rehmnetz
Fachbeitrag
Shared Service im öffentlichen Dienst Juli 2010

Shared Services im öffentlichen Dienst – arbeitsrechtliche Aspekte

Mit Shared Services dem demografischen Wandel begegnen

Die hohen Personalausgaben und die anhaltende Finanzknappheit in den öffentlichen Verwaltungen sind häufig Anlass, den Personalbestand weiter zu reduzieren. Gleichzeitig führt der demografische Wandel jedoch zu einem Mangel an qualifiziertem Fachpersonal. Den Personalbestand und die Personalausgaben auf ein tragfähiges Niveau zurückzuführen, dabei gleichzeitig die Funktionsfähigkeit der Verwaltung zu gewährleisten und dem demografischen Wandel zu begegnen, stellt die zentrale Herausforderung für das Personalmanagement im öffentlichen Dienst dar. Im folgenden Beitrag wird ein Überblick darüber gegeben, welche Bedeutung Shared Services Konzepte in diesem Spannungsfeld haben können und welche wesentlichen arbeitsrechtlichen Gesichtspunkte bei der Einführung zu berücksichtigen sind.

I. Allgemeines

1. Ausgangssituation

Die Rahmenbedingungen in den öffentlichen Verwaltungen sind bekanntermaßen vielerorts durch eine extrem angespannte Haushaltslage, hohe Personalausgaben, vorgegebene Stelleneinsparziele, Einstellungsstopps/-korridore, Personalüberhänge und zunehmende Arbeitsverdichtungen geprägt. Erschwerend kommt hinzu, dass der öffentliche Dienst angesichts der im Vergleich zur Privatwirtschaft relativ hohen Altersstruktur von den Auswirkungen des demografischen Wandels verschärft getroffen wird. Neben der deutlichen Alterung des Personals, der stark zunehmenden Altersabgänge führt die demografische Entwicklung künftig zu einer Verknappung von Nachwuchskräften. Angesichts dieser Auswirkungen auf die künftigen Personalressourcen hat sich der öffentliche Dienst u.a. darauf einzustellen, dass die Aufgaben künftig mit weniger Personal auszuüben sind. Dieser Entwicklung kann durch ein vorausschauendes Personalkonzept, welches insbesondere personaleinsparende und effizienzsteigernde Maßnahmen in sich vereinigt, entgegengesteuert werden. Ein maßgebliches Instrument im Rahmen eines Personalkonzepts kann neben den weiteren wichtigen Personalmanagementmaßnahmen, wie z.B. einer modernen Personalplanung, -gewinnung, -führung, -entwicklung, einem Gesundheits- und Wissensmanagement, die Einführung von Shared Services Organisationen bilden.

2. Grundkonzeption und Ziele einer Shared Services Organisation

Unter Shared Services wird die Zusammenfassung von gleichartigen Funktionen, die bislang in verschiedenen Behörden, Ministerien, Kommunen etc. parallel wahrgenommen wurden, in einer Organisationseinheit verstanden. Die Funktionen und das Personal werden in einer Organisationseinheit im Rahmen eines „Auftrageber-Auftragnehmer-Verhältnisses" unter Nutzbarmachung von Größenvorteilen, der Optimierung, Standardisierung von Prozessen und dem Einsatz von IT gebündelt. Es handelt sich danach um eine organisatorische Ausgliederung. Die Shared Services Organisation bleibt im Regelfall in öffentlicher Hand, so dass die Kompetenzen, das Fachwissen und die Einflussmöglichkeiten nicht an externe Dritte verloren gehen.

Wird die Shared Services Organisation aufgabenbezogen und organisatorisch richtig ausgestaltet, können die mit der Einführung von Shared Services verfolgten Ziele wie

- die Konzentration auf die Kern- /Fachaufgaben,
- die Qualitätssteigerung der Aufgabenwahrnehmung durch Spezialisierung und Bündelung von Know-how,
- der Eintritt technischer und personeller Synergieeffekte,
- die einheitliche, effizientere Bearbeitung von Aufgaben, die Prozessoptimierung,

© rehmnetz.de. Ein Angebot der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.

- die Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden und
- letztendlich eine dauerhafte Kosteneinsparung durch gesenkte Personalkosten sowie eine Kostentransparenz

verwirklicht werden.

Ein wichtiger Personalaspekt ist, dass es durch die Effizienzsteigerung zu einer Senkung des Personalbedarfs kommen kann und damit zugleich ein Beitrag zur Milderung der Problematik des demografischen Wandels (Fachkräftemangel) und zur Einbeziehung der zunehmenden Altersabgänge geleistet werden kann. Angesichts der Bündelung des Personals mit gleich gelagertem Tätigkeitsfeld in einer Serviceeinheit müssen insoweit auch kurzfristig weniger bzw. unter Umständen zunächst keine Neueinstellungen in den zusammengefassten Bereichen vorgenommen werden.

3. Eignung und Organisationsformen

Shared Services Konzepte haben auch in der öffentlichen Verwaltung bereits seit längerem Eingang gefunden. Auf kommunaler Ebene arbeiten bspw. mehrere Kommunen im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit insbesondere bei den klassischen Bereichen Wasserver- und Abwasserentsorgung, beim Regionalmarketing, der Tourismusförderung oder bei der Informationstechnologie zusammen. Auf Bundes- und Landesebene finden sich Verwaltungsämter als zentrale Dienstleistungszentren für einzelne Behörden, welche z. B. die Bezüge- und Beihilfebearbeitung übernehmen.

Für eine Shared Services Organisation eignen sich insbesondere standardisierbare, gleich abwickelbare, mit einer gewissen Häufigkeit und Anzahl vorkommende Aufgaben. So besteht vor allem bei den rein verwaltungsinternen Dienstleistungen Potential für die Umsetzung von Shared Services Konzepten. Beispielhaft lassen sich folgende Tätigkeiten/Bereiche nennen: Buchhaltung, Bezüge- und Beihilfebearbeitung, Controlling, Organisation, Justitiariat, Dokumentenverwaltung, Personalwesen, Aus- und Fortbildung, Facility-Management, Beteiligungsmanagement, Beschaffung/Einkauf, IT-Service, Fuhrpark, Technik.

Die richtige Organisationsform ist sorgfältig unter Einbeziehung sämtlicher relevanter strategischer, organisatorischer, personeller, wirtschaftlicher und rechtlicher Aspekte abzuwägen und auszuwählen. Auf kommunaler Ebene bestehen bspw. vielfältige Formen der Zusammenarbeit. So kann eine Shared Services Organisation in öffentlich-rechtlicher Form ohne eigene Rechtspersönlichkeit, z. B. durch öffentlich-rechtliche Vereinbarungen, kommunale Arbeitsgemeinschaften oder mit eigener Rechtspersönlichkeit, z. B. in Form eines Zweckverbandes oder je nach einschlägigem Kommunal- und Landesrecht einer Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) bzw. einem Kommunalunternehmen, durchgeführt werden. Ferner kommt eine Durchführung in privat-rechtlicher Form z. B. als GmbH in Betracht.

II. Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen

Bei der Einführung von Shared Services Konzepten sind die rechtlichen Rahmenbedingungen insbesondere aus den Bereichen des Steuer-, Vergabe-, Gesellschafts-, Datenschutz-, Beamten- und des Arbeitsrechts sowie die jeweiligen öffentlichen Bestimmungen z. B. des einschlägigen Landes- und Kommunalrechts zu beachten. Im Folgenden werden die wesentlichen individual- und kollektivarbeitsrechtlichen Aspekte skizziert, die bei der Ausgliederung von Aufgaben auf eine Shared Services Organisation regelmäßig zu berücksichtigen sind.

Für die arbeitsrechtliche Beurteilung ist von maßgeblicher Bedeutung, ob die Tätigkeiten künftig bei einem anderen Rechtsträger (Arbeitgeber), wie z. B. einer GmbH oder einer AöR, oder bei demselben Arbeitgeber, z.B. nur in einer anderen Dienststelle wahrgenommen werden sollen. Spezifische arbeitsrechtliche Folgen ergeben sich ferner, wenn sich ein Wechsel in eine private Rechtsform vollzieht.

1. Dauerhafter Personaleinsatz bei einem anderen Arbeitgeber

Ein dauerhafter Personaleinsatz bei einem anderen Arbeitgeber ist für die Arbeitnehmer insbesondere auf folgenden drei Wegen möglich:

© rehmnetz.de. Ein Angebot der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.

- Betriebs(teil)übergang (§ 613 a BGB),
- Personalgestellung (§ 4 Abs. 3 TV-L/TVöD),
- freiwilliger Arbeitgeberwechsel.

Beamte sind keine Arbeitnehmer und werden daher von einem Betriebs(teil)übergang nicht erfasst. Die Überleitung bzw. deren Einsatz bei einem Dritten erfolgt nach spezifischen beamtenrechtlichen Regelungen (z. B. Zuweisung nach § 123 a BRRG, Beurlaubung, Gewährung von Sonderurlaub nach Sonderurlaubsverordnungen).

1.1. Betriebs(teil)übergang

Die Ausgliederung von Aufgaben auf einen Dritten ist oft mit einem Betriebs(teil)übergang im Sinne des § 613 a BGB verbunden. Ein Betriebs(teil)übergang liegt vor, wenn ein anderer Rechtsträger eine wirtschaftliche Einheit unter Wahrung von deren Identität aufgrund eines Rechtsgeschäfts fortführt. Ob ein im Wesentlichen unveränderter Fortbestand der organisierten Gesamtheit „Betrieb" bei dem neuen Inhaber anzunehmen ist, entscheidet sich anhand verschiedener von der Rechtsprechung entwickelter Kriterien im Rahmen einer Gesamtwürdigung. So kann z.B. eine EDV-Abteilung eine organisatorisch abgrenzbare, übergangsfähige Einheit darstellen.

Wesentliche Folge eines Betriebs(teil)übergangs ist, dass die Arbeitsverhältnisse der Arbeitnehmer kraft Gesetz auf den neuen Betriebsinhaber übergehen. Grundsätzlich gelten nach § 613 a Abs. 1 S. 1 BGB die bislang im Verhältnis zum alten Betriebsinhaber auf individualarbeitsrechtlicher Grundlage bestehenden Rechte und Pflichten auch gegenüber dem neuen Betriebsinhaber unverändert fort. Die Fortgeltung der auf einer kollektivrechtlichen Grundlage (Tarifverträge, Dienstvereinbarungen) beruhenden Rechte richtet sich nach den komplexeren Regelungen des § 613 a Abs. 1 S. 2 bis 4 BGB. In diesem Zusammenhang bestehen insbesondere bei der Wahl einer privaten Rechtsform häufig Gestaltungsmöglichkeiten, die ggf. auch zu einer Beendigung der Tarifverträge des öffentlichen Dienstes und der Einführung von modernen und flexiblen Arbeitsbedingungen, wie z.B. einem variablen Vergütungssystem, führen können.

Die Arbeitnehmer können dem Übergang ihrer Arbeitsverhältnisse innerhalb eines Monats nach einer ordnungsgemäßen Unterrichtung schriftlich widersprechen (vgl. § 613 a Abs. 5 und Abs. 6 BGB). Im Falle eines Widerspruchs bleibt das Arbeitsverhältnis zum abgebenden Arbeitgeber bestehen. In der Praxis folgt dann im Regelfall eine Personalgestellung nach § 4 Abs. 3 TV-L/TVöD.

1.1.1 Auswirkungen auf die Zusatzversorgung

Bei der Übertragung von Arbeitnehmern auf einen anderen Rechtsträger ist maßgebliches Augenmerk auf die Behandlung der tariflichen Zusatzversorgung der Arbeitnehmer über die Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL) oder die verschiedenen kommunalen Zusatzversorgungskassen (ZVK) zu legen. Der tarifvertragliche Anspruch der Arbeitnehmer auf Verschaffung der Versorgung (vgl. § 25 TV-L/TVöD) wird durch einen Betriebs(teil)übergang regelmäßig nicht berührt. Aufgrund der erheblichen möglichen finanziellen Auswirkungen insbesondere in Form von Gegenwert- bzw. Ausgleichszahlungen sollten sämtliche Fragen der Zusatzversorgung wie bspw. der Fortführung mittels Abschlusses einer besonderen Beteiligungsvereinbarung im Rahmen z. B. des Ausgliederungs- oder Verbleibemodells oder die Nichtfortführung der Zusatzversorgung unter Gewährung einer gleichwertigen privaten Altersversorgung im Vorfeld einer Personalüberführung sorgfältig untersucht und mit der zuständigen Versorgungskasse rechtzeitig abgestimmt werden.

1.1.2 Auswirkungen auf den Personalrat/ Betriebsrat

Besonderheiten hinsichtlich der Personalvertretung sind insbesondere bei der Überführung einer Dienststelle bzw. eines Dienststellenteils auf einen privatrechtlich organisierten Rechtsträger zu berücksichtigen. Die unterschiedlichen Anwendungsbereiche des Personalvertretungs- und des Betriebsverfassungsrechtes, z. B. gemäß § 1 BPersVG und § 130 BetrVG, führen dazu, dass mit dem Übergang das Amt des einstigen Personalrats erlischt. Umstritten ist, ob dem bisherigen Personalrat ein sog. Übergangsmandat zukommt. Nach der herrschenden Meinung besteht jedoch wegen der strukturellen Unterschiede zwischen Betriebs- und Personalrat kein Übergangsmandat. In der Praxis werden dennoch

© rehmnetz.de. Ein Angebot der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.

häufig Regelungen zu einem Übergangsmandat bspw. in einer Dienstvereinbarung oder in einem Tarifvertrag getroffen.

1.2. Personalgestellung

Nach § 4 Abs. 3 TV-L/TVöD ist im Falle der Verlagerung der Aufgaben der betroffenen Beschäftigten auf einen Dritten eine Personalgestellung möglich. Die Personalgestellung ist im Unterschied zur Zuweisung (vgl. § 4 Abs. 2 TV-L/TVöD) zeitlich unbegrenzt möglich und bedarf keiner Zustimmung der Arbeitnehmer. Dennoch sollte zur Förderung der Akzeptanz das Einverständnis der Arbeitnehmer eingeholt werden.

Folge der Personalgestellung ist, dass das Arbeitsverhältnis zum bisherigen Arbeitgeber fortbestehen bleibt, der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung jedoch bei einem Dritten erbringt und dessen Weisungsrecht unterliegt. Es handelt sich mithin um eine Form der Arbeitnehmerüberlassung. Hinsichtlich der wesentlichen Arbeitsbedingungen bleibt es bei der Fortgeltung der Tarifverträge des öffentlichen Dienstes und damit auch bei der Fortführung der Zusatzversorgung.

Besonderheiten bestehen bei gestellten Arbeitnehmern angesichts der „gespaltenen Arbeitgeberstellung" hinsichtlich der Dienstvereinbarungslage und der Personalratszuständigkeit. Die gestellten Arbeitnehmer gelten personal- bzw. betriebsverfassungsrechtlich auch als Beschäftigte der aufnehmenden Dienststelle/Betriebs, in der sie arbeitsorganisatorisch eingegliedert sind. Die Eingliederung führt dazu, dass die gestellten Arbeitnehmer ebenfalls der Zuständigkeit des Personalrats/Betriebsrats der aufnehmenden Dienststelle/Betriebs unterfallen. Vom Grundsatz wird hierbei danach differenziert, dass für die Maßnahmen, die den Vertrag und den Bestand des Arbeitsverhältnisses betreffen, weiterhin der Arbeitgeber zuständig bleibt. Für die Abwicklung des Arbeitsverhältnisses wie bspw. die Verteilung der Arbeitszeit ist hingegen die aufnehmende Dienststelle/Betrieb zuständig.

Von dem Einsatz eines Arbeitnehmers bei einem Dritten mittels der Personalgestellung ist die Frage zu trennen, ob es sich bei der Personalgestellung um eine erlaubnispflichtige Arbeitnehmerüberlassung im Sinne des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) handelt. Nach § 1 Abs. 1 AÜG bedürfen Arbeitgeber, die Dritten Arbeitnehmer gewerbsmäßig zur Arbeitsleistung überlassen, der Erlaubnis. Grundsätzlich ist danach jede Arbeitnehmerüberlassung ohne entsprechende Erlaubnis unzulässig. Je nach Ausgestaltung wird bei einer Personalgestellung im vorliegenden Zusammenhang oftmals die für das Vorliegen einer gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung erforderliche Gewinnerzielungsabsicht von der zuständigen Agentur für Arbeit verneint. Die Thematik der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung sollte dennoch stets im Vorfeld mit der zuständigen Agentur für Arbeit verbindlich geklärt werden.

1.3. Personalüberlassungs-/ Personalgestellungsverträge

Zur Absicherung der Arbeitnehmerrechte werden regelmäßig Personalüberleitungs- und/oder Personalgestellungsverträge geschlossen. Ein Personalüberleitungsvertrag betrifft die Arbeitnehmer, deren Arbeitsverhältnisse auf einen Dritten übergehen. Der Personalgestellungsvertrag hingegen regelt die Weiterbeschäftigung derjenigen, deren Arbeitsverhältnisse zu dem bisherigen Arbeitgeber bestehen bleiben. In der Regel werden die abzusichernden Arbeitnehmerrechte als echter Vertrag zugunsten Dritter (§§ 328 ff. BGB) ausgestaltet.

1.4. Freiwilliger Arbeitgeberwechsel

Der freiwillige Arbeitgeberwechsel ist gesetzlich nicht geregelt und ist vor allem bei Nichtvorliegen der Voraussetzungen eines Betriebs(teil)übergangs in Erwägung zu ziehen. Er besteht aus der Beendigung des alten Arbeitsverhältnisses durch z.B. Abschluss eines Aufhebungsvertrags und der Begründung eines neuen Arbeitsverhältnisses mit dem Rechtsträger der neuen Shared Services Organisation. Denkbar ist auch, das Arbeitsverhältnis zum alten Arbeitgeber durch Beurlaubung ruhend zu stellen. In der Praxis erfordert der freiwillige Arbeitgeberwechsel wegen der Aufgabe des sozialen Besitzstands regelmäßig Anreizsysteme, um die Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer zu fördern.

2. Personaleinsatz bei demselben Arbeitgeber

Bei einer verwaltungsinternen Einführung einer neuen Shared Services Organisation ohne Arbeitgeberwechsel bspw. innerhalb einer Landesverwaltung

© rehmnetz.de. Ein Angebot der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.

durch den Aufbau einer neuen Dienststelle stehen dem Arbeitgeber insbesondere die in § 4 Abs. 1 TV-L/TVöD geregelten Instrumente der Versetzung und Abordnung zur Verfügung. Ziel dieser Instrumente ist die Sicherstellung eines flexiblen, bedarfsgerechten Personaleinsatzes. Zu beachten ist hierbei, dass sich eine mögliche Einschränkung des Direktionsrechts aus den Regelungen des Arbeitvertrags ergeben kann.

3. Personalvertretungsrechtliche Aspekte

Ungeachtet, ob sich der Personaleinsatz für die Arbeitnehmer bei einem anderen Arbeitgeber oder bei demselben Arbeitgeber vollzieht, ist die Einbindung der Personalvertretungen von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung. Im Ergebnis kann die Personalvertretung zwar eine Ausgliederung nicht verhindern, jedoch erheblich zeitlich verzögern. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über mögliche Beteiligungsrechte anhand der Vorschriften des BPersVG gegeben. Die einzelnen Landespersonalvertretungsgesetze enthalten im Regelfall ähnliche Vorschriften, die jedoch von der Beteiligungsintensität oft unterschiedlich ausgestaltet sind.

3.1. Beteiligungsrechte bei einer Ausgliederung auf einen Dritten

Zunächst steht dem Personalrat bei einer Ausgliederung auf einen externen Dritten sein allgemeines Informationsrecht nach § 68 Abs. 2 BPersVG zu. Die expliziten Beteiligungsrechte bei Outsourcing und „Privatisierungsmaßnahmen" sind in den einzelnen Bundesländern höchst unterschiedlich ausgestaltet. Eine Regelung im BPersVG fehlt. In manchen Landespersonalvertretungsgesetzen gibt es hingegen explizite Beteiligungstatbestände. Einige Landespersonalvertretungsgesetze sehen einen Beteiligungstatbestand bei dem Abschluss von Arbeitnehmerüberlassungs- und Gestellungsverträgen vor. Je nach den Umständen kann insbesondere das Mitwirkungsrecht nach § 78 Abs. 1 Nr. 2 BPersVG bei der Auflösung, Einschränkung, Verlegung oder Zusammenlegung von Dienststellen oder wesentlichen Teilen berührt sein. Ein explizites Mitbestimmungsrecht bei der Personalgestellung findet sich in keinem Personalvertretungsgesetz. Insofern ist umstritten, ob der Personalrat auch bei einer Personalgestellung mitzubestimmen hat. Für die aufnehmende Dienstelle/Betrieb eines Dritten stellt die Eingliederung von gestellten oder freiwillig wechselnden Arbeitnehmern grundsätzlich eine Einstellung i.S.d. § 75 Abs. 1 Nr. 1 BPersVG oder bei einem privaten Dritten i.S.d. § 99 Abs. 1 BetrVG dar.

3.2. Beteiligungsrechte bei verwaltungsinterner Umorgansiation

Dem Personalrat steht ebenfalls sein allgemeines Informationsrecht nach § 68 Abs. 2 BPersVG zu. Als Beteiligungsrechte des Personalrats bei verwaltungsinternen Umorganisationen kommen je nach Maßnahme bspw. das Mitbestimmungsrecht nach § 75 Abs. 3 Nr. 16 BPersVG hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsplätzen, das eingeschränkte Mitbestimmungsrecht nach § 76 Abs. 2 Nr. 5 BPersVG bei Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung oder zur Erleichterung des Arbeitsablaufs, das eingeschränkte Mitbestimmungsrecht nach § 76 Abs. 2 Nr. 7 BPersVG hinsichtlich der Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden oder das klassische Mitwirkungsrecht nach § 78 Abs. 1 Nr. 2 BPersVG bei der Auflösung, Einschränkung, Verlegung oder Zusammenlegung von Dienststellen oder wesentlichen Teilen in Betracht.

Weitere Beteiligungsrechte des Personalrats können im Rahmen der Umsetzung ausgelöst werden. Je nach Maßnahme können dies z.B. ein Anhörungsrecht nach § 78 Abs. 3 BPersVG bei der Personalplanung, ein Mitwirkungsrecht nach § 76 Abs. 2 Nr. 6 BPersVG bezüglich Fragen der Fortbildung sowie vor allem Mitbestimmungsrechte bei personellen Maßnahmen, wie z. B. nach § 75 Abs. 1 Nr. 3 BPersVG bei Versetzungen oder Umsetzungen von Angestellten, nach § 75 Abs. 1 Nr. 4 BPersVG bezüglich der Abordnung von Angestellten oder schließlich ein Mitbestimmungsrecht nach § 75 Abs. 3 Nr. 13 BPersVG bei der Aufstellung von Sozialplänen sein.

III. Fazit

Die Kombination der Konzentration auf Kern-/Fachaufgaben in der Kernverwaltung und die Bündelung von verwaltungsinternen Dienstleistungen unter Nutzung der Potentiale von Shared Services kann einen wesentlichen Beitrag zur Milderung der Pro-

© rehmnetz.de. Ein Angebot der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.

blematik des demografischen Wandels leisten. Die Einführung einer Shared Services Organisation berührt stets eine Vielzahl von individual- und kollektivarbeitsrechtlichen Aspekten, welche neben den weiteren rechtlichen Gesichtspunkten im Vorfeld unter Berücksichtigung der jeweiligen konkreten Umstände geklärt werden müssen. Darüber hinaus hängt eine erfolgreiche Einführung maßgeblich davon ab, dass alle betroffenen Personengruppen rechtzeitig in den Prozess eingebunden werden und von der Notwendigkeit einer Veränderung und den darin zugleich liegenden Chancen und Perspektiven überzeugt werden. In diesem Zusammenhang kommt einer transparenten Kommunikation, verbindlichen Organisationsentscheidungen und den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu.

Kontakt:
Carsten Brachmann,
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht
Partner

Salans LLP,
T.: +49 30 26473 604,
F.: +49 30 26473 133,
cbrachmann@salans.com,
http://www.salans.com

© rehmnetz.de. Ein Angebot der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.