



**Hochschule
Augsburg** University of
Applied Sciences

Fakultät für
Wirtschaft

Newsletter Personalmanagement Nummer 1/2008

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe „Ehemalige“,
liebe Studierende der Hochschule und des Schwerpunktes Human Resource Management,

wir freuen uns, Ihnen unseren neuen Newsletter Personal senden zu können. Mit diesem Newsletter wollen wir Sie über die Aktivitäten, Projekte und Arbeitsschwerpunkte im zurückliegenden Studiensemester informieren.

Der Newsletter Personalmanagement wird zukünftig zweimal pro Jahr – jeweils am Ende des Semesters erscheinen. Er enthält Rubriken der Professoren, die an der Hochschule Augsburg zu Personalthemen arbeiten sowie Beiträge der Studierenden und der Absolventen zu ihren Erfahrungen bei Praxisprojekten, Diplomarbeiten, Praktika und Berufseinstieg.

Der Newsletter soll dazu dienen, Studierenden einen Einblick in die Vielfalt der HR-Themen und aktuelle Entwicklungen zu geben, mit Ehemaligen auch nach der Hochschulzeit in Kontakt zu bleiben und Praktiker über die Überlegungen an der Hochschule zu informieren.

Eine Bitte an die „Ehemaligen“: Wir möchten zukünftig gerne auch eine Rubrik „Wer ist wo – neue Funktionen“ aufnehmen. Bitte lassen Sie uns wissen, wenn Sie eine neue Funktion übernehmen. So lässt sich auch der Kontakt untereinander besser festigen.

Gerne nehmen wir weitere an Personalthemen Interessierte, Kollegen oder der FH verbundene Personen in unseren **Email-Verteiler** auf. Auch weitere Themen, Erfahrungsberichte etc. sind jederzeit herzlich willkommen.

Mit herzlichen Grüßen aus Augsburg
Ihre

Micha Bloching

Christian Lebreuz

Erika Regnet



**Hochschule
Augsburg** University of
Applied Sciences

Fakultät für
Wirtschaft

Praktikum im Ausland

Erfahrungsbericht über Praktikum in Dubai

Dubai ist eines der sieben Vereinigten Arabischen Emirate im Mittleren Osten, eine pulsierende Metropole mit orientalischem Flair. Dubai bietet Investoren der ganzen Welt hervorragende Bedingungen: Eine exzellente Infrastruktur, extrem niedrige Kriminalitätsrate und weitestgehende Steuerfreiheit sorgen für ungebremstes Wachstum. Das Wirtschaftswachstum im letzten Jahr betrug beinahe 8 % und war maßgeblich durch das Know-how ausländischer Investoren und Arbeitskräfte beeinflusst, welche ca. 80% der Bevölkerung ausmachen. Spezielle steuerfreie und gesetzlich bevorzugte Freihandelszonen, wie z.B. die Dubai Airport Freezone, locken Unternehmen aus aller Welt an. Das Wochenende wurde in Dubai auf Freitag und Samstag festgelegt.

Als ich im August in Dubai ankam, lagen die Tages- und Nachttemperaturen bei 45 Grad bzw. 35 Grad, was ein Schlafen ohne Klimaanlage unmöglich machte. Die ersten Tage in Dubai waren sehr anstrengend, da man sich erst an das extreme Klima und die Zeitumstellung von zwei Stunden gewöhnen musste. Außerdem hatte ich eine 46 Stundenwoche und nur freitags frei.

Die Party-Szene in Dubai ist sehr vielfältig. Es ist für jeden Geschmack etwas geboten, das Angebot reicht von schicken Hotelbars über Freilicht Discos und Strandbars bis hin zu philippinischen Karaokebars. Das Schöne am Nachtleben in Dubai sind die vielen unterschiedlichen Nationalitäten. Man trifft Leute aus der ganzen Welt und alle sind sehr tolerant und weltoffen. Mit Einheimischen kommt man wie auch im alltäglichen Leben eher selten in Kontakt.



Ein Bild vom Madinat Resort. Links das Burj al Arab und rechts wird gerade ein Christbaum aufgestellt.



Da das Alkoholverbot in Dubai nicht so streng ist wie in anderen Emiraten, ist es kein Problem, in Bars Alkohol zu kaufen. Der Preis für einen halben Liter Bier liegt bei ca. 6 €. In Supermärkten und an Tankstellen hingegen wird kein Alkohol verkauft. Eine begrenzte Menge Alkohol für den „Hausgebrauch“ kann man nur am Flughafen bei der Einreise erwerben, es sei denn man besitzt eine „Alkohol-Lizenz“.

Da das Alkoholverbot am Steuer natürlich auch in Dubai gilt und dort sofort mit Gefängnisstrafe geahndet wird, lässt man das Auto besser stehen und nimmt ein Taxi. Die öffentlichen Verkehrsmittel sind zumeist überfüllt und entsprechen im Bezug auf Zuverlässigkeit und Vernetzung nicht dem von uns gewöhnten deutschen Standard. Die beste Alternative ist es, sich ein Taxi zu nehmen, denn Taxis sind in Dubai sehr günstig. Eine 30 Km lange Fahrt kostet ca. 8-10 € denn der Preis für einen Liter Benzin liegt bei ca. 30 Cent.

Auf den Straßen von Dubai ist eine Maximalgeschwindigkeit von 120 Kmh vorgeschrieben. Ab dieser Geschwindigkeit fangen alle in den UAE gekauften Autos zu „piepsen“ an. Die meisten Radarfallen sind in den UAE fest installiert. Ob man geblitzt wurde oder nicht, kann man dann 2 Tage nach dem Vergehen anhand seines Nummernschilds im Internet auf der Dubai Police Seite nachschauen und im Zweifel auch gleich per Kreditkarte begleichen. Wenn man z.B. eine rote Ampel überfährt, kostet das 240 € und das Auto wird für 7 Tage von der Polizei „beschlagnahmt“. Um der Beschlagnahmung zu entgehen, muss man weitere 150 € bezahlen. Natürlich ist der Verkehr nicht so geordnet wie in Deutschland, man wird rechts und links überholt und wegen jeder Kleinigkeit angehupt. Für einen Europäer ist es relativ einfach, einen UAE Führerschein zu bekommen. Man braucht Passbilder und muss einen Sehtest machen, dann bekommt man für ein halbes Jahr einen UAE Führerschein ausgestellt. Dies kann aus versicherungstechnischen Gründen wichtig sein.



Eine Straße verschwindet im Wüstensand.



Hochschule
Augsburg University of
Applied Sciences

Fakultät für
Wirtschaft

Was das Essen in Dubai angeht, so bekommt man dort wirklich alles, was das Herz begehrt. Außerdem ist es oft günstiger, Essen zu gehen als selbst einzukaufen. Speziell Fast Food ist wesentlich günstiger als in Deutschland. Mc Donald's z.B. bietet zwei Arten von Big Mac an, zum Einen mit Rindfleisch, da aufgrund des Islam der Genuss von Schweinefleisch für Muslime verboten ist, und zum Anderen den mit Geflügel für alle Inder, die aufgrund ihrer Religion wiederum kein Rindfleisch essen dürfen. Aber auch Schweinefleisch bekommt man überall in Dubai, z.B. gibt es in großen Supermärkten „Non-Muslime“-Abteilungen, wo von Münchner Weißwürsten bis hin zu Serrano-Schinken alles verkauft wird. Apropos Weißwürste und Brezen - bekommt man ebenfalls bei einer Handvoll Bäcker in Dubai. Der süße Senf jedoch stellt ein Problem dar. Aber Weißwürste kann man auch gut im bayerischen Ambiente des Jumeirha Beach Hotels genießen. Dort bekommt der von Heimweh geplagte Bayer alles, was sein Herz begehrt! Um jedoch ein gutes arabisches Restaurant zu finden, muss man oft lange suchen.

In Dubai zu wohnen ist sehr teuer. Die Mieten müssen meistens ein Jahr im voraus bezahlt werden und außerdem ist ein Zusammenleben von unverheirateten Paaren nicht erlaubt. Es gibt Wohngebiete, sog. Family-Areas, in denen nur Familien wohnen dürfen.

Im Ramadan, dem Fastenmonat der Muslime darf tagsüber, von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang, in der Öffentlichkeit nicht gegessen, getrunken oder geraucht werden. Die meisten Restaurants, Bars und Cafés haben deshalb tagsüber geschlossen. In Fastfood Restaurants kann man das Essen nur mitnehmen. Da sich durch das Fasten das öffentliche Leben zeitlich verschiebt, haben z.B. die Einkaufszentren nicht wie normal bis 22:00 Uhr geöffnet sondern bis 24:00 Uhr. Da das Fasten für die Menschen sehr anstrengend ist, wird nur eingeschränkt gearbeitet. Für Muslime ist der Ramadan eine Zeit, in der viel gebetet und viel Zeit mit der Familie verbracht wird.

Durch den starken Boom und die Steuerfreiheit herrscht in Dubai eine gewisse „Goldgräber-Mentalität“. Jeder träumt vom großen Geld und versucht, an diesen Boom teilzunehmen. Diese Einstellung macht zwischenmenschliche Beziehungen eher schwierig. Auch sind viele Leute nur für ein paar Jahre in Dubai, um Geld zu verdienen, und kehren anschließend wieder in ihr Heimatland zurück.



Hochschule
Augsburg University of
Applied Sciences

Fakultät für
Wirtschaft



Laden des bekannten
Gold Souk in Duabi.
Das Gold ist echt und es
gibt ca. 200 solcher
Läden dort.

Zusammenfassend kann man sagen, das Dubai wie jede andere Großstadt viele gute aber auch schlechte Seiten hat. Für mich war es wichtig, mein Auslandspraktikum in einem arabischen Land zu machen, da ich mich sehr für die Kultur und Gepflogenheiten der arabischen Welt interessiere. Speziell in Dubai vereinigt sich das Flair von „tausend und einer Nacht“ mit „westlichem“ Lebensstandard, was für mich sehr reizvoll war.

T. Z.
(Kontakt kann über die Hochschule hergestellt werden)

Exkursionen

Personalschwerpunkt in Erfurt

Die Studenten des Personalschwerpunktes des Studienganges International Management gingen mit Prof. Dr. Bloching nach Erfurt in Klausur, um sich dort schwerpunktmäßig mit Kündigungsschutz zu befassen. In diesem Rahmen besuchten sie das Bundesarbeitsgericht, bei dem sie an einer Sitzung des 2. Senats (Kündigungsschutz) teilnahmen. Im Anschluss referierte ein wiss. Mitarbeiter beim BAG, Richter am Arbeitsgericht Dr. Fabian Pulz, zur betriebsbedingten Kündigung aus richterlicher Sicht.



**Hochschule
Augsburg** University of
Applied Sciences

Fakultät für
Wirtschaft



Die Studenten des Personalschwerpunktes mit Prof. Dr. Bloching sowie dem wiss. Mitarbeiter beim BAG, Ri. am Arbeitsgericht Dr. Fabian Pulz. Foto: Richter am BAG Dr. Koch

Exkursion zu Zott

Im Rahmen einer Exkursion besuchte der Schwerpunkt Human Resource Management im Juni die Genussmolkerei Zott. Den meisten war gar nicht bekannt, dass die Zentrale von Zott gerade einmal knapp 40 km von Augsburg entfernt in Mertingen liegt.

Nach der Ankunft wurden wir nicht nur mit Kopfhörern, sondern auch mit Einwegmüteln und Kopfbedeckungen ausgestattet. Dann ging es in die Produktion, wo wir sowohl die Joghurtherstellung, als auch die von Mozzarella sowie die Becher-Produktion besuchen konnten. Leider konnten wir hier aus nachvollziehbaren Gründen keine Fotos machen. Den Abschluss der Besichtigung bildete das eindrucksvolle, hochmoderne Hochregallager, das sogar den örtlichen Kirchturm überragt, und in dem der Joghurt nachreift.



**Hochschule
Augsburg** University of
Applied Sciences

Fakultät für
Wirtschaft



Danach wurden wir wieder von Frau Andrea Sulzer in Empfang genommen, die bei Zott für Personalbetreuung und Personalentwicklung zuständig ist. Selbst eine frühere Studentin der Fachhochschule Augsburg erzählte sie von ihrer Tätigkeit, Herausforderungen bei der Arbeit mit einem leicht verderblichen Gut (z. B. muss an allen Tagen des Jahres produziert werden), Personalstrategien von Zott und ihrem eigenen Werdegang von der Hochschule über den Berufseinstieg in einem großen Konzern bis zur Tätigkeit bei Zott.

Für alle ein ebenso anschaulicher wie eindrucksvoller Tag. Und natürlich ließen wir uns nicht lange bitten, als wir verschiedene Produkte testen durften.

Erika Regnet

Aktuelles aus der Hochschule Augsburg

Inzwischen haben auch wir uns umbenannt und heißen Hochschule Augsburg, University of Applied Sciences.

In der Fakultät für Wirtschaft starteten im WS 2007/08 die ersten Bachelorstudiengänge Betriebswirtschaft und International Management. Auch im Rahmen des Bachelor können zukünftig zwei Schwerpunkte à 8 Semesterwochenstunden gewählt werden. Dazu stehen in beiden Studiengänge attraktive und z. T. ganz neu konzipierte Vertiefungsmöglichkeiten zur Verfügung. Hinzu kommen weitere 6 SWS in einem Praxisprojekt sowie einem vertiefenden Seminar.

In Betriebswirtschaft werden wir zukünftig Personalmanagement und Change Management anbieten, im Studiengang International Management weiterhin den Schwerpunkt Human Resource Management, der hier zukünftig in englischer Sprache gehalten wird.



Mit den Kollegen der Fachhochschulen in München und Rosenheim sind wir in der Planung, einen gemeinsamen konsekutiven, d.h. auf den Bachelor aufbauenden Master Personalmanagement anzubieten. Bisher gibt es in Bayern ein solches Angebot nur in Regensburg (Kooperation der Fachhochschulen Regensburg, Deggendorf und Amberg-Weiden). Zielgruppe sind diejenigen, die eine Fach- und/oder Führungsposition im HR-Bereich zw. der Personalberatung anstreben. Veranstaltungsort wird München sein.

Wir werden Sie über die weiteren Planungen informieren.

Ein besonderer Dank gilt all den Lehrbeauftragten und Gastvortragenden, die sehr engagiert geholfen haben, zum einen den Lehrbetrieb für die Personalthemen sicherzustellen und zum anderen den aktuellen Praxisbezug zu gewährleisten.

Forschungsprojekt Fairness-Training

Seit den 80er Jahren wird unter den verschiedensten Stichworten wie Due Process, Fair Process, Prozedurale Gerechtigkeit, oder auch Voice das Thema ‚Fairness in der Personalführung‘ in der Managementliteratur diskutiert¹. Spätestens seit im Harvard Business Review – dem Flaggschiff der amerikanischen Managementliteratur – im Jahr 2006 ein Artikel mit dem Titel ‚Why is it so hard to be fair?‘ erschien², ist in den USA das Thema Fairness im Mainstream der Managementdiskussion angekommen. Worum geht es in der Diskussion?

Diese Debatte basiert auf einer Reihe von Untersuchungen, die zeigen, dass das Verhalten der Mitarbeiter und ihre Leistungen sehr stark davon abhängen, ob sie sich gerecht behandelt fühlten oder nicht. Hatten die Mitarbeiter das Gefühl, dass die Vorgesetzten fair mit ihnen umgingen, sanken Krankenstände, Fluktuation und Diebstahlsquoten, während die Bereitschaft, sich im Unternehmen zu engagieren und Veränderungen mit zu tragen, drastisch anstieg. Interessanterweise hing dieses erhöhte Engagement nicht so sehr davon ab, ob das Ergebnis der Managemententscheidungen als gerecht bzw. vorteilhaft für die Mitarbeiter gesehen wurde. Statt dieser Ergebnisgerechtigkeit war für die Wahrnehmung der Mitarbeiter die *prozedurale Gerechtigkeit*, das heißt, die Art und Weise, wie eine Entscheidung getroffen wurde, entscheidend.

Während sich die meisten Vorgesetzten selbst als fair wahrnehmen, sind sie es in den Augen der Mitarbeiter oft nicht, da die Vorgesetzten oft gegen prozedurale Gerechtigkeit verstoßen. Laut Aussagen einiger US-amerikanischer und kanadischer Autoren³ besteht aber die Mög-

¹ Siehe Colquitt et al. (2005) What is Organizational Justice? A Historical Overview in: Colquitt, J.A.; Greenberg, J. (2005) Handbook of Organizational Justice. Mahwah, NJ für einen detaillierten Überblick über die verschiedenen Diskussionsstränge.

² Brockner, J. (2006) Why is it so hard to be fair? Harvard Business Review. March 2006, 122-129.

³ Siehe Skarlicki & Latham (2005) How Can Training Be Used to Foster Organizational Justice. In Colquitt, J.A.; Greenberg, J. (2005) Handbook of Organizational Justice. Mahwah, NJ für einen Überblick.



lichkeit, Führungskräfte mit relativ wenig Aufwand für die drei Bedingungen der prozeduralen Gerechtigkeit zu sensibilisieren. Fairness lässt sich also antrainieren.

Diese Fairness-Trainings wurden seit den späten 80er Jahren in verschiedenen Organisationen in den USA und in Kanada durchgeführt⁴, fanden aber bisher nicht im deutschsprachigen Raum statt. Während meines Forschungsfreisemesters im Winter 2007/2008 hatte ich mir als Ziel gesetzt, die Übertragbarkeit dieser Fairness-Trainings auf die deutschen Gegebenheiten zu überprüfen. Neben der Übertragbarkeit auf einen anderen Kulturkreis ist es mein Ziel, die Nachhaltigkeit dieser Trainings zu untersuchen. In den bisherigen Studien wurden die Effektivität maximal drei Monate nach den Trainings untersucht. Um die mögliche Langfristwirkung zu bestimmen, sollen die Teilnehmer der Trainings sowie ihre Mitarbeiter sowohl sechs als auch 18 Monate nach dem Ende der Trainings zum Führungsverhalten befragt werden.

Um diese Fragestellungen beantworten zu können, konnte ich ein großes internationales Logistikunternehmen gewinnen. Dieses Unternehmen erklärte sich bereit, dass ich bei drei Gruppen von Vorarbeitern Fairness-Trainings durchführen konnte. In Anlehnung an das Trainingsdesign von Skarlicki und Latham (1997)⁵ fand das Training in vier Modulen à drei Stunden verteilt über drei Monaten sowie einem Nachtreffen nach drei Monaten statt. In den Modulen wurden die Bedeutung von Fairness in der Mitarbeiterführung sowie konkrete Instrumente diskutiert. Zu den Instrumenten gehören u. a. wertschätzender Umgang, Anhören bzw. Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungen sowie direktes Feedback. Diese Trainings fanden Anfang 2008 statt, die Nachtreffen laufen im Moment.

Zur Evaluation der Trainings erwies es sich als großer Glücksfall, dass das beteiligte Unternehmen seit mehreren Jahren eine jährliche Mitarbeiterbefragung durchführt, in der auch sehr differenziert Fragen zur Mitarbeiterführung gestellt werden. Die Fragen decken fast vollständig die von Greenberg (1991)⁶ entwickelten sechs Dimensionen von prozeduraler Gerechtigkeit ab. So konnte aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung im Herbst 2007 ein differenziertes Bild aus Sicht der Mitarbeiter zur Einhaltung der prozeduralen Gerechtigkeit abgeleitet werden. Dieses Bild vor den Trainings wird mit den Ergebnissen verglichen, die in der Mitarbeiterbefragung im Herbst dieses Jahres entstehen werden. Dann wird es sich zeigen, ob die Trainings die gewünschten positiven Auswirkungen auf die Mitarbeiterführung gehabt haben. Neben der Evaluation sechs Monate nach den Trainings soll die Mitarbeiterbefragung im Herbst 2009 Aufschlüsse über mögliche Langzeitwirkungen liefern.

Christian Lebreuz

⁴ So zum Beispiel Cole & Latham (1996) Effects of training in procedural justice on perceptions of disciplinary fairness by unionized employees and disciplinary subject matter experts. *Journal of Applied Psychology*, 82, 699-705, Skarlicki & Latham (1996) Increasing citizenship behavior within a public sector union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 81, 161-169.

⁵ Skarlicki & Latham (1997) Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50.

⁶ Greenberg et al. (1991) Establishing Fairness in the Eye of the Beholder. In: Giacalone & Rosenfeld (eds.) *Applied Impression Management*. Thousand Oaks, CA



Hochschule
Augsburg University of
Applied Sciences

Fakultät für
Wirtschaft

Weiterhin hohe Attraktivität der Betriebswirtschaft

Trotz des deutlichen Rückgangs an jungen Menschen in der Bundesrepublik, sind die Hochschulen mit einer anderen Situation, nämlich einer steigenden Nachfrage konfrontiert. Dies liegt daran, dass zunehmend mehr junge Menschen sich für eine (Fach-) Hochschulstudium entscheiden. Während in den 80er Jahren rund 15 % eines Jahrgangs studierten, liegt dieser Wert inzwischen bei knapp 40 %.

Die Zahl der Studienanfänger betrug im Jahr 2007 nach Angaben des Bundesbildungsministeriums 358.217 Personen und damit 3,8 Prozent mehr als im Jahr 2006. In Deutschland liegt der Anteil der Studienanfänger und -anfängerinnen an der gleichaltrigen Bevölkerung für das Studienjahr 2007 bei 36,6 %. Gegenüber dem Höchststand von 2003 (38,9%) ist dieser Anteil jedoch wieder gesunken. Zurückzuführen ist dies wohl auf die gute Wirtschaftslage, in der verstärkt wieder Ausbildungsplätze angeboten werden. Jedoch mögen auch Studiengebühren manche junge Menschen vom Studium abhalten.

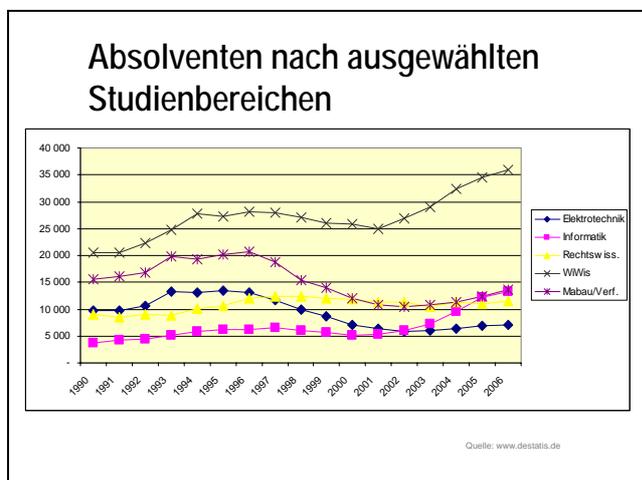
Politischer Wunsch ist, dass zukünftig mindestens 40 % eines Jahrgangs, besser mehr, eine Hochschulausbildung durchlaufen. Begründet wird dies zum einen mit der steigenden Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitenden sowie dem internationalen Vergleich. In anderen Industrieländern liegen die Studierendenquoten zumeist deutlich über dem bundesdeutschen Durchschnitt.

Inwieweit die neuen, gestuften Studiengänge zu einer Erhöhung der Studierendenquote beitragen, lässt sich aktuell noch nicht beantworten. Zu vermuten wäre, dass sich bei einem kürzeren Bachelorstudium mehr junge Menschen für eine Hochschulausbildung entscheiden. Noch fehlen belastbare Zahlen. doch der Prozess der Umstellung ist inzwischen an allen Hochschulen in vollem Gange.

Deutlich ist jedoch, dass die Belegung einzelner Studiengänge stark variiert. Während sich die Zahl der Wirtschaftsabsolventen innerhalb von 15 Jahren um fast 80 % erhöht hat, stagniert die Zahl der Juristen (sicher als Folge der oft beschriebenen schlechten Arbeitsmarktlage). In Informatik haben sich die Absolventenzahlen verdreifacht – allerdings ausgehend von einem sehr niedrigen Niveau.

Anders dagegen das Bild bei Maschinenbau/Verfahrenstechnik sowie Elektrotechnik. In diesen Fächern gab es in den 90er Jahren einen deutlichen Rückgang der Absolventen – nicht zuletzt beeinflusst durch schlechtere Arbeitsmarktchancen. Erst seit kurzem ist der Abwärtstrend gestoppt und die Absolventenzahlen steigen wieder leicht an. Jedoch wird in diesen Fächern die Absolventenquote aus dem Jahr 1990 noch nicht annähernd wieder erreicht!

D. h. allerdings: im Gegensatz zu den Jungingenieuren sind Betriebswirte kein knappes Gut am Arbeitsmarkt. Leistungsbereitschaft und gute Qualifikation sind deshalb unverzichtbar.

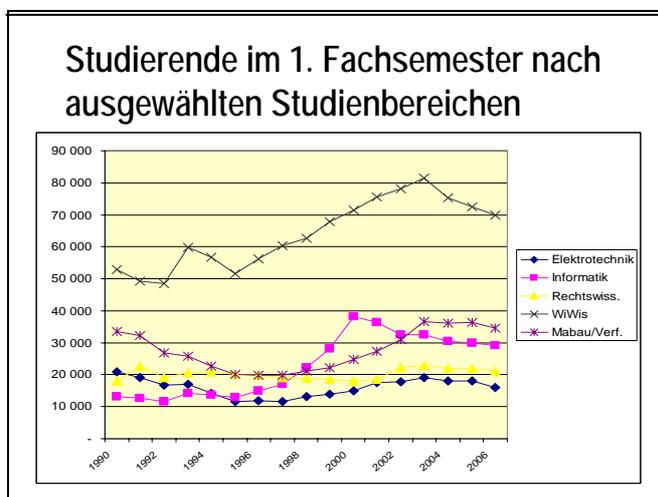


Die folgende Abbildung veranschaulicht die Neueinschreibungen:

- Wirtschaftswissenschaften scheint etwas von der bisherigen Attraktivität einzubüßen. Nämliches gilt für die Informatik, die nach dem Hype der New-Economy Anfang des Jahrtausend gleichfalls an Begeisterung verloren hat
- Wichtiger erscheint aber, dass der Abwärtstrend der ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge gebrochen ist. In Elektrotechnik wurde zwar der Stand aus dem Jahr 1990 noch nicht erreicht, Maschinenbau und Verfahrenstechnik erfreuen sich dafür wieder einer höheren und wie es scheint auch kontinuierlichen Nachfrage.

Nach Angaben des Bundesministeriums für Bildung setzte sich dieser Trend im letzten Jahr fort: Die Zahl der Studierenden im 1. Fachsemester ist in den Fächern Informatik um weitere 4 Prozent, im Maschinenbau/Verfahrenstechnik um 9,8 Prozent, in der Elektrotechnik um 3,5 Prozent und im Bauingenieurwesen um 17,9 Prozent gestiegen. Weiterhin niedrig bleibt der Frauenanteil in den technischen Fächern.

Erika Regnet





Chancen für den Personaler-Nachwuchs

Neue Auszeichnungen für Studierenden im HR-Bereich

Im Folgenden möchten wir einige neue Auszeichnungen für den Personalernachwuchs vorstellen. Natürlich würden wir uns sehr freuen, wenn sich auch Studierende unserer Hochschule beteiligen

Die Facts

HR-YOUNG TALENT
AWARD 2008



Wer ist teilnahmeberechtigt?

- Studenten wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge mit Vertiefung im Bereich Human Resource/Personalwirtschaft und/oder Organisation
- Studenten der Psychologie mit Schwerpunkt Arbeit und Organisation, Wirtschaftspsychologie
- Studenten eines vergleichbaren Studiengangs mit entsprechenden Schwerpunkten
- Absolventen entsprechender Fachrichtungen sind ebenfalls teilnahmeberechtigt, sofern sie noch kein festes Anstellungsverhältnis angenommen haben

Was muss ich tun?

- Schicken Sie uns einfach eine von Ihnen erstellte Studien- oder Abschlussarbeit inkl. Ihrer Kontaktdaten bis zum **30. Juni 2008** mit dem Betreff „HR-Young Talent Award“

per Email an: n.reinbach@gekeassociates.com oder

per Post an: Dr. Geke & Associates GmbH, Niederkasseler Lohweg 175, D-40547 Düsseldorf

Was passiert dann?

- Die Arbeiten werden durch eine Jury bewertet
- Die Verfasser der 20 besten Arbeiten werden zum „Recall“ vom 01. bis 02. Sep. eingeladen
- Beim Recall werden in Gruppen Business Case Studies erarbeitet, deren Ergebnisse dann von einer kompetenten Fachjury bewertet werden

Was bringt mir die Teilnahme?

- Aufenthalt in einem exklusiven Hotel der Accor Gruppe inkl. Übernachtung, Rahmenprogramm und Workshop
- Knüpfung wertvoller Kontakte
- Kompetentes Feedback der Fachjury
- Teilnahme an der **II. HR-Business Excellence Conference** für die Gewinner des Awards



**Hochschule
Augsburg** University of
Applied Sciences

Fakultät für
Wirtschaft

Ein weiterer Preis wird von der DGFP, der Dachorganisation der Personaler in Deutschland, neu angeboten.



Am **Personalmanagement Bachelor Preis** 2009 können sich Studierende beteiligen,

- die in ihrer Arbeit auf aktuelle Fragen des betrieblichen Personalmanagements eingehen,
- die ihre Bachelorarbeit im Erststudiengang an einer staatlich anerkannten deutschen Hochschule (Baden-Württemberg und Sachsen auch Berufsakademien) geschrieben haben (Studierende, deren Erstgutachter zu den Jurymitgliedern zählen, werden nicht zugelassen),
- deren Arbeit in der Zeit vom 01.01.2008 bis 30.12.2008 geschrieben und begutachtet wurde,
- deren Arbeit im Notenspektrum 1,0 bis 1,3 bewertet wurde,
- die ihre vollständigen Unterlagen (Abstract zur Bachelorarbeit, Gutachten, komplette Bachelorarbeit) bis zum 31.12.2008 (Poststempel) an die DGFP e.V., Postfach 110347, 40503 Düsseldorf absenden.

Die Auswahlentscheidung wird von der Jury nach folgenden Kriterien getroffen:

- Basiert die Arbeit auf einem eigenständigen konzeptionellen Rahmen?
- Wird eigenständig und reflektiert mit empirischen Daten bzw. mit realen Fallbeispielen gearbeitet?
- Konnte der Kandidat das erlernte wissenschaftliche Instrumentarium auf praktische Probleme selbstständig anwenden?
- Werden die Inhalte praxisorientiert, ansprechend und verständlich aufbereitet?
- Bieten die Ergebnisse Ansatzpunkte für die Praxisgestaltung in Unternehmen?

Der **Personalmanagement Bachelor Preis** ist eine öffentliche Auszeichnung. Die Preisverleihung findet im Rahmen des DGFP-Kongresses – dem größten Forum für Personalverantwortliche in



Hochschule
Augsburg University of
Applied Sciences

Fakultät für
Wirtschaft

Deutschland – am 14. und 15. Juni 2009 in Wiesbaden statt.

■ **1. Preis**

- 2000,00 Euro Preisgeld
- Eintrittskarte zum DGFP-Kongress 2009
- Teilnahme am Europa-Kongress 2009 in Den Haag
- ein Termin "individuelles Karrierecoaching" durch einen renommierten Personalberater

■ **2. Preis**

- 1000,00 Euro Preisgeld
- Eintrittskarte zum DGFP-Kongress 2009
- Standortbestimmung laut DGFP-ProPerProfessional

■ **3. Preis**

- 500,00 Euro Preisgeld
- Eintrittskarte DGFP-Kongress 2009

Die Bekanntgabe der Gewinner erfolgt auch über die Internetseiten der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. Über die besten Bachelor-Arbeiten berichtet die Fachzeitschrift PERSONALFÜHRUNG.

Der efas-Nachwuchsförderpreis 2008

Der efas-Nachwuchsförderpreis wird 2008 erstmals ausgelobt. Der Preis erinnert an die am 14. Dezember 2007 verstorbene Volkswirtin Prof. Dr. Angela Fiedler. Auf ihre Initiative wurde das Ökonominnennetzwerk efas gegründet. Sie leitete die Geschäftsstelle an der FHTW und setzte sich zeitlebens für die Qualifizierung von Frauen sowie die Integration von Frauen- und Geschlechterforschung in die Wirtschaftswissenschaften ein. Der innovative Preis ist mit 500 € dotiert und wird für im Jahr 2007 abgeschlossene und herausragende Arbeiten mit der thematischen Ausrichtung auf Frauen- und Geschlechterforschung im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext verliehen. Ausgezeichnet werden exzellente wissenschaftliche Abschlussarbeiten von Studentinnen bzw. Absolventinnen (Diplomarbeiten, Bachelor- oder Masterarbeiten oder Dissertationen) mit innovativer Bedeutung für das Fachgebiet und darüber hinaus.

Qualifizierte Frauen können für den Preis vorgeschlagen werden oder sich bewerben. Die Bewerbungsunterlagen für dieses Jahr sollten bis zum **01. September 2008** in elektronischer und schriftlicher Form in der efas-Geschäftsstelle eingegangen sein.

Verleihung des Preises erfolgt auf der 6. efas-Jahrestagung am 20./21.11.2008!

Ansprechpartnerin: Heidrun Messerschmidt (Koordinatorin efas-Geschäftsstelle)

Anfragen und Bewerbungsunterlagen bitte per E-Mail an: efas-netzwerk@fhtw-berlin.de

Schriftliche Bewerbungsunterlagen bitte an:

efas-Geschäftsstelle an der FHTW Berlin, Treskowallee 8, 10318 Berlin



Zitat des Monats

In der Öffentlichkeit kaum beachtet wurde das Unterhaltsrecht für Kinder sowie das Unterhaltsrecht für nicht-erwerbstätige Partner nach Scheidungen grundlegend reformiert. Dies dürfte weit reichende Auswirkungen auf das Berufsverhalten von jungen Frauen haben.

Interviewauszug aus der taz vom 9.11.2007 mit Renate Maltry, Fachanwältin für Familien- und Erbrecht in München und Vizevorsitzende des Deutschen Juristinnenbundes.

Frage: Bisher hat die Union den Frauen immer versprochen, sie hätten eine freie Wahl zwischen Hausfrauendasein und Beruf. Wie verträgt sich das mit dem neuen Unterhaltsrecht?

Maltry: Das verträgt sich gar nicht. Diese Wahlfreiheit ist schon lange eine Illusion, und mit dem neuen Unterhaltsrecht wird sie endgültig gesetzlich abgeschafft. Das kann man den Frauen nun nicht mehr guten Gewissens erzählen. Frauen können sich auf die Ehe als Versorgungsinstitut nicht mehr verlassen.

Frage: Wie können sich junge Frauen, die für ihre Kinder durchaus ein paar Jahre aus dem Beruf aussteigen wollten, nun absichern?

Antwort: Am besten gehen beide arbeiten und teilen sich die Kindererziehung.

Frage: Aber es gibt doch Fälle, in denen der Mann so gut verdient, dass es sich für das Paar eher rechnet, wenn nur die Frau einige Zeit aussteigt.

Antwort: In einem solchen Fall raten wir dazu, einen Vertrag abzuschließen. Die Frau kann sich einen finanziellen Ausgleich für diese Zeit ausbedingen. Oder auch nahehelichen Unterhalt vereinbaren. Junge Eltern müssen sich diese Arbeits- und Geldaufteilung in Zukunft in viel genauer überlegen.

Aktuelle Diplomarbeiten zu Personalthemen

Aktuell bearbeitet werden u.a. folgende Diplomarbeiten, in der Regel in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen:

- Management Development Programm in Südamerika
- Mitarbeiterbefragung in einem Unternehmen der Druckindustrie
- Einführung eines Zielvereinbarungssystems
- Das Rückkehrgespräch im betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Gesundheitsmanagement – Das Burnout-Syndrom im Fokus



**Hochschule
Augsburg** University of
Applied Sciences

Fakultät für
Wirtschaft

Angebote für Praktika im Personalbereich

Aktuell gibt es zahlreiche und hochattraktive Angebote für Praktika. Studierende finden diese auf den Internetseiten der Fakultät für Wirtschaft. <http://www.hs-augsburg.de/~eregnet/praktika.html>.

Wir geben Angebote der Unternehmen für Praktika oder Diplomarbeiten gerne an qualifizierte Studierende weiter, stellen sie ins Internet ein und hängen sie innerhalb der Hochschule kostenfrei aus.

Angebote/Anfragen richten Sie bitte an erika.regnet@hs-augsburg.de

Besondere Termine in 2008

- Career Event auf Schloss Montabaur und dem Nürburgring vom 22. – 24. August. Die potentiellen Arbeitgeber kommen aus der Bank- und Finanzbranche. Bewerbungen nötig bis zum 25. 7. unter www.access.de/poleposition.
- Talents – die Jobmesse in München vom 26. – 28. August richtet sich an examensnahe Studierende aller Fachrichtungen und Young Professionals mit bis zu 7 Jahren Berufserfahrung. Die Teilnahme ist kostenlos. Bewerbungsschluss für vorterminierte Bewerbungsgespräche war der 29. Juni 2008. Nähere Infos unter www.talents.de.
- Am 4. und 5. September 2008 tagt in Zürich internationales Publikum beim 5th Annual European Health and Productivity Congress. Nähere Infos unter www.ihpm.org.
- Am 9. und 10. September findet die Fachmesse Zukunft Personal in Köln statt. Infos unter www.zukunft-personal.de. Hier wird auch der 16. Personalwirtschaftspreis verliehen.
- Gleichfalls in Köln steht auf dem 6. Fachkongress für Bildungscontrolling das Berufsbild Bildungscontroller im Fokus. Termin: 9. / 10. September. Nähere Infos unter www.bildungs-controlling.com.
- Der Mensch im Zentrum von HR wird auf dem 3. HR Swiss Kongress am 24. / 25. September 2008 in Bern diskutiert. Nähere Infos unter www.hr-swiss-congres.ch.
- Eine Messe zu Personalmanagement und Weiterbildung findet am 20. November im ICM in München statt. Neben der Ausstellung gibt es ein attraktives ganztägiges Vortragsprogramm. Nähere Infos unter www.personal-world.de.



Links und Informationen

- <http://www.berufszentrum.de/messen.html> zeigt einen aktuellen Überblick über Jobmessen und Recruitingevents verschiedener Veranstalter.
- Unter www.trainerbank.de gibt es eine neue Suchmaschine für PE-Angebote. Rubriken und Suchmöglichkeiten u. a. Coaches, Trainer, Seminarhotels, Links ... Man kann die Ergebnisse nach Bewertungen, Referenzen, Klicks u.v.a.m. gliedern lassen.
- Hohe Managergehälter in der BRD? Nach der Kienbaum-Studie „Remuneration in Western Europe 2007“, für die knapp 74.000 Positionen in 3671 Unternehmen verglichen wurden, stimmt dies tatsächlich. So erhält der GF eines Unternehmens mit bis zu 100 Mitarbeitern in Deutschland mit im Durchschnitt 274.000 € am meisten. In GB dagegen sind durchschnittlich 202.000 € möglich, in Schweden 153.000 € und in Irland nur 131.000 €
- 60 % der Arbeitnehmer in Deutschland machen bei der Arbeit zu wenig Pausen. Und fast jeder zweite sitzt fast den ganzen Tag – und nimmt auf dem Weg zur Kantine den Aufzug. Das Programm Move Europe soll betriebliche Gesundheitsförderung europaweit fokussieren. Der Schwerpunkt liegt auf Ernährung und Bewegung (www.move-europe.de).
- Gut bezahlte Spezialisten und Führungskräfte leisten pro Woche rund 13,5 Überstunden. Lediglich 13 % der Führungskräfte in der Gehaltsklasse > 75.000 € können diese Überstunden in Form von Freizeit / Blocktagen abfeiern. Infos: www.compensation-online.de.
- Laut einer Studie des Hochschul-Information-System (HIS) hat jeder 6. Hochschulabsolvent nach seinem Examen eine Tätigkeit, für die er/sie sich überqualifiziert fühlt. Besonders betroffen scheinen Bachelor-Absolventen: 25 % der Uni-Absolventen und 37 % der FH-Bachelor geben an, für ihren aktuellen Job überqualifiziert zu sein. Infos: www.his.de.
- Nach einer Befragung der FH Flensburg benötigen 58 % der Studierenden einen Nebenjob, um ihren Lebensunterhalt bestreiten zu können. 78 % der Studierenden arbeiten ganzjährig. Dies kollidiert natürlich mit den Anforderungen der Hochschule, im Bachelor wird pro Studienjahr mit einem Workload, d.h. einer Arbeitsbelastung, von 1.800 Stunden (www.fh-flensburg.de).
- Unter www.studentenspiegel.de können Sie Ihre beruflichen Daten eingeben und erhalten dann eine Auswertung, wie Sie im Vergleich zu anderen Studierenden stehen und Tipps zur Verbesserung der eigenen Karrierechancen. Besonders geeignet für Studierende in der zweiten Hälfte des Studiums und Young Professionals. Enthalten sind Vergleichsdaten zu verschiedenen Studiengängen. Ihre Daten fließen dann – anonymisiert – in eine große deutschlandweite Auswertung mit ein. Bei der letzten Durchführung im Jahr 2004 haben sich ca. 50.000 Studierende beteiligt.
- Zahlreiche Kontaktmessen an verschiedenen Orten, Jobangebote etc. bietet www.bonding.de. Fokussiert wird vor allem auf Naturwissenschaftler und Ingenieure.
- In 5 fachlichen Modulen können Fach- und Führungskräfte im Sozial- und Gesundheitswesen kompaktes betriebswirtschaftliches Know-how sowie Kompetenz im HR-Bereich und Change Management erwerben. Die 18 jeweils 1,5tägigen Veranstaltungen finden von Oktober 2008 bis Februar 2010 in München statt. Nähere Infos www.baytech-akademie.de/Lehrgang bzw. kundenservice@baytech.de.



Plagiate - Immer noch ein Thema

Im Internet gibt es zahlreiche Anbieter, die Schülern und Studenten anbieten, Seminar- und Abschlussarbeiten ins Netz zu stellen. Hier geht es sicher nicht nur um fachlichen Austausch – in jeder Bibliothek kann man solche Arbeiten und jedes Fachbuch kostenfrei einsehen. Der Betrug, das Ausgeben fremder Gedanken als eigene Arbeit ist bereits systemimmanent. Sonst würde niemand 70 € für eine Diplomarbeit zahlen.

Doch Plagiate sind kein Kavaliersdelikt. In den USA ist es üblich, seine Arbeiten auch elektronisch abzugeben, so dass jede Seminar- und Abschlussarbeit mit spezieller Software auf Eigenständigkeit kontrolliert werden kann.

Auch in Deutschland werden solche Kontrollen immer mehr zu Routine. Über die Sanktionen entscheidet die jeweilige Hochschule:

- An der Ruhr-Universität Bochum wurde eine Bachelorstudentin, die ihre Bachelorarbeit mit copy und paste-Taste aus zwei Arbeiten im Internet zusammengefügt hatte, von allen weiteren prüfungsvorhaben ausgeschlossen. Im Klartext heißt dies: Exmatrikulation von der Hochschule, das bereits seit Jahren studierte Fach kann weder mit einem Abschluss beendet noch an einer anderen Hochschule fortgesetzt oder erneut gestartet werden.
- Gleichfalls an der Ruhr-Universität wurde einer Absolventin im nachhinein das Diplom wegen eines Plagiats wieder aberkannt. Zudem wurde eine Geldbuße von 10.000 € verhängt.
- Das Hochschulgesetz in Nordrhein-Westfalen sieht sogar Geldstrafen bis 50.000 € vor.

Bericht vom DGFP-Kongress in Wiesbaden

Unter dem Motto „MehrWert Personal – Professionalität entscheidet“ lud die DGFP am 5. und 6. Juni wieder nach Wiesbaden. Der Kongress und die angeschlossene Fachausstellung waren wie immer gut besucht. Die DGFP war diesmal erstmalig vertreten durch den neuen Geschäftsführer Prof. G. Frick, nachdem der langjährige Geschäftsführer Dr. Böhm im letzten Jahr aus Altersgründen ausgeschieden ist.

Den Einführungsvortrag hielt Herr Mehdorn, der zwar allgemein über „Personalführung für einen Konzern im Wandel“ sprach, jedoch viel beachtete Themen wie die Neuberufung des Personalvorstandes und den Versuch, im letzten Jahr, Streiks gerichtlich untersagen zu lassen, in keinsten Weise erwähnte. Eindrucksvoll war im Anschluss Prof. Dr. Scheer, der von seinen eigenen Erfahrungen beim Unternehmensaufbau berichtete.



Hochschule
Augsburg University of
Applied Sciences

Fakultät für
Wirtschaft

Fachkräftemangel in Schwaben

Viele Unternehmen geben in den letzten Monaten an, vergeblich nach qualifizierten MitarbeiterInnen zu suchen. Trotz nach wie vor hoher Arbeitslosenraten stellt die Personalgewinnung vor allem für mittelständische Unternehmen in wirtschaftlich prosperierenden Regionen wie Bayern und Baden-Württemberg schon heute eine große Herausforderung dar. Viele Firmen stehen vor dem Problem, dass sie freie Stellen nicht (mehr) besetzen können – mit fatalen Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit nicht nur dieser Betriebe, sondern der gesamten deutschen Wirtschaft.

Die demographische Entwicklung – hier vor allem die geringeren Zahlen an jungen Menschen und damit auch Schulabgängern – dürfte den schon bestehenden Engpass bei Fach- und Führungsfunktionen weiter verstärken.

Die beiden schwäbischen Wirtschaftskammern - IHK und HWK - haben sich daher entschlossen, bei ihren Mitgliedsbetrieben gemeinsam eine Umfrage durchzuführen, um verlässliche Daten zum Fachkräftemangel in Schwaben zu erhalten. Die Untersuchung wird wissenschaftlich von der Hochschule Augsburg begleitet. Die Projektleitung liegt bei Prof. Dr. Christian Lebrez und Prof. Dr. Erika Regnet.

Basierend auf den Ergebnissen der Befragung sowie weiterer vertiefender Analysen sollen erfolgreiche Wege gegen den Fachkräftemangel aufgezeigt und konkrete personalpolitische Maßnahmen entwickelt werden.

Die Befragung findet Mitte bis Ende Juli 2008 statt, erste Ergebnisse werden im Herbst 2008 vorliegen.

Christian Lebrez & Erika Regnet

Für Sie gelesen:

Das Bewerbungshandbuch Englisch. Erfolgreiche Jobsuche in aller Welt. Von Karsta Neuhaus & Dirk Neuhaus (2007). Bochum: ILT-Europa Verlag. 279 Seiten, 12.90 €

Nach Veröffentlichungen zur Bewerbung und Jobsuche in Australien, GB und Irland sowie USA und Kanada verfassten die Autoren nun ein allgemeines Bewerbungshandbuch Englisch, das auf vielen Detailinformationen beruht.

Zunächst geht es um die Arbeitssuche. Hier wird auf Arbeitsämter im In- und Ausland, Stellenbörsen sowie Chancen des (Internet-)Networking verwiesen.

Bei der Bewerbung werden Cover Letter und Lebenslauf mit zahlreichen Beispielen dargestellt. E-Bewerbungen werden dagegen nur am Rande thematisiert.



Besonders hilfreich ist sicher das nachfolgende Kapitel, das typische Fragen im Job-Interview aufgreift und – auf Englisch – geeignete Antworten veranschaulicht.

Einen großen Raum nehmen auch Sprachhinweise – wie Abkürzungen in Stellenanzeigen, Formulierungen beim Telefonieren oder häufige Grammatikfehler - ein. Zahlreiche Internetlinks runden den hilfreichen Ratgeber ab.

Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf den USA. Abweichende Regelungen bzw. Erwartungen in anderen Ländern werden zwar im Text kurz angesprochen, sind jedoch nicht als eigene Kapitel gespeichert und werden deshalb leicht überlesen werden. Wer Detailinformationen zu anderen Ländern sucht, wird um weitere Veröffentlichungen bzw. Internet-Recherchen nicht herum kommen.

Die großen Reden der Weltgeschichte. Von Martin Kaufhold (2008). Wiesbaden: Marix Verlag. 3. Auflage. 224 Seiten, 5.00 €

Die Reden im Band sind inhaltlich wie zeitlich breit gestreut –Moses, Sokrates, Jesus, Martin Luther, Elisabeth I., Häuptling Seattle, Ernst Reuter, Willy Brandt sind mit Beispielen aufgeführt. Dieses auf den ersten Blick verwirrende Konzept hat durchaus seinen Reiz: Man kann nicht nur unterschiedliche Redestile analysieren, sondern auch deren Veränderung über die Jahrtausende hinweg.

Ansprechend sind die den Reden vorangestellten Einführungen, die den thematischen / geschichtlichen Zusammenhang erläutern.

Ein spannendes Buch für all diejenigen, die an Reden und Rhetorik interessiert sind.

Die Kunst des Verhandeln. Motive erkennen – erfolgreich kommunizieren. Von Wolfgang Salewski (2008). Weinheim: Wiley. 284 Seiten, 24,90 €

Der Autor hat seit vielen Jahrzehnten Erfahrung in diffizilen Verhandlungssituationen – und zwar in großer Breite, was die Lektüre auch besonders spannend macht. Über lange Zeit hat er das BKA, die GSG 9 und das Auswärtige Amt beraten und war Verhandlungsführer in 66 Erpressungsfällen. Unternehmenserfahrung hat er nicht nur aus der Beratung großer Konzerne, sondern war auch Vorstand bei der Schörghuber Unternehmensgruppe. Im Buch legt er den Schwerpunkt auf Kommunikation. Anhand vieler Beispiele gibt Salewski Hinweise von der Wahrnehmung bis zur authentischen Kommunikation. Exemplarisch dargestellt werden im zweiten Teil des Buches Verkaufs- und Einkaufsverhandlungen, Investitionsverhandlungen, Tarifverhandlungen, Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern, Krisenfälle und politische Verhandlungen. Insgesamt ein breites Spektrum, das sehr praxisorientiert dargestellt und anschaulich präsentiert wird, auch wenn man sich noch mehr Einblick in die Verhandlungen im Unternehmen und auf Vorstandsebene gewünscht hätte.



**Hochschule
Augsburg** University of
Applied Sciences

Fakultät für
Wirtschaft

Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 2. Auflage. Von Reiner Bröckermann & Michael Müller-Vorbrüggen (2008). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 731 Seiten, 49,95 €

Kurz nach der Erstauflage im Jahr 2006 schon die zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage – das spricht für den Erfolg des Konzeptes. Unter den Gliederungspunkten

- Struktur und Strategie der Personalentwicklung
- Grundlagen der Personalentwicklung
- Instrumente der Personalbildung
- Instrumente der Personalförderung
- Instrumente der Arbeitsstrukturierung
- Planung und Ergebnissicherung sowie
- Management der Personalentwicklung

sind nun 43 Beiträge gegliedert, die in einer attraktiven Mischung von Wissenschaftlern und Praktikern gestaltet wurden. Im Vergleich zur 1. Auflage wurden weitere Themen aufgenommen, was zu einer deutlichen Ausweitung von über 100 Seiten führte. Trotz der umfangreichen Behandlung des Themas bleiben aber durchaus noch Wünsche für die wahrscheinlich bald fällige 3. Auflage offen: So hätte man sich einen eigenen Beitrag zu Potenzialanalyse gewünscht, ebenso wie Beiträge zu den Themen Internationale Personalentwicklung und (internationale) Nachfolgeplanung.

Das Buch bietet viele fundierte Beiträge und aktuelles Wissen zum Thema PE, ohne jeder Mode nachzulaufen; so gibt es weder einen Beitrag noch ein Stichwort zu Talent Management, das man mit einiger Berechtigung nur als neues Label für Altvertrautes bezeichnen kann. Nicht immer logisch erscheint die Gliederung, wenn z. B. Outplacement vor Training on and off-the-job gestellt wird. Auch der Bezug zu PE wird nicht in jedem Beitrag deutlich (z. B. Diversity Management).



Fachthema:

Überblick über die Entscheidungen des BAG zum Betriebsübergang (§ 613 a BGB) in der zweiten Jahreshälfte 2007

von Prof. Dr. Micha Bloching

In den letzten Monaten sind einige bemerkenswerte Entscheidungen des BAG zum Betriebsübergang nach § 613 a BGB ergangen. § 613 a BGB ist nicht nur für alle, die mit Personalfragen zu tun haben, von Bedeutung, sondern z.B. auch für jeden, der mit Betriebsübergängen zu tun hat, sei es im M&A-Geschäft (Asset-Deal), bei der Post-Merger-Integration-Beratung oder bei anderen Transaktionsfragen.

I. Einführung

1. Nationale Regelung

Zur Wiederholung: § 613a BGB ist eine Schöpfung des deutschen Gesetzgebers aus dem Jahre 1972. Er wollte den Arbeitnehmer bei der Übernahme des Betriebs durch einen Dritten schützen (ähnlich des Übergangs des Mietverhältnisses auf den Erwerber eines Grundstückes nach § 566 BGB).

a) Vorteile

Beim Betriebsübergang bleibt also nicht der Arbeitsvertrag mit dem früheren Arbeitgeber bestehen, sondern der Erwerber des Betriebs tritt kraft Gesetzes als neuer Arbeitgeber in den Arbeitsvertrag ein. Das ist kein neuer Arbeitsvertrag, sondern der alte Vertrag gilt (allein mit ausgewechseltem Arbeitgeber) fort; insbesondere sämtliche Fristen und Wartezeiten (z.B. sechs Monate für den Beginn der Wirksamkeit des KSchG nach dessen § 1 Abs. 1 oder vier Wochen für den Beginn der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall nach § 3 Abs. 3 EFZG oder die Probezeit nach § 622 Abs. 3 BGB) müssen *nicht* neu erfüllt werden, sondern im alten Betrieb abgelaufene Zeiten werden angerechnet. Durch diesen Mechanismus wird der Arbeitnehmer davor bewahrt, anlässlich der Betriebsveräußerung von dem Betriebsveräußerer eine betriebsbedingte Kündigung zu erhalten (weil bei diesem ja der Betrieb samt Arbeitsplatz weggefallen ist). Konsequenterweise verbietet daher § 613 a Abs. 4 BGB auch die Kündigung aus Anlaß des Betriebsübergangs.

b) Nachteile

Der Nachteil der Vertragsübernahme für den Arbeitnehmer besteht darin, daß er einen neuen Arbeitgeber als Vertragspartner „aufgedrängt“ bekommt, den er sich nie ausge-



sucht hat. Dies ist insbesondere im Falle der erheblich schlechteren Bonität „des „Neuen“ für den Arbeitnehmer unerfreulich.

Nach § 613 a Abs. 2 BGB existiert nämlich eine gesamtschuldnerische Nachhaftung des Betriebsveräußerers nur für Verbindlichkeiten, die vor Übergang *entstanden* und innerhalb von einem Jahr danach *fällig* werden. Für alle anderen Verbindlichkeiten haftet der neue Arbeitgeber allein.

Deshalb legt das Gesetz mit § 613a Abs. 5 BGB dem Arbeitgeber bestimmte Informationspflichten gegenüber den Arbeitnehmern auf, damit diese nach Abs. 6 innerhalb eines Monats nach deren Zugang dem Betriebsübergang und damit dem Wechsel des Arbeitgebers widersprechen können. In diesem Fall geht der Arbeitnehmer jedoch das Risiko ein, daß ihm beim alten Arbeitgeber betriebsbedingt gekündigt wird, weil die Beschäftigungsmöglichkeit dort entfallen ist (siehe oben a).

2. Europäische Regelung

Im Jahre 1977 wurde der Betriebsübergang in die EG-Betriebsübergangsrichtlinie (77/187 EWG) übernommen, so daß damit auch die höchste Auslegungskompetenz für diese Norm nach Art. 234 EG-Vertrag auf den EuGH in Luxemburg überging. § 613 a BGB ist seitdem keine eigenständige Regelung des deutschen Gesetzgebers mehr, sondern lediglich Umsetzung dieser europäischen Richtlinie und muß (auch in seiner Anwendung und Auslegung) mit dieser konform sein.

3. Entwicklungen der letzten Jahre

Dieser Übergang der höchsten Auslegungskompetenz auf den EuGH führt dazu, daß die Auslegung dieser Norm nun nicht mehr von deutschem Rechtsverständnis geprägt sein kann.

a) Betriebsbegriff

Da die Richtlinie in der ganzen EG einheitlich ausgelegt werden muß, mußten sich die deutschen Rechtsanwender zunächst von dem deutschen Begriff des Betriebes verabschieden. Der EuGH hat eine eigene Judikatur zum Betriebsbegriff geschaffen. So gibt es z.B. „betriebsmittelgeprägte“ Betriebe und „betriebsmittelarme“. Wird z.B. der Auftrag zum Reinigen eines Gebäudes neu ausgeschrieben und der neue Auftragnehmer übernimmt den Großteil der Arbeitnehmer seines Vorgängers, hat er den Betrieb übernommen, denn ein Reinigungsbetrieb ist „betriebsmittelarm“; bei ihm kommt es nicht auf die Sachmittel, sondern auf das Personal an; die Substanz des Betriebes wird nicht durch Besen und Schrubber, sondern durch die Menschen geprägt. Wer also die betreffende Tätigkeit weiterführt und einen nach Zahl und Sachkunde wesentlichen Teil des Personals übernimmt, das sein Vorgänger gezielt bei dieser Tätigkeit eingesetzt hatte, hat *den Betrieb* übernommen. Umgekehrt ist es beim betriebsmittelgeprägten Betrieb; hier kann ein Betriebsübergang sogar ohne Übernahme eines einzigen Arbeitnehmers erfolgen.

b) Rechtsgeschäftlicher Übergang



In § 613a Abs. 1 Satz 1 ist vom Übergang „durch Rechtsgeschäft“ die Rede. Jeder mit einem deutschrechtlichen Hintergrund versteht darunter den klassischen Erwerb eines Betriebes durch einen anderen mittels eines Rechtsgeschäfts mit dem Veräußerer. Der EuGH hingegen ist der Ansicht, daß nur *irgendwo* beim Inhaberwechsel ein Rechtsgeschäft stattgefunden haben muß (lediglich als Abgrenzung zur Gesamtrechtsnachfolge nach dem UmwG), mag das Rechtsgeschäft auch erst *nach* dem Übergang abgeschlossen worden sein. Wird in dem oben (unter a.) beschriebenen Beispiel also der Auftrag zum Reinigen des Gebäudes neu ausgeschrieben, schließt der neue Auftragnehmer ein Rechtsgeschäft ab - zwar nicht mit dem früheren Betriebsinhaber, jedoch mit dem Gebäudenutzer, und das reicht nach EuGH aus. Das hat zur Folge, daß der Erwerber auch dann rechtsgeschäftlich einen Betrieb erwirbt, wenn er den Veräußerer gar nicht kennt, aber faktisch das übernommen hat, was den Betrieb des Vorgängers ausmacht.

- c) Wird daher der Auftrag zum Reinigen neu ausgeschrieben und „der Neue“ beschäftigt einen wesentlichen Teil derjenigen Arbeitnehmer, die auch bei seinem Vorgänger dieses Gebäude gereinigt haben, hat „der Neue“ dessen Betrieb rechtsgeschäftlich übernommen. Da beim EuGH die Anonymität der Prozeßparteien nicht die Rolle spielt wie bei uns, gingen diese Entscheidungen mit den Namen streitbarer Raumpflegerinnen, wie z.B. „Christel Schmidt“ (1994) und „Aye Süzen“ (1997), in die Rechtsgeschichte ein.

II. Einzelne Entscheidungen der letzten Monate

1. Fortgeltung des alten Arbeitsvertrages

- a) Bindung des Erwerbers an Zwischenzeugnis

Im Oktober 2007 hat das BAG (ZIP 2008, 196) entschieden, daß die Fortgeltung des bestehenden Arbeitsvertrages nach Betriebsübergang (vgl. dazu oben I. 1. a.) auch so weit geht, daß der Erwerber an Inhalte eines Zwischenzeugnisses gebunden ist, das der Betriebsveräußerer zuvor erteilt hatte. Das ist wenig verwunderlich, denn der alte Arbeitsvertrag gilt ja fort.

- b) Kein Übergang der Betriebsgröße § 23 KSchG

Auf den ersten Blick aber überraschend hat das BAG (BB 2007, 1453 ff.) zu der Zahl der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer als Anwendungsvoraussetzung des KSchG entschieden.

Nach der heutigen Fassung des § 23 Abs. 1 KSchG finden dessen hauptsächliche Regelungen nur in Betrieben mit mehr als 10 Arbeitnehmern Anwendung.

Das war jedoch nicht immer so. Betriebe, die vor Einführung dieser erhöhten Zahl „10“ (01.01.2004) die seinerzeit erforderlichen mehr als nur 5 Arbeitnehmer hatten, genießen weiterhin den Schutz nach diesem alten Quorum; d.h. das KSchG soll auch nach dem 01.01.2004 auf sie anwendbar sein, selbst wenn sie nicht mehr als 10 Arbeitnehmer aufweisen. Solange in einem Betrieb also die Arbeitnehmer, die dort vor



dem 01.01.2004 beschäftigt waren, nach diesem Zeitpunkt einen virtuellen Teilbetrieb mit mehr als 5 Arbeitnehmern bilden, gilt für sie der Schutz dieser alten niedrigeren Schwelle fort.

Im vorliegenden Fall genoß die Arbeitnehmerin in ihrem Altbetrieb (der mehr als 5, aber nicht mehr als 10 Arbeitnehmer umfaßte) genau diesen Vertrauensschutz. Durch den Betriebsübergang war die Betriebsgröße unter 5 Arbeitnehmer und damit jedenfalls unter die Anwendbarkeitsgrenze des § 23 KSchG gesunken. Die betroffene Arbeitnehmerin war der Ansicht, sie genieße weiterhin den Schutz des in ihrem früheren Betrieb anwendbaren KSchG. Zumindest war sie der Ansicht, das müsse wenigstens noch zwei Jahre lang gelten (die zwei Jahre entstammen einer von der Arbeitnehmerin bemühten Analogie zu § 323 UmwG zur Spaltung.)

Das BAG erteilte dem jedoch eine Absage. Die Betriebsgröße hängt vom Betrieb und nicht vom Arbeitsvertrag ab. Es handelt sich nicht um „Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis“ iSd. § 613 a Abs. 1 Satz 1 BGB. Auch ohne Betriebsübergang verliert der Arbeitnehmer bei Unterschreiten des Quorums des § 23 KSchG den daraus resultierenden Schutz, ohne daß irgendein Vertrauensschutz gälte. Für eine Analogie zum UmwG fehlt es bereits an einer planwidrigen Lücke.

c) Jubiläumsgabe

Die ähnliche Frage stellte sich im Falle einer Jubiläumsgabe, mit der die „Dienstzeit“ oder „Betriebszugehörigkeit“ honoriert werden sollte (BAG, DB 2008, 244 f.). Fraglich war, ob Zeiten beim früheren Arbeitgeber (vor Betriebsübergang) auch beim neuen Arbeitgeber Berücksichtigung zu finden haben.

Unter den Begriffen „Dienstzeit“ und „Betriebszugehörigkeit“ ist nach allgemeinem Sprachgebrauch und nach der Rechtsterminologie der rechtliche Bestand des Arbeitsverhältnisses zu verstehen (vgl. BAG 13. März 2007 - 1 AZR 262/06 - AP BetrVG 1972 § 112 Nr. 183 = EzA BetrVG 2001 § 112 Nr. 22; 16. März 1994 - 10 AZR 606/93 - AP BetrVG 1972 § 112 Nr. 75 = EzA BetrVG 1972 § 112 Nr. 73, zu II 1 b der Gründe mwN.). Dieses hat nun einmal zwei Parteien. Der Begriff der Dienstzeit setzt ebenso wie der Begriff der Betriebszugehörigkeit also voraus, daß der Arbeitnehmer in der fraglichen Zeit dem Betrieb des Arbeitgebers angehörte. Das schließt die Anrechnung von Beschäftigungszeiten bei einem anderen Arbeitgeber aus. Somit fallen Beschäftigungszeiten vor dem Betriebsübergang aus der Berechnung heraus.

2. Anfechtung der Arbeitsvertragsänderung nach Übergang

Da der Arbeitsvertrag durch den Betriebsübergang nicht berührt wird, sondern kraft Gesetzes übergeht, ist nach einem Betriebsübergang eine Vertragsneufassung *nicht* erforderlich. Einzige Veränderung ist der Wechsel des Arbeitgebers, und dies geschieht bereits kraft Gesetzes. Legt der neue Arbeitgeber dem Arbeitnehmer nach dem Betriebsübergang einen „angepaßten“ Arbeitsvertrag vor, ist das daher nicht selten ein Grund zur Vorsicht. Dafür gibt es einen Grund: Leider wird zu oft die Rechtsunwissenheit des Arbeitnehmers ausgenutzt, um auf diesem We-



ge für den Arbeitnehmer nachteilige inhaltlich Änderungen des Arbeitsvertrages versteckt durchzusetzen.

Ähnliches geschah nach der Veräußerung eines Einzelhandelsbetriebes von einem nicht tarifgebundenen Veräußerer an einen tarifgebundenen Erwerber (BAG, ZIP 2008, 286 f.). Letzterer vereinbarte mit einer Arbeitnehmerin, einer Kassiererin, einzelvertraglich durch Änderungsvertrag eine schlechtere Eingruppierung, die eine Verringerung ihres Gehaltes zur Folge hatte, sowie eine Einmalzahlung zum Ausgleich derselben. Die Arbeitnehmerin bereute später, diese Vereinbarung abgeschlossen zu haben und suchte nach Wegen, herauszukommen.

Grundsätzlich hilft ihr § 613 a BGB aber nicht. Zwar tritt der neue Arbeitgeber in den bestehenden Vertrag ein, es steht aber beiden Parteien frei, einvernehmlich den Vertrag zu ändern, was die Arbeitnehmerin hier getan hat.

a) Einjährige Veränderungssperre des § 613a Abs. 1 Satz 2 BGB

Die Arbeitnehmerin berief sich jedoch auf § 613 a Abs. 1 Satz 2 BGB, wonach Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge fortgelten und jedenfalls ein Jahr nicht geändert werden dürften. Allein die Übertragung des Arbeitsvertrages auf den „Neuen“ stellt nämlich nicht sicher, daß der Arbeitnehmer nach dem Betriebsübergang nicht schlechter gestellt ist als zuvor. Ein Großteil der ihn schützenden Bestimmungen entstammen möglicherweise gar nicht dem Arbeitsvertrag, sondern einer Betriebsvereinbarung oder einem Tarifvertrag (dessen Bestimmungen ja nach § 4 Abs. 3 TVG *zugunsten* des Arbeitnehmers zwingend sind und insoweit dem Arbeitsvertrag vorgehen).

Würde nur der Arbeitsvertrag kraft Gesetzes übertragen, ginge jede mit dem früheren Arbeitgeber abgeschlossene Betriebsvereinbarung verloren. Gleiches drohte mit Bestimmungen eines einschlägigen Tarifvertrages, wenn der neue Arbeitgeber (mangels Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband) nicht tarifgebunden (§§ 2, 3 TVG) ist. Um zu verhindern, daß durch den Betriebsübergang derartige Bestimmungen verloren gehen, ordnet § 613 a Abs. 1 Satz 2 BGB an, daß beide unter dem neuen Betriebsinhaber fortwirken.

Darüber, wie das dogmatisch funktionieren soll, hat sich der Gesetzgeber wohl keine allzu großen Gedanken gemacht. Insbesondere das Fortwirken des Tarifvertrages bereitet dogmatische Probleme. Die Rspr. löst das heute so, daß die Regelungen des alten Tarifvertrages als *Teil des Arbeitsvertrages* fortwirken. Da aber ein Arbeitsvertrag immer einvernehmlich (auch zu Lasten des Arbeitnehmers) geändert werden kann, wogegen Tarifvertragsbestimmungen zwingend sind, und durch Arbeitsvertrag - auch mit Zustimmung des Arbeitnehmers - nicht *zu Lasten* des Arbeitnehmers von ihnen abgewichen werden kann (§ 4 Abs. 3 TVG), ordnet § 613 a Abs. 1 Satz 2 BGB an, daß beide Regelwerke nach Betriebsübergang ein Jahr lang nicht zum Nachteil des Arbeitnehmers geändert werden dürfen.

Im vorliegenden Fall half diese Veränderungssperre der Arbeitnehmerin aber nicht. Sie gilt nicht für eine Individualvereinbarungen, wie sie hier getroffen worden war, die



(anders als z.B. Tarifverträge) ja auch bereits vor Betriebsübergang zur freien Disposition der Arbeitsvertragsparteien standen; diese können ebenso wie zuvor auch nach dem Betriebsübergang einvernehmlich geändert werden.

b) Anfechtung

Ferner focht die Arbeitnehmerin die Vertragsänderung wegen arglistiger Täuschung bzw. widerrechtlicher Drohung an. Sie trug vor, man habe ihr mit Kündigung gedroht, und dieser Zustand habe bis lange nach der Unterzeichnung der Vereinbarung angedauert. Diese Anfechtung war aber verfristet.

Tatsächlich hatte sie zunächst wegen arglistiger Täuschung, § 123 BGB, angefochten. Diese Erklärung wurde von ihr jedoch später als ein Jahr nach Unterzeichnung der Vereinbarung abgegeben und vom BAG als verfristet angesehen, weil die Einjahresfrist nach § 124 Abs. 2 Satz 1 BGB mit Kenntnis von der Täuschung beginnt.

Daraufhin berief sich die Kassiererin auf einen etwas anderen Anfechtungsgrund, nämlich denjenigen der widerrechtlichen Drohung, ebenfalls nach § 123 BGB. In diesem Falle beginnt die Anfechtungsfrist nämlich gemäß § 124 Abs. 2 Satz 1 BGB erst mit dem Zeitpunkt, in dem die Zwangslage *endet*. Sie trug daher vor, man habe ihr mit der Kündigung gedroht, und dieser Zustand habe bis lange nach der Unterzeichnung der Vereinbarung angedauert. Aber auch diesen Vortrag wies das BAG zurück und berief sich auf seine gefestigte Rechtsprechung zur Irrtumanfechtung nach § 119 BGB, wonach ein *Nachchieben von Anfechtungsgründen nicht zulässig* ist. Wenn die Anfechtung bereits mit anderen Gründen erklärt worden ist, hat sich die andere Partei nun einmal auf die genannten Gründe eingestellt und den Vertrag (wenn sie diese nicht für überzeugend erachtet) weiterhin als wirksam behandelt. Die Rechtssicherheit gebietet, daß der andere nach erklärter Anfechtung nicht damit rechnen muß, daß zu einem späteren Zeitpunkt andere Gründe nachgeschoben werden.

2. Dynamische Verweisung auf Tarifvertrag

Wenn nun geklärt ist, wie der bestehende Arbeitsvertrag sowie Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen übergehen, ist damit noch nicht beantwortet, wie eine dynamische Verweisung, die ein Arbeitsvertrag auf „die jeweils gültige Fassung“ eines Tarifvertrages vornimmt, nach dem Übergang zu behandeln ist. Das BAG (ZIP 2008, 378 ff.) mußte entscheiden, ob in einem derartigen Falle der Arbeitsvertrag statisch, d.h. in seiner letzten gültigen Fassung, übergeht oder ob die dynamische Verweisung auf den Tarifvertrag in seiner aktuell gültigen Fassung fortgilt, so daß auch der Betriebserwerber die Erhöhungen des Tarifvertrages mitmachen muß.

Das BAG verglich diesen Fall mit der Nachwirkung eines Tarifvertrages auf ein früheres Mitglied einer Arbeitgeberverbandes, das nach Abschluß des Tarifvertrages ausgetreten sind. Auch hier muß der Arbeitgeber bereits vereinbarte Erhöhungen mitmachen, auch wenn er nun nicht mehr tarifgebunden ist; die in der Norm bereits angelegte Dynamik wird *mit* „eingefroren“. Gleiches gilt bei der (hier vorliegenden) dynamischen Bezugnahme auf den Tarifvertrag: Dessen Bestimmungen „gelten zwar statisch fort, aber eine in der (statisch) fortgeltenden Norm selbst angelegte Dynamik bleibt aufrechtzuerhalten.“ Der Betriebserwerber muß daher



auch nach Betriebsübergang Anpassungen des Lohnes aufgrund Erhöhungen gemäß des in Bezug genommenen Tarifvertrag mitmachen.

3. Keine Ablösung des Tarifvertrages durch eine Betriebsvereinbarung

Die oben (1. a.) erwähnte Fortgeltung eines unter dem Altbetrieb bestehenden Tarifvertrages (als Bestandteil des Arbeitsvertrages) existiert nur, wenn der neue Betrieb *nicht* tarifgebunden ist; gleiches gilt für eine Betriebsvereinbarung. Das heißt, daß eine Verschlechterung des Arbeitnehmers gegenüber seinem früheren Tarifvertrag möglich ist, wenn der Erwerber ebenfalls unter einem (wenn auch ungünstigerem) Tarifvertrag steht. Gleiches gilt für Betriebsvereinbarungen.

Fraglich ist jedoch, was gilt, wenn dasjenige, was unter dem alten Arbeitgeber in einem Tarifvertrag geregelt ist, beim neuen Arbeitgeber (mit ungünstigerem Regelungsgehalt) in einer Betriebsvereinbarung erfaßt ist. Gilt der alte Tarifvertrag (als Bestandteil des Arbeitsvertrages) fort (als bestünde kein Tarifvertrag beim „Neuen“) oder besteht kein Bedürfnis, weil beim Erwerber eine Betriebsvereinbarung existiert, die diesen Gegenstand regelt? Es heißt in § 613 a Abs. 1 Satz 3 BGB: „Satz 2 gilt nicht, wenn die Rechte und Pflichten bei dem neuen Inhaber durch Rechtsnormen eines anderen Tarifvertrags oder durch eine andere Betriebsvereinbarung geregelt werden.“ Der Gesetzeswortlaut ist also mehrdeutig.

Das BAG (ZIP 2008, 710) hatte diesen Fall für einen (vor Betriebsübergang) einem Tarifvertrag unterworfenen Arbeitnehmer zu entscheiden, in dessen neuem Betrieb eine Betriebsvereinbarung existierte, die die Gehaltsfrage ebenfalls regelte. Da nach § 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG Gegenstände, die üblicherweise durch Tarifvertrag geregelt werden, nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein können, kommt dieser Fall nicht allzuoft vor. Die hier entscheidende Betriebsvereinbarung war jedoch ein Sozialplan (der selbstredend Regelungen zur Gehaltshöhe ungeachtet der Sperre des § 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG treffen können muß), mithin eine mitbestimmte Betriebsvereinbarung, und auf eine solche wendet das BAG die Sperre des § 77 Abs. 3 BetrVG nicht an (sogenannten „Vorrangtheorie“ im Gegensatz zur „2-Schranken-Theorie“, BAG, EzA § 87 BetrVG Nr. 10; Betriebliche Lohngestaltung, Nr. 30).

Hier hat das BAG sich *gegen* die Über-Kreuz-Ablösung des Tarifvertrages durch die Betriebsvereinbarung entschieden, weil das nicht vom Gesetzgeber beabsichtigt gewesen sei und beide unterschiedlicher Natur sind. D.h. der alte Tarifvertrag gilt mit Verschlechterungsschutz des § 613 a Abs. 1 Satz 2 BGB ungeachtet der existierenden Betriebsvereinbarung fort.

4. Schicksal der Gleichstellungsabrede bei Branchenwechsel und damit verbundenem Tarifvertragswechsel

Der Verschlechterungsschutz des § 613 a Abs. 1 Satz 3 BGB greift bei einem Betriebsübergang, der zu einem Branchenwechsel und damit einen Wechsel des Tarifvertrages führt, nicht, wenn im neuen Unternehmen ein Tarifvertrag der anderen Branche existiert. Dann besteht nämlich kein Bedürfnis, den alten Tarifvertrag fortgelten lassen zu müssen. Gilt das aber auch, wenn der Arbeitnehmer im alten Betrieb gar nicht durch die gesetzliche Regelung der §§ 2, 3 TVG einem Tarifvertrag unterworfen war, sondern nur durch eine arbeitsvertragliche *Gleichstellungsabrede*?



- a) In einem kürzlich vom BAG entschiedenen Fall (ZIP 2008, 470 ff.) hatte die Vorinstanz, das LAG Düsseldorf, diese Ansicht vertreten und § 613 a Abs. 1 Satz 3 BGB im Ergebnis analog angewandt.

Der Arbeitgeber war Mitglied im Kommunalen Arbeitgeberverband, die Arbeitnehmerin war aber bis zum Betriebsübergang kein Gewerkschaftsmitglied. Trotzdem galt für sie der einschlägige Tarifvertrag kraft arbeitsvertraglicher *Gleichstellungsabrede*, weil ihr Arbeitsvertrag ausdrücklich den „Bundesmanteltarifvertrages für Arbeiter gemeindlicher Verwaltungen und Betriebe [BMT-G II]... in seiner jeweils in Kraft befindlichen Fassung“ in Bezug nahm. Mit Betriebsübergang fiel die Arbeitnehmerin in den Anwendungsbereich des für allgemeingültig erklärten Tarifvertrages für die gewerblich Beschäftigten im Gebäudereinigerhandwerk dessen Bedingungen schlechter waren.

Das LAG vertrat folgende Ansicht: Die Gleichstellungsabrede im Arbeitsvertrag drückt den Willen des Arbeitgebers aus, diese Arbeitnehmerin ebenso wie die tarifgebundenen Arbeitnehmer zu behandeln. Würde man nun die feste Verweisung auf den im Arbeitsvertrag genannten BMT-G II beibehalten, würde die Arbeitnehmerin deutlich besser vergütet als die anderen Arbeitnehmer des neuen Arbeitgebers, die dem Gebäudereiniger-Tarifvertrag unterworfen sind. Im Ergebnis kommt das einer analogen Anwendung des § 613 a Abs. 1 Satz 2 BGB gleich, wonach der existierende Tarifvertrag des neuen Unternehmens nach Betriebsübergang durch den fortgeltenden früheren Tarifvertrag ersetzt würde.

- b) Das BAG lehnte das ab. § 613 a Abs. 1 Satz 2 BGB passe hier nicht, weil es nicht um einen Tarifvertrag gehe, der kraft Gesetzes im früheren Unternehmen gelte, sondern um eine arbeitsvertraglich Klausel, die unproblematisch (wie der gesamte Arbeitsvertrag) fortgilt. Vielmehr müsse man diese Gleichstellungsklausel nach den üblichen Auslegungsgrundsätzen auslegen.

Unstreitig handelt es sich hier um eine *dynamische Verweisung*, also eine Klausel, die die *jeweilige Fassung* des Tarifvertrages in Bezug nimmt. Ob es sich aber um eine „große dynamische Verweisung/Tarifwechselklausel“ handelt, die den *jeweils* für den Betrieb fachlich/betrieblich geltenden Tarifvertrag in Bezug nimmt, oder eine „kleine dynamische Verweisung“, die einen bestimmten Tarifvertrag *fix* bezeichnet, kann nur der Auslegung der Klausel zu entnehmen sein. Diese hat nach den allgemeinen Grundsätzen der §§ 133, 157 BGB (Verkehrssitte, Empfängerhorizont) zu erfolgen. Unzulässig ist es, die Klausel wie es das LAG getan hat, *zwangsläufig* (unter Heranziehen des Rechtsgedankens des § 613 a Abs. 1 Satz 2 BGB) als große dynamische Verweisung auf den jeweils anwendbaren Tarifvertrag zu verstehen. Gerade dies war hier nach dem klaren *Wortlaut* der Klausel nicht der Fall, sondern wäre eher eine unangemessen Unterstellung, denn vielleicht kam es den Parteien bei Vertragsschluß (und auch der Arbeitnehmerin) ja gerade darauf an, den Regelungen eines bestimmten Tarifvertrages, nämlich eines für den öffentlichen Dienst, unterworfen sein zu wollen.

5. Identität von altem und neuem Betrieb



a) Erwerb von nicht teilbetrieblich organisierten Betriebsmitteln

In einer weiteren Entscheidung mußte das BAG sich mit der Frage befassen, in wie weit bei der Veräußerung *bloß einzelner Wirtschaftsgüter* die wirtschaftliche Einheit des Betriebes oder Betriebsteils unter Wahrung der Identität fortgeführt wurde (BAG v. 26.07.2007, ZIP 2008, 428 ff.).

- aa) Ein Unternehmen der Dachdeckerbranche fiel in die Insolvenz. Zwei Unternehmen übernahmen aus der Insolvenzmasse einige Maschinen sowie einen kleinen Teil der Arbeitnehmer. Ein besonderes „Geschmäcke“ bekommt der Fall dadurch, daß beide Erwerber nicht nur ebenfalls als Dachdecker tätig sind, sondern zeitgleich mit der Stellung des Insolvenzantrages der Insolvenzschuldnerin gegründet wurden und ihren Sitz gerade dort haben, wo sich Lager bzw. Magazin der Insolvenzschuldnerin befinden. Einer der beiden neuen Betriebe übernahm sogar Telefonnummer und Lkws mit den Schriftzügen der Insolvenzschuldnerin.

Einer derjenigen Arbeitnehmer, die nicht übernommen wurden, klagte nun gegen die beiden neuen Unternehmen, weil er der Ansicht war, es sei nicht zu einer Betriebsstillegung, sondern einer Betriebsübernahme gekommen. Zur Klärung eben dieser Frage mußte nun ermittelt werden, ob ein im wesentlichen unveränderter Fortbestand der organisierten Gesamtheit „Betrieb“ bei einem der beiden neuen Inhaber zu bejahen ist oder nicht. Dies stellte sich hier deshalb als so schwierig heraus, weil ja nicht der Betrieb als Ganzes an einen neuen Inhaber gegangen ist, sondern die beiden neuen Unternehmen jeweils nur einzelne Teile davon übernommen haben.

- bb) Zur Klärung der Frage führte das BAG noch einmal lehrbuchartig aus, daß es zur Beurteilung der Frage der *Identität* des fortgeführten mit dem altem Betrieb auf

- die Art des betreffenden Betriebes,
 - den Übergang der materiellen Betriebsmittel, wie Gebäude oder bewegliche Sachen sowie deren Wert und Bedeutung,
 - die Übernahme der vorhandenen Organisation,
 - den Grad der Ähnlichkeit mit der Betriebstätigkeit des bisherigen Inhabers,
 - die Weiterbeschäftigung der Hauptbelegschaft,
 - den Übergang von Kundschaft und Lieferantenbeziehungen und
 - die Dauer der evtl. Unterbrechung der Betriebstätigkeit
- ankommt. Die Identität der Betriebseinheit ergebe sich auch aus Merkmalen wie
- Personal,
 - Führungskräfte,
 - Arbeitsorganisation,
 - Arbeitsmethoden und
 - ggf. Betriebsmittel.



Für die *Übernahme* eines Betriebes ist ferner wesentliches Kriterium die tatsächliche Weiterführung oder Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit (eine *Übertragung* der Leitungsmacht ist nicht erforderlich, siehe oben I. 2. b.).

- cc) Nun schied hier aber die Übernahme des Gesamtbetriebes (schon allein weil es zwei Erwerber waren) aus. Genau die gleichen Grundsätze gelten aber auch für die Übernahme eines Betriebsteils. Das setzt voraus, daß die übernommenen Betriebsmittel bereits bei dem früheren Betriebsinhaber die Qualität eines Betriebsteils hatte. Es reicht nicht aus, wenn der Erwerber einzelne Betriebsmittel erwirbt, die bislang nicht als Teilbetrieb organisiert waren, und damit dann erst einen neuen Betrieb oder Betriebsteil gründet.

Die Frage, wie weit die sachlichen Betriebsmittel identitätsprägend sind, richtet sich nach der Eigenart des Betriebes. Für den hier in Frage stehenden Dachdeckerbetrieb wurde das verneint, weil der Einsatz sachlicher Mittel zwar unverzichtbar, aber nicht den „Kern der zur Wertschöpfung erforderlichen Funktionszusammenhangs“ ausmacht. Bei einem derartigen Betrieb komme es für die Frage, was identitätsprägend ist, neben den materiellen und immateriellen personellen Mitteln auf die *organisatorischen Konzepte* an, die der Durchführung der Bauarbeiten dienen und für deren Fortführung von wesentlicher Bedeutung sind. Gerade dies konnte aber bei dem hier vorliegenden Übergang lediglich einzelner Betriebsmittel nicht bejaht werden.

- dd) Wenn also die übernommenen Betriebsmittel, wie hier, mangels organisatorischer Konzepte für den Betriebsteil, nicht schon *vor* Übernahme einen Betriebsteil dargestellt hat, scheidet eine Übernahme nach § 613 a BGB aus.

- b) Bloße Auftragsübernahme genügt nicht

In einer anderen Entscheidung des BAG (ZIP 2008, 2233 ff.), der die Schließung eines Unternehmens für Facility-Management bei einer Klinik und die Übernahme des Auftrages durch ein deutlich größeres Unternehmen zugrunde lag, stellte das BAG noch einmal klar, daß *allein* die Übernahme des Auftrages durch ein anderes Unternehmen noch keine Identität mit dem früheren Betrieb ausdrücke (vgl. oben I. 3. b).

Bei Handels- und Dienstleistungsbetrieben hatte das BAG bereits früher der Frage eines Betriebsübergangs den *immateriellen* Betriebsmitteln (also Geschäftsbeziehungen zu Dritten, Kundenstamm und etwaige Kundenlisten, Know-how und die Einführung des Unternehmens am Markt) besondere Bedeutung beigemessen. Auch insoweit bedarf es aber einer Gesamtbeurteilung, die das Personal, welches diese Tätigkeiten verrichtet hat, deren Führungskräfte und deren Arbeitsorganisation, die Betriebsmethoden und gegebenenfalls auch die zur Verfügung stehenden Betriebsmittel berücksichtigt. Eine bloße Funktionsnachfolge erfüllt auch bei solchen Betrieben nicht die Voraussetzung eines Betriebsübergangs.

Da im vorliegenden Fall der neue Betrieb eine deutlich größere Organisationsstruktur aufwies und sein Aufgabenumfang um ein Vielfaches größer als der frühere war, so daß letzterer bes-



**Hochschule
Augsburg** University of
Applied Sciences

Fakultät für
Wirtschaft

tenfalls eine Abteilung des neuen Betriebes hätte darstellen können, mußte die Identität verneint werden.

IV. Fazit

Die Rechtsprechung des BAG zu § 613a BGB in den letzten Monaten hat einige Fragen geklärt, die schon seit längerem offen waren. Es bleibt aber ungeklärt, ob der EuGH in all diesen Fällen eines Tages ebenso entscheiden wird.

Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt:

Prof. Dr. Erika Regnet (erika.regnet@hs-augsburg.de)

HS Augsburg, Fakultät für Wirtschaft

Schillstr. 100

86169 Augsburg

Tel.: 0821 – 598 2951 / 2930