

## Internationale Arbeitsrechtsberater finden

# Personalarbeit über Grenzen hinweg



**Dr. Kara Preedy, LL.M., Lic. dr.,**  
Rechtsanwältin und Partnerin bei  
Pusch Wahlig Legal, Berlin, Mitglied des  
internationalen Teams von L&E Global

**Ziel der internationalen Personalarbeit ist es, eine Personal- kultur und -strategie zu entwickeln, die im gesamten Konzern die Unternehmensziele global unterstützt und fördert. Traditionell stand dabei vor allem die Entsendung von Arbeitnehmern im Vordergrund. In Zeiten grenzüberschreitender Unternehmenssteuerung und -führung im Rahmen von (virtuellen) internationalen Teams und Matrixstrukturen ist der Fokus internationaler HR-Arbeit allerdings deutlich größer geworden. Um sich nicht im Dickicht unterschiedlicher Rechtssysteme und Kulturen zu verirren, sind Orientierungshilfen nützlich.**

## 1 (Nationale Personalarbeit x Länder)<sup>3</sup> = international?

Ein internationaler Faktor in der Personalarbeit ergibt sich oft bereits deshalb, weil ausländische Mitarbeiter und Personalmanager über Landesgrenzen hinweg verantwortlich für gewisse Themen sind. Internationale Personalarbeit geht jedoch darüber hinaus: Ein ganz wesentliches Element ist es, möglichst einheitliche Strukturen und Prozesse, z. T. sogar auch Inhalte, auf internationaler Ebene zu implementieren. Dadurch lässt sich die Personalarbeit stärker am gemeinsamen Konzerninteresse ausrichten. Zugleich wird sie aber auch international vergleichbar. Gerade bei internationalen Teams ist es wichtig, sowohl Leistung vergleichbar messen zu können als auch eine vergleichbare Entlohnungsstruktur zu haben, um eine gute Zusammenarbeit zu fördern und zu stärken.

### Beispiele

Internationale Einführung von Performancemanagementprogrammen sowie von homogenen Vergütungsstrukturen, vor allem im Rahmen von globalen Bonus- und Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen

Ein weiterer aktueller Bereich der internationalen Personalarbeit ist das Thema Compliance. Global agierende Unternehmen sehen zunehmend die Notwendigkeit, ihr Handeln an einheitlichen ethischen Grundsätzen zu orientieren. Das beinhaltet immer auch, diese im Rahmen von sog. Codes of Conduct wirksam umzusetzen sowie Verstöße effektiv zu sanktionieren.

Schließlich gewinnt im stärker werdenden War for Talents das Thema des Employer Brandings an Bedeutung. Hier ist es ebenfalls wichtig, eine einheitliche Leitlinie zu entwickeln, die ein Arbeitgeberimage nicht nur national, sondern auch international sinnvoll widerspiegelt.

All diese Themen zu bewältigen, ist eine enorme Herausforderung. Die Internationalisierung führt dabei zum einen oft zu einer quantitativen Steigerung, indem sich Zuständigkeiten addieren. Zum anderen – und das ist entscheidend – bringt sie eine qualitative Veränderung mit sich. Die Themen werden deutlich komplexer und die Anforderungen potenzieren sich. Die kulturspezifischen Besonderheiten und unterschiedlichen Erwartungshaltungen, aber auch das unterschiedliche arbeitsrechtliche Umfeld haben auf die Gestaltung der internationalen Personalarbeit einen großen Einfluss.

### Wichtig

Diese Themen sind nicht nur für große Konzerne relevant. Sie stellen sich für jedes Unternehmen, das im Ausland Tochtergesellschaften unterhält oder selbst eine solche Tochtergesellschaft ist. Wenn nicht jede nationale Gesellschaft vollständig selbstständig agiert, sondern ein gemeinsames, länderübergreifendes Interesse besteht, das auch in gemeinsamen Strategien umgesetzt werden soll, ist internationale Personalarbeit unentbehrlich.

## 2 Internationale Personalarbeit und Arbeitsrecht

Bei der Implementierung von internationaler Personalarbeit spielt das Arbeitsrecht eine wesentliche Rolle. Es ist Umsetzungstool und Grenze zugleich. Es liefert die Instrumente, mit denen das Personalmanagement implementiert wird: Nationale arbeitsrechtliche Vorschriften bestimmen, wie globale Vorgaben und Richtlinien umgesetzt werden (können) – sei es durch Policies der Gesellschaft, Verträge mit den Arbeitnehmern oder Vereinbarungen mit den Mitarbeitervertretungen. Das Arbeitsrecht setzt zudem den inhaltlichen Rahmen, innerhalb dessen sich die Personalarbeit in jedem Land bewegen muss: Arbeitsvertragsrecht, Datenschutz, Compliance, Kündigungsschutz, Mitbestimmungsrechte – dies alles beeinflusst auch die Inhalte der Personalarbeit ganz erheblich.

### Wichtig

Damit wird das lokale arbeitsrechtliche Knowhow zu einem wichtigen Entscheidungsfaktor: Nur wer weiß, welche Risiken, Kosten und Zeitfaktoren mit bestimmten arbeitsrechtlich relevanten Entscheidungen verbunden sind und wie sich diese am besten umsetzen lassen, kann sinnvoll agieren.

### 3 Welche Hürden stellen sich?

Bei der arbeitsrechtlichen Bewältigung der internationalen Personalarbeit stellen sich dem PHR-Management besondere Hürden. Diese fangen bei der Sprache an: Die Kommunikation erfolgt für die meisten Beteiligten nicht in der Muttersprache, sondern in der Sprache der internationalen Personalarbeit, d. h. auf Englisch. Während diese für viele Personalmanager schnell zu einer gut handhabbaren Arbeitssprache wird, kommt bei rechtlichen Themen eine weitere Sprache dazu – die Fachsprache. Selbst bei einem hohen Sprachniveau stoßen viele bei einer Diskussion über das deutsche Betriebsverfassungsrecht, die Sozialauswahl oder die Rechtmäßigkeit von Freiwilligkeitsvorbehalten an ihre sprachlichen Grenzen. Das ist besonders gravierend, weil die Sprache durch das nationale Rechtssystem wesentlich geprägt wird. Wenn es im Ausland bestimmte Rechte oder Verfahren gar nicht gibt, fällt es schwer, sich sinnvoll sprachlich darüber auszutauschen. Die Gefahr besteht, dass durch Übersetzungen ein falscher Eindruck entsteht.

#### Beispiele

Eine nach deutschem Recht unwirksame, sozial ungerechtfertigte Kündigung ist kein „unfair dismissal“ nach UK-Recht. Ein „rupture conventionnelle“ nach französischem Recht folgt nicht den gleichen Regeln wie ein deutscher Aufhebungsvertrag.

Zudem sollte man nicht unterschätzen, wie stark der eigene nationale Rechtsrahmen im Bewusstsein verankert und wie sehr er mit dem kulturellen Hintergrund verknüpft ist. Unbewusst setzt man daher – selbst bei großer Offenheit für fremde Rechtskulturen – bestimmte rechtliche Vorgaben einfach voraus: Das Ausmaß der europäischen Mitbestimmung, mit den oft weit reichenden gesetzlichen Beteiligungsrechten von Betriebsräten und der Möglichkeit einer unternehmerischen Mitbestimmung in den Aufsichtsräten ist in den USA auch für erfahrene Personalmanager schwer begreifbar. Die Bedeutung der „unions“ ist dort strukturell und kulturell eine völlig andere. Umgekehrt ist aus europäischer Sicht eine große gedankliche Umstellung notwendig, um das „at will employment“ oder die Bedeutung von Diskriminierungsklagen und „punitive damages“ zu erfassen. Solange man sich dieser Differenzen bewusst ist, kann man sich damit auseinandersetzen und die genaue Bedeutung des fremden Rechts erfassen.

Gefährlicher sind sog. kulturelle blind spots. Bei ihnen fehlt bereits das Bewusstsein, dass es in einem anderen Land anders sein könnte.

#### Beispiel

Vielen US-Amerikanern ist als mögliches Problem bei der Implementierung von Bonusplänen gar nicht bewusst, dass in anderen Ländern ein Arbeitgeber nicht das Recht hat, die Vergütung einseitig zu ändern. Aufgrund dieses „blind spots“ werden rechtssichere Konstruktionen, z. B. über zulässige Änderungsvorbehalte oder Befristungen, oft überhaupt nicht geprüft.

### 4 Vertrauen ist notwendig

Fehlende kulturelle Kenntnis erschwert zudem häufig eine Plausibilitätskontrolle im ausländischen Recht. Im eigenen Rechtssystem kann ein Personalmanager i. d. R. selbst ohne vertiefte Rechtskenntnisse erkennen, ob die rechtliche Auskunft überzeugend und stichhaltig ist. Das ist in anderen Rechtssystemen deutlich schwieriger.



#### Beispiel

So hat eine indische Gesellschaft dem Geschäftsführer ihrer deutschen Tochtergesellschaft Glauben geschenkt, als dieser behauptete, eine 32-Stundenwoche sei in Deutschland der normale Standard bei einer Vollzeitstelle. Die Kosten für die angefallenen „Überstunden“ waren ein teures Lehrgeld für die ausländische Geschäftsleitung.

Dieses einfache Beispiel zeigt, dass ein wesentliches Kriterium für den Umgang mit ausländischem Arbeitsrecht eine klare, einfache Verständigung ist. Hinzukommen muss aber darüber hinaus Vertrauen in die entsprechenden Auskünfte. Hier verbirgt sich ein Problem: Die Interessenlagen der Beteiligten sind im internationalen Kontext nicht zwingend gleich ausgerichtet. Will z. B. die deutsche Muttergesellschaft in ihren ausländischen Tochtergesellschaften umstrukturieren oder Personal abbauen, dann entspricht dies nicht (immer) auch den Interessen des lokalen Managements. Bei der Prüfung und Darstellung der mit diesen Maßnahmen verbundenen Kosten und Risiken kann sich dieser Interessenkonflikt auswirken.

#### Praxistipp

In solchen Situationen ist es oft sinnvoll oder sogar notwendig, dass die deutsche Gesellschaft sich nicht auf die Auskünfte ihrer Tochtergesellschaften verlässt, sondern selbstständig rechtlichen Rat einholt.

### 5 Was macht gute Arbeitsrechtsberater aus?

Wie findet man in diesen Fällen die richtigen Berater? Werden HR-Manager nach ihren Erwartungen befragt, sind die folgenden Faktoren wesentlich:

- Qualität der Beratung: klar, verständlich und praxisorientiert
- Serviceleistung der Berater: gute Erreichbarkeit, schnelle und pünktliche Rückläufe, Wertschätzung der Zeit des Mandanten durch kurze Zusammenfassungen und klare Handlungsanweisungen
- Kosten: planbar, nachvollziehbar, Angebot alternativer Kostenmodelle

Hinzu kommt im Arbeitsrecht, mehr noch als in anderen Rechtsgebieten, eine weitere Komponente: Die persönliche Beziehung zwischen Personalmanagern und Beratern muss stimmen. Nicht nur, weil Rechtsberatung immer Vertrauen erfordert, sondern auch, weil im Personalbereich neben der rein rechtlichen Beratung viele weitere Überlegungen für die Entscheidung über Handlungsoptionen bedeutsam sind. Zu berücksichtigen sind die Auswirkungen von Arbeitsrechtsstreitigkeiten auf Kollegen, die Beziehungen zum Betriebsrat, die Motivationswirkung für die Belegschaft, der Eindruck in der Öffentlichkeit und bei potenziellen Bewerbern. Letztlich sind Personalarbeit und Arbeitsrechtsberatung immer Ausdruck und Umsetzung einer spezifischen Unternehmenskultur. Diese muss der Berater kennen, verstehen und mittragen, um eine optimale Unterstützung geben zu können. „Jedes Unternehmen hat die Anwälte, die zu ihm passen“ – dieser Spruch gilt im Arbeitsrecht in besonderer Weise.

## 6 Direkte Zusammenarbeit – Lokales Modell

Bei der internationalen Personalarbeit erweitert sich die Suche nach den „passenden“ Anwälten – sie müssen in jedem Land der Geschäftstätigkeit gefunden werden. Oftmals fungiert die lokale Gesellschaft als Bindeglied: Die Geschäftsführung oder die Personalleitung vor Ort beauftragt eine lokale Kanzlei, ihre rechtlichen Möglichkeiten zu prüfen, leitet die Ergebnisse an die Muttergesellschaft weiter und koordiniert die Zusammenarbeit. Geben die Kanzleien den Rechtsrat in der jeweiligen Landessprache, übernimmt das lokale Management oft auch die Rolle des Übersetzers.

Dieses Modell funktioniert gut, wenn die Interessen von inländischen und ausländischen Gesellschaften gleichlaufen bzw. wenn eine solche Vertrauensebene zum lokalen Management besteht, dass sich dessen größere Nähe zum lokalen Rechtsmarkt sinnvoll nutzen lässt. Die Sicherheit, dass die Kanzlei die Unternehmenskultur versteht und entsprechend berät, entsteht dann über die lokale Gesellschaft.

Gerade bei sensiblen Themen, z. B. wenn die lokale Geschäftsführung selbst Gegenstand der Rechtsberatung ist oder es Überlegungen zu Umstrukturierungen, Unternehmensverkäufen bzw. sogar Standort-schließungen gibt, stößt das lokale Modell an seine Grenzen. Dann ist es wichtig, dass die internationalen Ansprechpartner in der Organisation die lokalen Berater persönlich kennen sowie direkt kontaktieren und einschätzen können. Essenziell ist dabei insbesondere, einen potenziellen Loyalitätskonflikt zu berücksichtigen, der aufgrund von langjähriger Zusammenarbeit zwischen Beratern und lokalem Management u. U. entsteht. Auch wenn die besonderen Kenntnisse, die diese Berater über das Unternehmen haben, eine wertvolle Unterstützung bieten, ist die Bedeutung dieser Erfahrung sorgsam mit den potenziellen Nachteilen abzuwägen.

### Praxistipp

In manchen Fällen kann es aufgrund der Gemengelage der Interessen sinnvoll sein, externe Berater hinzuzuziehen, die bisher im lokalen Unternehmen nicht tätig waren.

## 7 Direkte Zusammenarbeit – Modell Referenzen und Rankings

Wer direkt eine Kanzlei im Ausland sucht, ohne die lokale Gesellschaft einschalten zu wollen, sollte sich an Empfehlungen und Rankings orientieren. Der erste Schritt kann sein, die eigenen inländischen Anwälte oder Kollegen aus dem Personalbereich zu befragen. 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. 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 bietet eine Vielzahl von internationalen Verzeichnissen Hilfe bei der Suche.

### Praxistipp

Im internationalen Bereich haben sich Rankings oder Anwaltsverzeichnisse wie Chambers, Legal500, Best Lawyers oder International Who's Who Legal bei der Suche nach Beratern bewährt. Dabei kann man i. d. R. davon ausgehen, dass die dort verzeichneten Anwälte ausreichende Englischkenntnisse haben, um in dieser Sprache rechtlich beraten zu können und Erfahrung in internationalen Projekten besitzen.

Beim lokalen Modell und dem Empfehlungsmodell arbeitet man direkt mit den lokalen Anwälten im jeweiligen Land zusammen, entweder über die lokale Gesellschaft oder direkt als Muttergesellschaft. Das ist bei Projekten oder Konflikten, die ein spezifisches Land betreffen, z. B. bei der Kündigung von Mitarbeitern in einem bestimmten Land oder bei lokalen Auseinandersetzungen mit einer Arbeitnehmervertretung, sinnvoll. Bei Projekten der internationalen Personalarbeit, die mehrere Länder betreffen, bedeutet dies jedoch oft, dass die HR-Abteilung selbst die Informationen, die für die strategische Ausrichtung der Projekte notwendig oder wichtig sind, zusammenstellen muss. Sie sammelt diese aus jedem Land und bereitet sie dann für die Entscheidungsfindung sinnvoll auf, z. B. mittels Zeit- und Kostenübersichten, die nach Ländern geordnet sind. Das erfordert oftmals erhebliche Zeit und Mühe. Ist die Kapazität dafür im Unternehmen aber vorhanden, bedeutet dies umgekehrt, dass es intern Knowhow aufbaut, das sich auch in weiteren Projekten nutzen lässt.

## 8 Integrierte Lösungen – Internationale Kanzleien

Eine stärker integrierte Lösung bei der Rechtsberatung bieten internationale Kanzleien. Sie haben in vielen Ländern Büros, so dass eine Kanzlei eine Vielzahl von Ländern betreuen kann. Aufgrund ihrer Struktur besteht zudem i. d. R. ein hohes Maß an Einheitlichkeit in der Art und Weise der Rechtsberatung. Die Anwälte stimmen sich länderübergreifend intern ab, so dass ein Unternehmen, sofern gewünscht, einen lokalen Ansprechpartner hat, der dann sämtliche internationalen Rechtsfragen klärt. Damit fällt für die Personalabteilung der Schritt, die gesammelten Informationen selbst zusammenzustellen, als Arbeitsschritt weg. Zudem bietet eine einheitliche Rechnung mit einem sog. Billing Partner ein Mehr an Übersichtlichkeit und Planungssicherheit.

### Wichtig

Ein Nachteil dieser Strukturen kann sein, dass die Qualität der arbeitsrechtlichen Expertise schwankt. In vielen Ländern ist aufgrund der hohen Kostenstruktur der Kanzleien das Arbeitsrecht eher ein Randgebiet, das z. T. Anwälte mit anderen Spezialisierungen mitbetreuen. Damit ist nicht immer gewährleistet, dass die Kanzlei in jedem Land Arbeitsrechtsspezialisten hat, die die notwendige Erfahrung gerade für speziell arbeitsrechtliche Projekte besitzen.

## 9 Integrierte Lösungen – internationale Arbeitsrechtsallianzen

Als Alternative zu den internationalen Großkanzleien haben sich internationale Allianzen gebildet. Dort finden sich Kanzleien, die auf Arbeitsrecht spezialisiert sind, zusammen, um gemeinsam international zu beraten. Einige dieser Allianzen haben dabei den Schritt vom oben dargestellten Empfehlungsmodell hin zu einem integrierten Beratungsmodell vollzogen. Anstatt lediglich die Kollegen im Ausland zu empfehlen, mit denen sie gute Erfahrungen gemacht haben, besteht in den sog. Integrated Alliances eine „virtuelle Verbindung“. Diese ermöglicht den verbundenen Kanzleien ein hohes Maß an Integration mit den ausländischen Kollegen, was sich durch gemeinsame Memoranden und Länderübersichten, gemeinsame Qualitätsstandards sowie einheitliche Rechnungen ausdrückt.

Auch in dieser Struktur gibt es i. d. R. einen lokalen Ansprechpartner für das Unternehmen, der intern die Arbeit der internationalen Kollegen koordiniert, ähnlich dem Modell der Großkanzlei. Der wesentliche Vorteil

der Allianzen ist, dass sie rein auf das Arbeitsrecht spezialisiert sind und damit gerade für kleinere und mittlere Unternehmen nicht nur eine fachliche Expertise bieten, sondern im Vergleich zu den Großkanzleien auch eine andere Kostenstruktur.

## 10 Sinnvolles Management von Beratern

Bei größeren internationalen HR-Projekten, z. B. wenn es darum geht, globale Performancemanagementsysteme einzuführen, Ethikrichtlinien zu implementieren oder Vergütungssysteme anzugleichen, ist die Entscheidung für das passende Beratungsmodell ein wichtiger Schritt für den Erfolg. Wer sich hierbei der eigenen Ziele und Erwartungshaltungen offenbart, kann diese wesentlich leichter auch Dritten gegenüber kommunizieren. Denn auch im Verhältnis zu Beratern spielen mögliche sprachliche Barrieren, blind spots und kulturelle Hintergründe eine Rolle. Gerade im internationalen Kontext ist es daher essenziell, Erwartungshaltungen – auch an Berater – immer wieder klar zu formulieren.

### Praxistipp

Je offener die Kommunikation ist und je erfahrener beide Seiten im Umgang mit internationalen Projekten sind, desto einfacher und effektiver gestaltet sich der Prozess.

## 11 Fazit

Internationale Personalarbeit arbeitsrechtlich umzusetzen, ist eine Herausforderung. Sie liegt nicht nur darin, sein Ziel unter Berücksichtigung der jeweiligen Rechtskultur zu erreichen. Entscheidend ist auch, im Ausland die richtigen Berater zu finden, die darin geübt sind, ausländischen Unternehmen ein Verständnis für die fremden Rechtsformen zu vermitteln. Und selbst wenn dies offensichtlich sein sollte, muss die Kommunikation in einer Sprache erfolgen, die beide Seiten verstehen. Erst auf dieser Grundlage ist es möglich, gemeinsam pragmatische Lösungen zu finden, die die Besonderheiten des Landes berücksichtigen, aber dennoch die Interessen des Unternehmens realisieren.

Der Bedarf an arbeitsrechtlicher Beratung lässt sich über verschiedene Modelle lösen. Wichtig ist, im Vorfeld zu klären, welches für das eigene Unternehmen passt und sinnvoll ist. Gerade kleine und mittlere Arbeitgeber können so sicherstellen, dass ihre arbeitsrechtlichen Interessen auch in internationalen Sachverhalten optimal vertreten werden.



Für Abonnenten steht dieser Text kostenlos online zur Verfügung. Infos hierzu auf Seite 351.

Cartoon



Thomas Plabmann