- Denn nach Vertrag handelt es sich um ein Ausbildungsverhältnis. Ein Arbeitsverhältnis ist gerade nicht vereinbart worden. Als Anspruchsgrundlage scheidet § 612 BGB somit aus (vgl. LAG Rheinland-Pfalz, Beschluss vom 22.08.2011 – 8 Ta 165/11, LAG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 11.01.2008 – 9 Sa 587/07, LAG Köln, Urteil vom 25.01.1989 – 7 Sa 1081/88, ArbG Hamm, Urteil vom 29.11.2013 -2 Ca 1443/13-rechtskräftig).
- Schadensersatzansprüche gem. § 23 BBiG kommen zwar grundsätzlich in Betracht, sind aber fristgebunden geltend zu machen und setzen (wohl) voraus, dass durch die faktische „Nichtausbildung“ die Prüfung nicht bestanden worden ist. Auch Schadensersatzansprüche gem. §§ 280, 281 BGB kommen nur dann in Betracht, wenn der Auszubildende dem Ausbilder eine Abmahnung erteilt und eine vertragsgerechte Beschäftigung (Ausbildung) verlangt hat. Zudem: wo liegt der Schaden?

VIII. Betriebsrentenanpassung - Wahrung der Rügefrist nach § 16 BetrAVG



Nach § 16 Abs. 1 BetrAVG hat der Arbeitgeber alle drei Jahre eine Anpassung der laufenden Leistungen der betrieblichen Altersversorgung zu prüfen und hierüber nach billigem Ermessen zu entscheiden. Hält der Versorgungsberechtigte die Anpassungsentscheidung des Arbeitgebers für unrichtig, muss er dies vor dem nächsten Anpassungsstichtag dem Arbeitgeber gegenüber wenigstens außergerichtlich geltend machen. Eine Klage, die zwar innerhalb dieser Frist bei Gericht eingeht, dem Arbeitgeber aber erst danach zugestellt wird, wahrt die Frist nicht. § 16 BetrAVG fordert einen tatsächlichen Zugang der Rüge beim Arbeitgeber innerhalb der Rügefrist.

BAG, Urteil vom 21. Oktober 2014 - 3 AZR 690/12

Der Fall:

Der Kläger bezieht seit 1993 eine Betriebsrente. Die Beklagte hatte die Betriebsrente des Klägers zum Anpassungsstichtag 1. Juli 2008 auf monatlich 1.452,83 Euro angepasst. Mit der per Telefax am 27. Juni 2011 sowie im Original am 28. Juni 2011 beim Arbeitsgericht eingegangenen und der Beklagten am 6. Juli 2011 zugestellten Klage hat der Kläger die Anpassungsentscheidung der Beklagten angegriffen und die Zahlung einer höheren Betriebsrente verlangt.

Die Lösung:

Die Vorinstanzen haben der Klage stattgegeben, das BAG hat sie abgewiesen. Der Kläger kann nicht verlangen, dass die Beklagte an ihn ab dem 1. Juli 2008 eine höhere Betriebsrente zahlt, da er die von

der Beklagten zu diesem Anpassungsstichtag getroffene Anpassungsentscheidung nicht fristgerecht bis zum 30. Juni 2011 gerügt hat. Zwar ist die auf Zahlung einer höheren Betriebsrente gerichtete Klage vor Ablauf der Rügefrist beim Arbeitsgericht eingegangen. Sie wurde der Beklagten jedoch erst danach und damit verspätet zugestellt. Gem. § 16 BetrAVG muss die Rüge einer unzutreffenden Anpassungsentscheidung dem Arbeitgeber bis zum Ablauf des Tages zugegangen sein, der dem folgenden Anpassungsstichtag vorangeht. Der Arbeitgeber muss, um seine wirtschaftliche Lage zuverlässig beurteilen zu können, bereits am jeweils aktuellen Anpassungsstichtag wissen, ob und in wie vielen Fällen eine vorangegangene Anpassungsentscheidung gerügt wurde.

Seminartipp:

Personal Aktuell 2014/2015
Rechtliche Neuerungen im Arbeits- und Sozialrecht

09.12.2014 - 09.12.2014 Hamburg
14.01.2015 - 14.01.2015 Düsseldorf

Mehr Termine in 2015 ...

Für mehr Infos oder Buchung einfach Seminartitel anklicken!

Wissenswertes

Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg



In Zeiten zunehmender Fachkräfteengpässe und sich verändernder Wertevorstellungen aufseiten der Beschäftigten sind Unternehmen mehr denn je gefragt, mit modernem Personalmanagement nicht nur die passenden Fachkräfte zu finden, sondern diese auch langfristig zu halten. Dabei spielt sowohl die Anwendung von Personalinstrumenten eine wichtige Rolle als auch eine Unternehmenskultur, die Mitarbeitermotivation und -bindung fördert. Aber welche Instrumente sind umsetzbar und erfolgreich, wenn es darum geht, Engagement und Verbleibedauer der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern? Diese Frage beschäftigt die Betriebe zunehmend.

Vor diesem Hintergrund untersucht die Längsschnittstudie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ Instrumente des Personalmanagements und Aspekte der Unternehmenskultur und berücksichtigt dabei sowohl die Unternehmens- als auch die Arbeiterebene. Die Studie wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Kooperation mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), der Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit, angestoßen, um die Wirkung von Personalmaßnahmen auf die Arbeitsqualität der Beschäftigten und den wirtschaftlichen Erfolg von Betrieben zu untersuchen.

Die jetzt vorliegenden Ergebnisse beruhen auf der ersten Befragungswelle von Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des Privatsektors und von Beschäftigten aus diesen Betrieben. Sie zeigen den Status quo in deutschen Betrieben: So hat sich herausgestellt, dass Personalplanung zwar in den meisten Betrieben durchgeführt wird - allerdings sehr häufig nicht langfristig. Es konnte nachgewiesen werden, dass strukturierte Mitarbeitergespräche und geeignete variable Vergütungsmodelle zuverlässige Signale für Zufriedenheit und Bindung der betroffenen Beschäftigten sind. Zudem hat sich gezeigt, dass viele Betriebe mit geringen Anteilen von Frauen in Führungspositionen deren Anteil gezielt erhöhen möchten. Dies soll vor allem mit flexiblen Arbeitszeiten und Teilzeitangeboten erreicht werden.

Die Studie zeigt bereits jetzt erste aufschlussreiche Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen Personalarbeit und der wahrgenommenen Qualität der Arbeit.

» [Der direkte Link zur Broschüre.](#)

Broschüre: DemografieKompass – Die betriebliche Altersstruktur erfassen und Handlungsbedarfe benennen



Was ist eine betriebliche Altersstrukturanalyse, worauf ist bei der Erstellung und Auswertung zu achten? Wie kann die DemografieKompass Software genutzt werden?

Die Broschüre führt allgemeinverständlich in das Thema Altersstrukturanalyse im Betrieb ein. Praxisnah und mit Beispielen wird erläutert, wie mit der online und für Windows PCs verfügbaren Software in wenigen Minuten erste Bestandsaufnahmen zur betrieblichen Altersstruktur erstellt werden können und welche Funktionen zur detaillierten Datenerfassung und Auswertung das Instrument bietet.

Der DemografieKompass - betriebliche Altersstrukturanalyse in wenigen Minuten

Mit dem DemografieKompass der TBS NRW schätzen Sie in wenigen Minuten die Altersstruktur und Qualifikationen der Beschäftigten im Unternehmen ein oder starten eine detaillierte Altersstrukturanalyse. Eine Kurvenlinie illustriert die Altersstruktur im Unternehmen. Mit einem weiteren Mausklick starten Sie die Prognose-Funktion.

In der grafischen Auswertung beobachten Sie in Echtzeit, welche Veränderungen durch das Altern der Belegschaft entstehen. Flexibel blenden Sie in der grafischen Auswertung weitere Informationen zu Beschäftigtengruppen ein und aus. Wieweit Sie in die Zukunft schauen bestimmen Sie selbst. Der DemografieKompass ermöglicht Ihnen Prognosen der betrieblichen Altersstruktur in Jahresschritten.

Den DemografieKompass können Sie mit grundlegenden Funktionen online im Browser nutzen. Die Freeware für Windows bietet darüber hinaus umfassende Möglichkeiten Daten aus Excel und anderen Programmen zu importieren und detaillierte Prognosen zur betrieblichen Altersstruktur zu erstellen.

Prüfen Sie mit dem DemografieKompass:

- wie sich in den kommenden Jahren der Anteil älterer Beschäftigter verändert
- wann und wie viele Beschäftigte in Rente gehen
- wie stark sich die Fluktuation auf die Belegschaft auswirkt
- wie die Altersstruktur von morgen aussehen wird, wenn Sie neue Mitarbeiter einstellen
- passen Sie die grafische Darstellung der Ergebnisse an ihre Wünsche an
- nutzen Sie die statistischen Kennzahlen der Ergebnis-Tabelle

Wem nützt der DemografieKompass?

Der DemografieKompass zur betrieblichen Altersstrukturanalyse ist ein Werkzeug für Unternehmer, Personalverantwortliche, Betriebsräte und Personalräte sowie interessierte Beschäftigte. Die Nutzung ist kostenfrei. Berater und Initiativen können den DemografieKompass ebenfalls kostenfrei unter Berücksichtigung der Nutzungsbedingungen für TBS Software (PDF 106 KB) einsetzen.

Weitere Informationen, Inhaltsverzeichnis, Download und Bestellmöglichkeit bei der TBS NRW!

[Der DemografieKompass - betriebliche Altersstrukturanalyse in](#)

Assessment Center - ein fairer Weg zur Potenzialbeurteilung?



von **Karen Krogel**

Dipl.-Pädagogin, Trainerin und systemischer Coach

In der Regel begegnet man dem Assessment Center (AC) als Beurteilungsverfahren im Auswahlprozess für eine neue Stelle. Das Verfahren kann sowohl für externe Bewerber als auch für interne Kandidaten eingesetzt werden. Ein gutes Assessment Center eignet sich hervorragend, um das Potenzial eines Kandidaten für die weitere Karriereplanung zu ermitteln. Es kann dem Mitarbeiter Rückmeldung über die eigene Leistung und dem Unternehmen hilfreiche Orientierung bieten u. a. bezüglich der Frage: Eignet sich ein Mitarbeiter, der sich durch herausragende Leistung ausgezeichnet hat, für eine Führungskarriere, oder ist er im eigenen und im Interesse des Unternehmens besser in einer Fachlaufbahn aufgehoben? Nicht immer ist der Beste im Job auch der Beste zur Leitung eines Teams oder eines gesamten Verantwortungsbereichs.

Geht es darum, die allgemeine Entwicklungsfähigkeit eines Mitarbeiters einzuschätzen, spricht man von einem Development Center (DC). Der wesentliche Unterschied zum Assessment Center liegt darin, dass hier das Ergebnis offen ist, das heißt es muss nicht zwangsläufig eine Personalentscheidung im Anschluss fallen.

Es liegt sowohl im Interesse der Mitarbeiter als auch des Unternehmens, dass die Personalabteilung beide Verfahren adäquat einsetzt und transparent und fair durchführt.

Qualitätskriterien für ein gutes Assessment Center

Ein kompetenter Partner für Assessment Center stellt vor allem sicher, dass das Konzept auf die Zielposition abgestimmt ist und dass nur für die Position relevante Kompetenzen und Fähigkeiten beurteilt werden.

Weitere Kriterien eines soliden AC/DC Verfahrens sind:

- Gleiche Durchführungsbedingungen für alle Teilnehmer; das heißt jedem Teilnehmer werden dieselben Aufgaben mit derselben Bearbeitungszeit gestellt.
- Fordernde, doch realistische Bedingungen; auch wenn das AC in der Regel für den Teilnehmer eine Stresssituation darstellt, sollte der Kandidat die Chance bekommen, seine beste Performance zu zeigen.
- Ein standardisiertes Beurteilungssystem mit sachlichen und für alle Teilnehmer gleichen Beurteilungskriterien.
- Offene Kommunikation, es gibt keine versteckte Agenda.
- Es werden mehrere, verschiedene Kompetenzen gemessen, das heißt der Kandidat kann in einem Bereich schlecht abschneiden, dafür in einem anderen gut.
- Ausschließlich geschulte Beobachter werden zur Beurteilung eingesetzt.

Für die Entscheider in der Personalauswahl sollte klar sein: Das Assessment Center stellt eine Momentaufnahme dar, das heißt es wird eine einmalige Leistung beurteilt. Die Übungen im AC sollten dabei unterschiedlich und vielfältig sein. Beispiele für häufig eingesetzte Aufgabentypen sind Rollenspiele, Interviews, Präsentations- und Interaktionsübungen sowie schriftliche Analyseübungen. Bei internen Kandidaten können die Erkenntnisse durch Feedback über die bisherige Leistung im Job ergänzt werden.

Am Ende eines ACs steht eine umfassende Einschätzung und Empfehlung durch die Experten. Die Entscheidung über die Besetzung einer Position trifft aber immer der einstellende Bereichs- oder Abteilungsleiter zusammen mit dem Personalmanager. Bei einer positiven Entscheidung sollte der Kandidat, egal ob intern oder von extern kommend, im neuen Job begleitet werden. Denn die Ergebnisse aus dem AC machen es möglich, an konkreten Entwicklungsthemen zu arbeiten und sich nicht darauf zu verlassen, dass der Mitarbeiter quasi per Naturtalent seinen neuen Job perfekt erfüllen wird.

Im Anschluss an ein Potenzialermittlungsverfahren sollte außerdem immer ein Feedback an den Teilnehmer erfolgen – dies kann mündlich oder schriftlich, das heißt in Form eines Berichtes, geschehen. Nicht zuletzt ist ein AC oder DC auch ein hervorragendes Instrument zur Mitarbeiterentwicklung und -bindung. Investiert ein Unternehmen in solch eine differenzierte Betrachtung eines Mitarbeiters, reflektiert dies Wertschätzung und unterstreicht die Wichtigkeit und Bereitschaft als Unternehmen, die Mitarbeiter bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu unterstützen.

Mit einem guten Konzept und einem kompetenten Partner zur Umsetzung an ihrer Seite kann man sagen: ein Assessment Center ist ein fairer Weg zur Potenzialbeurteilung!

Unser firmeninternes Angebot zum Thema:

» Assessment-Center - Professionelle Personalauswahl und -entwicklung

In einem ausführlichen Gespräch vorab klären wir mit Ihnen Ihr Vorhaben und Ihre Ziele. Anschließend setzt sich einer unserer erfahrenen Trainer mit Ihnen in Verbindung, um die Konzeption und inhaltlichen Bedingungen des ACs zu besprechen.

Wir freuen uns auf Sie!

Ihre Ansprechpartnerin:

Dipl.-Päd. Sina Zimmermann
Telefon 0251 1350-6555
Telefax 0251 1350-6999
inhouse@personal.poko.de

Aktuelle Seminare

Professionell Führen Grundlagen erfolgreicher Führung

Modulreihe A

18.03.2015 - 20.03.2015 Münster
10.06.2015 - 12.06.2015 Münster
09.09.2015 - 11.09.2015 Münster

Modulreihe B

06.05.2015 - 08.05.2015 Berlin
01.07.2015 - 03.07.2015 Berlin
30.09.2015 - 02.10.2015 Berlin

Demografie - Altern ist Zukunft Arbeit generationengerecht gestalten

14.04.2015 - 17.04.2015 Augsburg
23.06.2015 - 26.06.2015 Rantum/Sylt
15.09.2015 - 18.09.2015 Lindau/Bodensee
01.12.2015 - 04.12.2015 Münster

Betriebliches Eingliederungsmanagement I Arbeitsunfähigkeit überwinden - Arbeitsplätze erhalten

Integrationsvereinbarungen für schwerbehinderte Menschen Vom Aushandeln bis zur Umsetzung

25.02.2015 - 27.02.2015 Speyer
10.06.2015 - 12.06.2015 Lüneburg
21.10.2015 - 23.10.2015 Leipzig

Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträge Einsatz von Fremdfirmenmitarbeitern im Unternehmen

23.03.2015 - 23.03.2015 Stuttgart
06.07.2015 - 06.07.2015 Hamburg
09.11.2015 - 09.11.2015 Düsseldorf

Intensivtraining Rhetorik und Persönlichkeit

24.03.2015 - 25.03.2015 Rothenburg o. d. Tauber
18.05.2015 - 19.05.2015 Köln
21.09.2015 - 22.09.2015 Hamburg
10.12.2015 - 11.12.2015 Weilburg an der Lahn

09.12.2014 - 11.12.2014 Dresden
27.01.2015 - 29.01.2015 Hamburg
03.03.2015 - 05.03.2015 Heidelberg/Leimen
14.04.2015 - 16.04.2015 Bonn-Bad Godesberg
19.05.2015 - 21.05.2015 Potsdam

Für mehr Termine, Infos oder Buchung einfach den
Seminarartikel anklicken!

Beantwortung der Frage des Monats

Zu guter Letzt

Frage: Sind zusätzliche Urlaubstage für ältere Beschäftigte mit dem AGG vereinbar?

Älteren Beschäftigten jährlich mehr Urlaubstage zu gewähren als den jüngeren Mitarbeitern klingt unter Fürsorgeaspekten sehr begrüßenswert. Die unterschiedliche Behandlung wegen des Alters kann unter dem Gesichtspunkt des Schutzes älterer Beschäftigter nach § 10 Satz 3 Nr. 1 AGG zulässig sein. Bei der Prüfung, ob eine solche vom Arbeitgeber freiwillig begründete Urlaubsregelung dem Schutz älterer Beschäftigter dient und geeignet, erforderlich und angemessen im Sinne von § 10 Satz 2 AGG ist, steht dem Arbeitgeber ein auf die konkrete Situation in seinem Unternehmen bezogener Gestaltungs- und Ermessensspielraum zu.

Das BAG entschied am 21. Oktober 2014 (9 AZR 956/12) folgenden Fall:

Ein Arbeitgeber gewährt den in der Schuhproduktion tätigen Arbeitnehmern nach Vollendung des 58. Lebensjahres jährlich 36 Arbeitstage Erholungsurlaub und damit zwei Urlaubstage mehr als den jüngeren Arbeitnehmern. Eine 1960 geborene Mitarbeiterin klagte auf dieselbe Anzahl an Urlaubstagen, da sie die Urlaubsregelung für altersdiskriminierend hielt.

Die Klage hatte in keiner Instanz Erfolg. Die unterschiedliche Behandlung der Arbeitnehmer wegen des Alters ist in diesem Fall laut BAG zulässig. Der beklagte Arbeitgeber hat mit seiner Einschätzung, die in ihrem Produktionsbetrieb bei der Fertigung von Schuhen körperlich ermüdende und schwere Arbeit leistenden Arbeitnehmer bedürften nach Vollendung ihres 58. Lebensjahres längerer Erholungszeiten als jüngere Arbeitnehmer, seinen Gestaltungs- und Ermessensspielraum nicht überschritten. Dies gilt auch für seine Annahme, zwei weitere Urlaubstage seien aufgrund des erhöhten Erholungsbedürfnisses angemessen, zumal auch der auf das Arbeitsverhältnis nicht anwendbare Manteltarifvertrag der Schuhindustrie vom 23. April 1997 zwei zusätzliche Urlaubstage ab dem 58. Lebensjahr vorsah.

Anders als in den bisher vom BAG bzw. EuGH entschiedenen Fällen, wo bereits 40 jährige Arbeitnehmer einen höheren Urlaubsanspruch hatten als jüngere Arbeitnehmer, ist es hier dem Arbeitgeber gelungen, nachzuweisen, dass er bei mindestens 58 Jahre alten Arbeitnehmern, auch wegen der schweren körperlichen Arbeiten, von einem erhöhten Erholungsbedürfnis ausgehen durfte.

Kontakt & Impressum

Haben Sie noch Fragen?

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

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.

[Hier anmelden für diesen Newsletter](#)



Impressum

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

» info@poko.de
» www.poko.de

Redaktionsteam Poko Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter:

» redaktion@poko.de

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

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](#)