

ESSAY

# LANDESTYPISCHE EIGENHEITEN

Für viele Unternehmen werden Standorte im Ausland immer wichtiger. Dies hat auch juristische Dimensionen, denn das **Arbeitsrecht im internationalen Personalmanagement** hält ebenso Hürden wie Chancen bereit.



International operierende Unternehmen sollten auch die rechtlichen Rahmenbedingungen in den jeweiligen Länder kennen.

Fotos: Moritz Venemann, [www.baumannstephan.com](http://www.baumannstephan.com)

Arbeitsrechtliche Themen spielen im internationalen Personalmanagement ebenso wie in der nationalen HR-Arbeit eine wichtige Rolle. Mit der internationalen Ebene kommt dabei neben einer rein **quantitativen Steigerung** auch eine **qualitative Veränderung** gegenüber der rein nationalen Personalarbeit hinzu. Denn arbeitsrechtliche Themen können unternehmensseitig nur bedingt internationalisiert werden. Daran hat sich selbst in Europa trotz einer gewissen Harmonisierung einzelner Bereiche – insbesondere im Bereich des Diskriminierungsschutzes – wenig geändert. Sobald der europäische Raum verlassen wird, wird die Handhabung arbeitsrechtlicher Fragen noch schwieriger. Teilweise finden sich überraschende Ähnlichkeiten verschiedener Rechtssysteme, teilweise bereiten bereits die Begrifflichkeiten Schwierigkeiten.

Die nationale Dimension des Arbeitsrechts führt dazu, dass die Möglichkeiten der **Implementierung von HR-Projekten** in allen betroffenen Ländern genau geprüft werden müssen. Mehr als bei anderen Aspekten des Personalmanagements, wo ebenfalls entschieden werden muss, welche Bestandteile einer Strategie unter Berücksichtigung der **kulturellen und sprachlichen Unterschiede** sinnvoll ins Ausland übertragen werden können, ist das nationale Arbeitsrecht Instrument der Umsetzung von Zielen und Grenze zugleich.

Dies gilt in erster Linie bei der Umsetzung von internationalen Personalprojekten, die konzerneinheitlich umgesetzt werden sollen. Beispiele sind die Einführung von Performance-Management-Programmen oder homogenen Vergütungsstrukturen, wie globale Bonus- und Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, der Implementierung von Compliance-Systemen oder auch von internationalen Restrukturierungsprogrammen. Bei diesen Projekten muss die jeweilige **nationale Rechtslage** geprüft und ein Weg gesucht werden, die verfolgten Ziele mit den Instrumenten und den Verfahren des nationalen Rechts auf rechtssichere und zugleich möglichst homogene Weise zu realisieren.

Vergleichbare Themen stellen sich aber auch, wenn der Fokus nicht auf konkreten Projekten liegt, sondern wenn sich der internationale Aspekt der HR-Arbeit aus der zunehmenden Orientierung an (virtuellen) internationalen Teams und Matrix-Strukturen ergibt.

## Grundlagen und Ziele globaler HR-Strategien

Soll eine konzerneinheitliche HR-Strategie umgesetzt werden, bietet erst die Übersicht über die verschiedenen nationalen Möglichkeiten der Realisierung eine sichere Grundlage für ein solches einheitliches Vorgehen. Ergebnis einer solchen Analyse kann dann auch sein, dass ein Projekt nicht überall wie geplant umgesetzt werden kann. Erst dann kann aber entschieden werden, ob für bestimmte Länder **Sonderregelungen** gefunden und zugelassen werden oder ob eine insgesamt geänderte Projektstrategie die Folge sein soll.

Dabei hilft eine klare Definition der inhaltlichen Zielsetzung eines Projekts. Vielfach werden aber unbewusst – selbst bei großer Offenheit für fremde Rechtskulturen – bestimmte rechtliche Vorgaben bereits bei der Zieldefinition als gegeben vorausgesetzt. Denn der eigene nationale Rechtsrahmen ist oft **stark im Bewusstsein** verankert und mit dem eigenen kulturellen Hintergrund verknüpft. Bei diesen kulturellen „blind spots“ fehlt bereits die Ahnung, dass es in einem anderen Land anders sein könnte. So setzen zum Beispiel US-Unternehmen mit dem Hintergrund des **at will employment** bei Bonusplänen regelmäßig die Möglichkeit der einseitigen Veränderbarkeit durch das Unternehmen voraus.

Wird aber nicht realisiert, dass dies in anderen Ländern nicht möglich ist, werden rechtssichere Konstruktionen oft nicht einmal geprüft. Sind sich Unternehmen hingegen der Differenzen zu anderen Rechtssystemen deutlicher bewusst beziehungsweise wird das eigentliche Projektziel entsprechend offen formuliert, können die unterschiedlichen **Realisierungsoptionen** in den jeweiligen Ländern einfacher erfasst werden. Damit ist auch die Chance verbunden,

in den Besonderheiten fremder Rechtsregelungen Anregungen für neue Projektansätze und Modelle zu finden und zu entwickeln. Das Arbeitsrecht ist dann nicht (nur) eine Hürde, sondern kann vielmehr eine Bereicherung für das internationale Personalmanagement sein.

Das gilt umso mehr, wenn im Rahmen der arbeitsrechtlichen Prüfung nicht nur die rein rechtlichen Komponenten, sondern auch die übliche Praxis und die strategischen Auswirkungen über die konkrete rechtliche Fragestellung hinaus berücksichtigt werden. Gerade im Arbeitsrecht spielen neben der Rechtslage und der Marktüblichkeit nicht nur die Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter, sondern auch auf Kollegen, Bewerber, Arbeitnehmervertreter, Manager und Öffentlichkeit eine wichtige Rolle, die bei der Prüfung der Handlungsoptionen einfließen sollten.

## Lokales Wissen und lokale Beratung

Ohne externe Hilfe kann ein internationaler Personalmanager diese Analyse nicht bewerkstelligen. Welche rechtlichen und kulturellen Besonderheiten ein Land hat, lässt sich normalerweise über die lokalen **Landesgesellschaften** klären. Die Zuarbeit der lokalen Personalmanager und Geschäftsführer ist damit ein wesentlicher Teil der Koordination der internationalen Personalarbeit. Dabei werden oftmals **lokale Kanzleien** von der lokalen Gesellschaft mit der Prüfung ihrer rechtlichen Möglichkeiten beauftragt und die Ergebnisse an die Muttergesellschaft weitergeleitet.

Dieses Modell funktioniert dann gut, wenn die Interessen von inländischen und ausländischen Gesellschaften gleichlaufen beziehungsweise wenn eine solche Vertrauensebene zum lokalen Management besteht, dass die größere Nähe zum lokalen Rechtsmarkt sinnvoll genutzt werden kann. Gerade bei **sensiblen Themen**, zum Beispiel



Auf internationaler Ebene gilt es nicht nur kulturelle und sprachliche Unterschiede zu überbrücken, auch im Arbeitsrecht lauern Stolpersteine.

wenn die lokale Geschäftsführung selbst Gegenstand der Rechtsberatung ist oder wenn es Überlegungen zu Umstrukturierungen, Unternehmensverkäufen oder sogar Standortschließungen gibt, stößt dieser Weg allerdings an seine Grenzen. Dann ist es in der Regel sinnvoll, wenn die internationalen Ansprechpartner in der Organisation die lokalen Berater direkt kontaktieren, sie persönlich kennen und einschätzen können. Das Vertrauen in die ausländischen Anwälte ist essentiell, da eine Plausibilitätskontrolle bei fremden Rechtskulturen – gerade bei Nichtjuristen – erheblich schwieriger ist.

### Loyalitätskonflikte berücksichtigen

Nicht unwesentlich ist dabei auch der potenzielle Loyalitätskonflikt, der aufgrund von langjähriger Zusammenarbeit zwischen lokalen Anwälten und lokalem Management entstehen kann. Auch wenn die besonderen Kenntnisse, die diese Berater über das Unternehmen haben, eine wertvolle Unterstützung auch für die internationalen Personalmanager bieten können, muss die Bedeutung dieser Erfahrung sorgsam mit den **potenziellen Nachteilen** abgewogen werden. Aufgrund der Gemengelage der Interessen kann es sinnvoll sein, externe Berater hinzuziehen, die bisher in dem lokalen Unternehmen nicht tätig waren.

Bei der Suche nach einer lokalen, aber neutralen Kanzlei im Ausland verlassen sich Personalmanager in erster Linie auf Empfehlungen. Die Befragung der eigenen, inländischen Anwälte oder der Kollegen kann hilfreich sein. Die passende **Chemie**, die zu diesen Personen besteht, findet sich oft auch bei Personen aus deren Netzwerk – Berater und Kollegen können im Übrigen meist gut einschätzen, welche Anwälte im Ausland passen könnten. Das setzt allerdings voraus, dass diese über Kontakte und Erfahrungen mit ausländischen Rechtsberatern in den entsprechenden Ländern verfügen. Nicht in jedem Land wird das der Fall sein. Dann bieten **internationale Verzeichnisse** Hilfe bei der Suche. Im internationalen Bereich haben sich eine Vielzahl von **Rankings** oder **Anwaltsverzeichnissen** etabliert, wie Chambers, Legal500, Best Lawyers oder International Who's Who Legal. In der Regel verfügen die dort verzeichneten Anwälte über ausreichend Englischkenntnisse und Erfahrung in internationalen Projekten.

### Koordinierung von internationalen HR-Projekten

Die direkte Zusammenarbeit des Unternehmens mit den lokalen Anwälten im jeweiligen Land ist sinnvoll bei **Projekten** oder **Konflikten**, die ein spezifisches Land betreffen, zum Beispiel bei der Kündigung individueller Mitarbeiter oder bei Auseinandersetzungen mit einer lokalen Arbeitnehmervertretung.

Bei Projekten der internationalen Personalarbeit, die mehrere Länder betreffen, ist bereits die Zusammenstellung von landesspezifischen Informationen ein wesentlicher Teil der Arbeit. Die Zeit und Mühe, die für eine sinnvolle **Aufbereitung dieser Informationen** notwendig ist, kann erheblich sein. Einige Unternehmen lassen diese Arbeit durch ihre Personalabteilung selbst umsetzen, da sie den damit verbundenen Aufbau an internem Know-how schätzen, den diese Arbeit mit sich bringt.

Andere Unternehmen lagern diese Koordinationsaufgaben auf ihre externen Berater aus.

Im Hinblick auf die länderübergreifende Arbeitsrechtsberatung übernehmen internationale Kanzleien oft diese Koordinierungsaufgabe. Die Anwälte der Kanzlei stimmen sich intern ab, so dass ein Unternehmen nur noch einen lokalen Ansprechpartner hat, der oder die sämtliche internationalen Rechtsfragen klärt. Damit entfällt für Unternehmen die Zusammenstellung und Aufbereitung der gesammelten Informationen als interner Arbeitsschritt.

Während viele internationale Kanzleien für Unternehmen den Vorteil einer **starken internen Integration** bieten, besteht nicht überall ein homogener Standard bei der arbeitsrechtlichen Expertise. In vielen Ländern ist aufgrund der hohen Kostenstruktur dieser Kanzleien das Arbeitsrecht eher ein **Randgebiet**. Zum Teil wird das Arbeitsrecht von Anwälten anderer Spezialisierungen mitbetreut. Nicht immer ist daher gewährleistet, dass die Kanzlei in jedem Land Arbeitsrechtsspezialisten hat, die die notwendige Erfahrung gerade für speziell arbeitsrechtliche Projekte besitzen.

### Internationale Arbeitsrechts-Allianzen

Zunehmend etablieren sich daher internationale Arbeitsrechts-Allianzen als Ansprechpartner für internationale Personalmanager. In diesen Allianzen sind auf das Arbeitsrecht spezialisierte Kanzleien, oft sogenannte Arbeitsrechtsboutiquen, global verbunden. Einige dieser Allianzen haben dabei den Schritt vom einem reinen Empfehlungsmodell hin zu einem integrierten Modell der Beratung vollzogen: Anstatt lediglich die Kollegen im Ausland zu empfehlen, besteht in den sogenannten **Integrated Alliances** eine „virtuelle Verbindung“ zwischen den Kollegen. Für das internationale Personalmanagement erlaubt diese Struktur ebenfalls ein sinnvolles Ausgliedern der Koordinierungsaufgabe über einen lokalen Ansprechpartner. Der wesentliche Vorteil der Allianzen für HR-Manager ist die **klare Spezialisierung auf das Arbeitsrecht**, verbunden mit anderen Kostenstrukturen als Großkanzleien.

### Strategische Überlegung

In der internationalen HR-Arbeit besteht eine Herausforderung auch darin, Informationen über die betroffenen Rechtssysteme sinnvoll zu erarbeiten und zu nutzen. Welche Quellen dabei genutzt werden, welche Rolle die lokalen Gesellschaften spielen sollen und welches Beratungsmodell in welchem Land und in welcher Situation zum Unternehmen passen, ist eine grundlegende strategische Überlegung, die sich für jeden internationalen Personalmanager stellt.



**Kara Preedy**  
Rechtsanwältin und Partnerin  
bei Pusch Wahlig Legal

- Seit 2009 Partnerin bei Pusch Wahlig Legal
- Seit 2002 als Rechtsanwältin zugelassen und ausschließlich auf dem Gebiet des Arbeitsrechts tätig