

AuA

Personal | Praxis | Recht

WHITE PAPER

Weiterbildung

Fortbildungsrecht und
Rückzahlungsvereinbarungen

Fremdsprachen im Job

Lernplattformen
für das Onboarding

Schulungsanspruch
der JAV

Agilität: Vom Beginner
zum HR-Profi

Fortbildung:
Arbeitszeit und -entgelt





Bildungsrepublik Deutschland – Transformation gestalten

Fortbildungsrecht und Rückzahlungsvereinbarungen

Wissen und Können sind im globalen Wettbewerb heute entscheidende Erfolgs- und Differenzierungsfaktoren, oder wie der Ökonom Benjamin Franklin (1706–1790) feststellte: „Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen“. Ein markt- und zeitgerechtes Anforderungs-/Qualifikationsprofil entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und die Beschäftigungsfähigkeit jedes Arbeitnehmers (sog. Employability). Hierfür ist eine permanente Fortbildung unerlässlich, da angesichts einer Halbwertszeit des Wissens von ca. zwei bis fünf Jahren sonst schleichende Dequalifizierung droht.

Bundesarbeitsminister Hubertus Heil und BA-Vorsitzende Andrea Nahles fordern deshalb die „Bildungsrepublik Deutschland“. Praktisch wichtige Rechtsfragen der Fortbildung im bestehenden Arbeitsverhältnis sollen hier beleuchtet werden.

IST-SITUATION UND ENTWICKLUNGSTRENDS

Die deutschen Unternehmen stehen aktuell vor gewaltigen Herausforderungen: Die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung und neue Geschäfts-/Arbeitsmodelle rasant beschleunigt und es wird kein Zurück geben (Stück/Salo, AuA 12/21, S. 14). Klimawandel und Russlands Ukrainekrieg erzwingen auch betriebliche Energie-sparmaßnahmen (Mohnke/Richarz, ARP 2022, S. 294) und fordern eine rasche Energiewende weg von fossilen Trägern. Aufgrund des demografischen Wandels werden bis 2040 ca. 5,3 Millionen Arbeitskräfte (Babyboomer) ausscheiden, was den Fachkräftemangel verschärft. Dabei ist Deutschland flächenmäßig klein, arm an Boden-

schätzen, dicht besiedelt und im Vergleich der internationalen Arbeitskosten teuer, sodass es sich nur durch qualitativ-technisch überlegene bzw. innovative Produkte und Services im harten globalen Wettbewerb behaupten kann, weil andere „billiger“ können (vgl. IW-Trends 2/2019, Industrielle Arbeitskosten im internationalen Vergleich). Neue Regeln und Reportinganforderungen im Bereich Environment, Social, Governance (ESG) werden am Kapital- und Arbeitsmarkt sowie durch Kunden goutiert (vgl. Heimann/Flöter, AuA 7/2022, S. 46). Um diese Herausforderungen zu meistern, kommen einer guten, lebenslangen (Aus-/Weiter-)Bildung und Qualifikation eine herausragende Bedeutung zu, wobei die Vorteile des deutschen Schulsystems, der dualen Ausbildung und Universitäten laut Studien „schmelzen“ im

internationalen Vergleich. Im Jahr 2018 nahmen hingegen nur 35 % der Erwachsenen an Weiterbildungsmaßnahmen teil – und davon nutzen nur 15 % die gewonnenen Erkenntnisse in der Praxis. Betriebliche Bildung und Zukunftsqualifizierungen sind quasi ein „Muss“, wenn Unternehmen und Beschäftigte erfolgreich sein und bleiben wollen.

ZIEL UND RECHTSRAHMEN

Ziel der beruflichen Fortbildung ist es, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, der technischen Entwicklung anzupassen (Anpassungsfortbildung; § 97 Abs. 2 BetrVG; § 2 Abs. 4 SGB III) oder beruflich aufzusteigen (Aufstiegsfortbildung; § 1 Abs. 4 BBiG a. F.). Die berufliche Fortbildung setzt begrifflich eine abgeschlossene berufliche Ausbildung, eine langjährige berufliche Tätigkeit oder beides voraus.

Die berufliche Fortbildung ist im Berufsbildungsgesetz nur ansatzweise geregelt (§§ 1 Abs. 4, 53 ff. BBiG). Das BBiG gibt weder arbeitsrechtliche noch ordnungsrechtliche Regelungen vor, sondern beschränkt sich in §§ 53 ff. BBiG auf die rahmenrechtliche Vorgabe eines Prüfungswesens. §§ 10–25 BBiG gelten für die berufliche Fortbildung nicht, insbesondere nicht die Verbotsnormen der § 14 Abs. 1 Nr. 3 und § 12 Abs. 2 Nr. 1 BBiG (BAG, Urt. v. 25.1.2022 – 9 AZR 144/21, Rz. 36, 42; BAG, Urt. v. 12.2.2013 – 3 AZR 120/11, Rz. 11 f.), sodass auf allgemeine rechtliche Grundlagen und Rechtsprechung zurückzugreifen ist.

ANSPRUCH AUF FORTBILDUNG

Einen Rechtsanspruch auf Fortbildung können Gesetz (z. B. § 2 Abs. 3 ASiG; § 164 Abs. 4 Nr. 2, 3 SGB IX; Art. 38 Abs. 2 DSGVO), kollektive Regelungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) oder der Arbeitsvertrag begründen. Ausgeklammert werden hier Schulungsansprüche des Betriebsrats nach § 37 Abs. 6 BetrVG (Stück/Krüger, AuA 2/20, S. 80). §§ 96 Abs. 1, 97 Abs. 2 BetrVG gewähren keinen individuellen Anspruch auf Weiterbildung (Fitting, BetrVG § 96 Rz. 24, 26; Krause, NZA 2022, S. 740, 742). Häufig gewähren Qualifizierungstarifverträge oder Qualifizierungssozialpläne (vgl. Röder/Gebert, NZA 2017, S. 1289) jedoch keine einklagbaren individuellen Ansprüche und sehen oft eine Beteiligung der Arbeitnehmer vor, indem sie z. B. Zeitguthaben einbringen (vgl. Stück/Salo, AuA 9/22, S. 16).

Arbeitgeber und Arbeitnehmer können sich über eine Fortbildung vertraglich einigen. Dies ist insbesondere bei konkreten und längeren Maßnahmen sinnvoll und sollte schriftlich geschehen. Dabei sind insbesondere die allgemeinen AGB-Grundsätze nach Transparenz, Klarheit und Verbot unangemessener Benachteiligung (§§ 305c, 307 BGB) zu beachten. Eine Vereinbarung, die den Arbeitnehmer etwa verpflichtet, an allen Fortbildungen teilzunehmen, die der Erfüllung seiner Aufgaben dienlich sind (sog. Catch-all-Klausel), ist sowohl unklar als auch unbestimmt und kann auch nicht durch eine Auslegung gerettet werden (LAG Halle, Urt. v. 17.11.2000 – 2 Sa 281/00; ArbG Aachen, Urt. v. 13.1.2022

– 8 Ca 1229/20, AuA 4/22, S. 59: GeschGehG). Geregelt werden sollten:

- Ausbildungsthema, Ausbildungsort.
- Beginn und Ende, Dauer, ggf. Befristung eines Vertragsverhältnisses.
- Kostentragung nach Grund und Höhe (Schulungs-, Literatur-, Reise-, Hotel-, Verpflegungskosten). Ein Anspruch des Arbeitnehmers auf vollständige Durchführung der Weiterbildung auf Kosten des Arbeitgebers besteht nicht, wenn dies nicht ausdrücklich vertraglich vereinbart ist (LAG Nürnberg, Urt. v. 27.11.1996 – 4(1)Sa673/94, BeckRS 1996, 30852327). Da Aufwendungsersatzansprüche (§ 670 BGB) abdingbar sind (BAG, Urt. v. 14.10.2003 – 9 AZR 657/02, AuA 10/04, S. 51), empfiehlt sich eine klare Regelung zu „ob“ und „wie“.
- Vergütung (Fortzahlung der Arbeitsvergütung oder besondere Ausbildungsvergütung).
- Völlige oder teilweise Freistellung; Ruhen eines bestehenden Arbeitsverhältnisses, unbezahlter Urlaub bzw. Urlaubskürzung (BAG, Urt. v. 19.3.2019 – 9 AZR 315/17, NZA-RR 2019, S. 565), Einbringen von Zeitguthaben oder von Bildungsurlaub nach Landesrecht.
- Bindungs-/Rückzahlungsklauseln (dazu unten).

Nach der Umsetzung der EU-Arbeitsbedingungen-Richtlinie (Richtlinie [EU] 2019/1152; BT-Drs. 20/1636) durch das neue NachweisG (BGBl 2022 I Nr. 27 v. 26.7.2022, S. 1174; Gaul/Pitzer/Pionteck, DB 2022, S. 1833), muss seit dem 1.8.2022 gemäß Art. 1 ein etwaiger Anspruch (i. S. d. § 194 BGB) auf kostenfreie Fortbildungen angegeben werden (§ 2 Satz 2 Nr. 12 NachweisG) und sind Verletzungen bußgeldbewehrt bis zu 2.000 Euro (§ 4 NachweisG). In § 111 Abs. 1 GewO (Art. 6) findet sich eine Verpflichtung des Arbeitgebers, dem Arbeitnehmer eine für die Erbringung der Arbeitsleistung erforderliche Fortbildung anzubieten. Dies gilt nur, wenn der Arbeitgeber hierzu durch oder aufgrund Gesetzes, durch Tarifvertrag, Betriebs- oder Dienstvereinbarung verpflichtet ist. Die Kosten dürfen Arbeitnehmern nicht aufgelegt werden; ferner sollen die Fortbildungen während der Arbeitszeit stattfinden, sonst gelten sie als Arbeitszeit. Musterformulierung nach NachweisG:

„Ein etwaiger Anspruch auf vom Arbeitgeber bereitgestellte Fortbildung:

Ein Anspruch auf eine vom Arbeitgeber bereitgestellte Fortbildung besteht nicht, soweit keine gesetzlichen oder kollektivrechtlichen Ansprüche hierauf bestehen.“

Seit Geltung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) könnten Ansprüche aus dem Gleichbehandlungsgrundsatz bzw. Diskriminierungsverboten abgeleitet werden. Ein Arbeitgeber, der Beschäftigten z. B. ab einem gewissen Alter Fortbildungsmaßnahmen vorenthält (§§ 1, 2 Abs. 1 Nr. 3, 3 Abs. 1 AGG), muss dann dafür einen aner kennenswerten Sachgrund darlegen und eine Altersdiskriminierung widerlegen (§§ 8, 10, 22 AGG). Ansonsten hat der Arbeitgeber grundsätzlich ein weites Auswahlermessen bei der Frage, welche Mitarbeiter er individuell fördert und befördert (LAG Köln, Urt. v. 11.8.1994 – 10 Sa 289/94, BeckRS 1994, 122773). Sachgründe können z. B. besondere Leistungsfähigkeit, Interesse an einem Thema, Neigungen, aber auch eine Leistungsschwäche als ein besonderer Förderungsbedarf sein (Peters, Weisungsrecht, 2. Aufl. 2021, Rz. 237).

PFLICHT BZW. ANWEISUNG ZUR FORTBILDUNG

Eine generelle gesetzliche Pflicht bzw. Obliegenheit des Arbeitnehmers zur Fortbildung gibt es also noch nicht bzw. nur sehr partiell-funktional (z. B. § 43f Abs. 1 BRAO, vgl. Holler, NZA 2022, S. 1445). Eine solche macht auch wenig Sinn, weil man Personalentwicklung i. d. R. wenig erfolgreich mit der „rechtlichen Brechstange“ durchsetzen kann. Vielmehr müssen HR und Betriebsräte der Belegschaft die Transformation vermitteln, überzeugen sowie funktionspezifische bzw. individualisierte Konzepte entwickeln, anbieten sowie „fördern und fordern“. Wenn es für die Fortbildung oder Schulung einen begründeten, sachlichen Anlass gibt, wobei Förderlichkeit für die ausgeübte Tätigkeit genügt, sie während der Arbeitszeit stattfindet, der Arbeitgeber die Kosten trägt und nicht im Einzelfall konkrete überwiegende Interessen des Arbeitnehmers entgegenstehen, kann der Arbeitgeber die Teilnahme im Wege des Direktionsrechts (§ 106 GewO) anordnen und die unberechtigte Weigerung mit einer Abmahnung sanktionieren (LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 5.10.2005 – 10 Sa 349/05, AuA 10/06, S. 625; ArbG Bonn, Urt. v. 4.7.1990 – 4 Ca 751/90, NZA 1991, S. 512; LAG Hamm, Urt. v. 27.11.2008 – 17 Sa 1098/08, Rz. 82; LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 27.6.2017 – 8 Sa 4/17, Rz. 36: Anordnung Schulung zum Erwerb Flurfördermittelschein für Kommissionierer; LAG Hessen, Urt. v. 11.4.2007 – 8 Sa 1279/06). Außerhalb der vertraglichen Arbeitszeit kann eine Fortbildungsverpflichtung als vertragliche Nebenpflicht vereinbart werden (Sandmann/Schmitt-Rolfes, ZfA 2002, S. 332). An dem Tag, an dem der Arbeitnehmer an der Fortbildungs- bzw. Weiterbildungsveranstaltung teilnimmt, ändert sich für ihn insoweit seine Arbeitstätigkeit zur Lernfähigkeit. Für diese Zeit kann er seiner Arbeitspflicht nur durch die Teilnahme am Seminar nachkommen (Peters, Weisungsrecht, 2. Aufl. 2021, Rz. 229). Der Vorgesetzte kann nicht nur die Lerninhalte, sondern zugleich die Dauer der Schulung sowie den Anbieter nach billigem Ermessen bestimmen. Die Fortbildungskosten hat der Arbeitgeber zu tragen und zwar ohne Rückforderungsoption, wenn nur Wissen für ihre jetzige auszuübende Arbeitstätigkeit erweitert wird ohne den Arbeitsmarktwert zu erhöhen (Peters, a. a. O., Rz. 234). Bei Schlecht-/Minderleistung (sog. Low Performer, Stück, AuA 11/12, S. 632) hat der Arbeitgeber zunächst die Ursache der festgestellten konkreten Minderleistung zu erforschen und entsprechende Hilfestellungen (z. B. erneute Einweisung, Anlernen, engere Führung/Unterstützung) erfolglos zu versuchen sowie bedarf es grundsätzlich einer Abmahnung, um auf ein steuerbares Leistungsdefizit hinzuweisen (LAG Nürnberg, Urt. v. 12.6.2007 – 6 Sa 37/07, AuA 10/08, S. 632; LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 25.3.2014 – 6 Sa 357/13, AuA 7/14, S. 433; Wetzling/Habel, Umgang mit Low Performern, 1. Aufl. 2021, Kap. 2 Rz. 1 ff.).

Den Arbeitgeber trifft keine Pflicht, einem Arbeitnehmer eine Beförderungsstelle anzubieten bzw. ihn dafür auszubilden, auch nicht aus dem Gleichbehandlungsgrundsatz (Sandmann/Schmitt-Rolfes, a. a. O., S. 333; ErfK/Oetker, 22. Aufl. 2022, KSchG § 1 Rz. 383, 252). Eine Verpflichtung des Arbeitgebers zur Durchführung langwieriger, kostenintensiver und vom Erfolg her ungewis-

ser Fortbildungsmaßnahmen zur Vermeidung einer betriebsbedingten Kündigung besteht nach § 1 Abs. 2 Satz 3 KSchG nicht (BAG, Urt. v. 29.1.1997 – 2 AZR 49/96, BeckRS 1997, 30368548: Umstellung auf CAD-Zeichnung). Gleiches gilt, wenn sich das Stellenanforderungsprofil sachlich so geändert hat, dass der Arbeitnehmer ihm nicht mehr entspricht, z. B. fehlende englische Sprachkenntnisse nach internationaler Ausrichtung (LAG Köln, Urt. v. 14.3.2019 – 6 Sa 489/18, ArbRAktuell 2019, S. 366) oder deutsche QM/Arbeitsanweisungen für Beschäftigte mit ausländischer Herkunft (BAG, Urt. v. 28.1.2010 – 2 AZR 764/08, NZA 2010, S. 625; LAG Hessen, Urt. v. 19.7.1999 – 16 Sa 1898/98, BB 2000, S. 416). Voraussetzung ist i. d. R., dass die (Sprach-)Anforderungen sachlich gerechtfertigt sind und dem Beschäftigten erfolglos die Gelegenheit zur Verbesserung seiner Kenntnisse gegeben wurde (vgl. § 97 Abs. 2 BetrVG). Mit der Pflicht des Arbeitgebers, dem Arbeitnehmer vor Ausspruch einer Kündigung im zumutbaren Rahmen eine Fortbildung oder Umschulung zu ermöglichen, korrespondiert die Obliegenheit des Arbeitnehmers, von diesem gegenüber der Kündigung milderen Mittel Gebrauch zu machen. Verweigert der Arbeitnehmer die Mitwirkung an der aufgrund der geänderten Anforderungen erforderlichen Fortbildungs- bzw. Umschulungsmaßnahme, verletzt er eine ihm obliegende arbeitsvertragliche Nebenpflicht, was die Kündigung rechtfertigt (Mauer/Holthausen, NZA 2003, S. 1374; Wisskirchen/Bissels/Schmidt, NZA 2008, S. 1386).

Dies könnte sonst einen Widerspruch des Betriebsrats nach § 102 Abs. 3 Nr. 4 BetrVG begründen. Was dem Arbeitgeber insoweit zugemutet werden kann, hängt von den Umständen des Einzelfalls ab, insbesondere Dauer der Betriebszugehörigkeit, beruflicher Vorbildung, Lebensalter, Dauer und Kosten der Fortbildung sowie Belastbarkeit des Arbeitgebers (LAG Hamm, Urt. v. 28.4.2004 – 18 Sa 1765/03, AuA 9/05, S. 566; ErfK/Oetker, a. a. O., KSchG § 1 Rz. 390; Linck/Krause/Bayreuther/Krause, 16. Aufl. 2019, KSchG § 1 Rz. 1084).

RÜCKZAHLUNGSKLAUSELN: OB, WANN UND WIE

In Berufsausbildungsverhältnissen und gleichgestellten Ausbildungsgängen sind Rückzahlungsklauseln gem. §§ 12 Abs. 2, 26 BBiG gesetzlich untersagt. Der zur Berufsausbildung des Berufskraftfahrers gehörende Erwerb des Führerscheins der Klasse 2 kann daher nicht auf den Auszubildenden abgewälzt werden (BAG, Urt. v. 25.4.1984 – 5 AZR 386/83, NZA 1985, S. 184; LAG Köln, Urt. v. 3.4.2014 – 7 Sa 769/13). Die mit der Einweisung des Mitarbeiters in seinen Arbeitsplatz nach § 81 Abs. 1 BetrVG verbundenen Aufwendungen hat der Arbeitgeber zu tragen (BAG, Urt. v. 16.1.2003 – 6 AZR 384/01, NZA 2004, S. 456).

Erhält der Arbeitnehmer mit der Fortbildung eine angemessene geldwerte Gegenleistung, insbesondere die Eröffnung beruflicher Möglichkeiten oder die Nutzbarmachung der erworbenen Kenntnisse für anderweitige Arbeitsverhältnisse, so ist ein Vertrag auf Rückzahlung der Fortbildungskosten vor deren Beginn (sonst unwirksam: LAG Mecklenburg-Vorpommern, Urt. v. 8.5.2018

– 2 Sa 215/17, Rz. 35) grundsätzlich statthaft (Stück, DStR 2008, S. 2020; BAG, Urt. v. 11.12.2018 – 9 AZR 383/18, Rz. 23; BAG, Urt. v. 11.4.1990 – 5 AZR 308/89, NZA 1991, S. 178), z. B. Teilnahme an einem dualen Hochschulstudium (ArbG Gießen, Urt. v. 3.2.2015 – 9 Ca 180/14, BeckRS 2015, 70609). Die Fortbildung darf nicht bloß innerbetrieblichen Nutzen haben, lediglich der Auffrischung vorhandener Kenntnisse dienen oder die Anpassung an vom Arbeitgeber veranlasste neuere betriebliche Gegebenheiten bezwecken (vgl. § 97 Abs. 2 BetrVG; BAG, Urt. v. 21.11.2001 – 5 AZR 158/00, Rz. 38, NZA 2002, S. 551). Eine Rückzahlungsvereinbarung für einen einwöchigen Computerkurs ist deshalb unwirksam (LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 7.10.2004 – 11 Sa 279/04, BeckRS 2005, 42075). Die Abwälzung der Kosten für das sog. TÜV-Schweißerzeugnis auf einen Schweißer ist i. d. R. unwirksam (LAG Düsseldorf, Urt. v. 7.11.1990 – 4 Sa 1295/90, LAGE § 611 BGB Ausbildungsbeihilfe Nr. 5). Eine Kostenerstattung für Weiterbildung, die nur zur Qualitätssicherung der Arbeit des Arbeitgebers oder zu dessen „Zertifizierung“ erfolgt, ist nicht möglich (LAG Mecklenburg-Vorpommern, Urt. v. 8.5.2018 – 2 Sa 215/17, BeckRS 2018, 13590).

In der Fortbildungsvereinbarung muss danach differenziert werden, in wessen Verantwortungs- und Risikobereich die Beendigung des Arbeitsverhältnisses fällt (BAG, Urt. v. 13.12.2011 – 3 AZR 791/09, AuA 9/12, S. 551; BAG, Urt. v. 19.1.2011 – 3 AZR 621/08, Rz. 31,

NZA 2012, S. 85). Zulässige Auslöser einer Rückzahlungsverpflichtung sind:

- Eigenkündigung des Arbeitnehmers (vor Ablauf der Bindungsfrist) ohne vertragswidriges Verhalten des Arbeitgebers,
- ordentliche oder außerordentliche arbeitgeberseitige Kündigung wegen vertragswidrigen Verhaltens des Arbeitnehmers,
- Abbruch der Ausbildung, wenn dem Arbeitnehmer eine ausreichende Einarbeitungszeit zugestanden wird, innerhalb derer er die Ausbildung kennenlernen und ohne Rückzahlungsverpflichtung abrechnen kann bzw. Abbruch der Bildungsmaßnahme aus Gründen, die der Arbeitnehmer zu vertreten hat (LAG Niedersachsen, Urt. v. 30.10.2018 – 10 Sa 268/18, BeckRS 2018, 37275),
- Aufhebungsvertrag auf Wunsch des Arbeitnehmers oder wegen dessen vertragswidrigen Verhaltens.

Unzulässige Auslöser einer Rückzahlungspflicht sind, wenn sich also das unternehmerische Risiko realisiert, welches der Arbeitgeber zu tragen hat:

- Arbeitgeberkündigung aus betriebsbedingten Gründen oder wegen Insolvenz des Arbeitgebers,
- Arbeitgeberkündigung aus personenbedingten Gründen, wenn der Arbeitnehmer trotz der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht den subjektiven Vorstellungen des Arbeitgebers (Ungeeignetheit) über seine weiteren Verwendungsmöglichkeiten entspricht,

Anzeige

Weiterbildung schafft Perspektiven

Mit einem gut ausgebildeten Team reagieren Sie souverän auf aktuelle Herausforderungen. Die TAW macht es Ihnen leicht. Investieren Sie in die Themenbereiche:

- ▶ HR-Management
- ▶ Recht
- ▶ Viele Weitere

Jetzt weiterbilden!
taw.de



TAW.

- Arbeitnehmerkündigung aus personenbedingten Gründen wie dauerhafte krankheitsbedingte Unfähigkeit zur Erbringung der vertragsgemäßen Tätigkeit (BAG, Urt. v. 1.3.2021 – 9 AZR 260/21, NZA 2022, S. 786: Altenpflegerin) oder Wegfall der medizinischen Eignung (BAG, Urt. v. 11.12.2018 – 9 AZR 383/18, NZA 2019, S. 781),
- Arbeitgeberkündigung während der Probezeit wegen Abkehrwillens, weil sich der Mitarbeiter auf eine Stellenanzeige bewirbt,
- wenn der Arbeitgeber nach Abschluss der Ausbildung kein Interesse am Abschluss eines Arbeitsvertrags hat oder der Arbeitnehmer entsprechend der Ausbildung nicht beschäftigt werden kann und dieser deshalb kündigt (BAG, Urt. v. 5.12.2002 – 6 AZR 537/02, ZTR 03, S. 302),
- Nichtbestehen der (Abschluss-)Prüfung, wenn sie nicht danach differenziert, aus wessen Verantwortungsbereich bzw. Risikosphäre der Grund für die erfolglose Fortbildungsteilnahme resultiert (LAG Niedersachsen, Urt. v. 29.10.2014 – 17 Sa 274/14, ArbRAktuell 2015, S. 357).

Der durch die Fortbildung erlangte geldwerte Vorteil des Arbeitnehmers muss in einem ausgewogenen Verhältnis zu der eingegangenen Bindung stehen. Hinsichtlich der Länge der zulässigen Bindungsdauer hält die Rechtsprechung folgende Maßstäbe im Allgemeinen für angemessen i. S. einer „Faustformel“, ohne dass es rechnerische Gesetzmäßigkeiten gäbe (BAG, Urt. v. 14.1.2009 – 3 AZR 900/07, NZA 2009, S. 666; BAG, Urt. v. 15.9.2009 – 3 AZR 173/08, NZA 2010, S. 342):

ÜBERSICHT

Fortbildungsdauer/ -kosten in Brutto- monatsentgelten	Bindungsdauer bis max. ... Monate
≤ 1	6
≤ 2	12
3–4	24
5–6	36
6–12	36
≥ 24	60

Beispiel: Eine Bindungsdauer von zwei Jahren ab Studienabschluss mit dem akademischen Grad des Bachelor und mit degressiver – monatlich reduzierter – Rückzahlungsverpflichtung genügt angesichts der Dauer des drei(vier-)jährigen Studiums im Hinblick auf die Teilübernahme der Studiengebühren den Anforderungen der Rechtsprechung (LAG München, Urt. v. 5.6.2014 – 4 Sa 3/14). Da die Staffelung des Rückzahlungsbetrags zeitanteilig zur Bindungsdauer für die Zumutbarkeitsprüfung ein wesentlicher Gesichtspunkt ist, empfiehlt sich eine zeitanteilige Kürzung, z. B. Reduzierung um 1/24 für jeden vollen Monat bei 24 Monaten Bindungsdauer, den der Arbeitnehmer nach dem Ende der Fortbildungsveranstal-

tung im Arbeitsverhältnis verbleibt. Der Arbeitgeber kann nur den Betrag zurückverlangen, den er tatsächlich aufgewandt hat, höchstens jedoch den vereinbarten Betrag (BAG, Urt. v. 21.7.2005 – 6 AZR 452/04, NZA 2006, S. 542). Andernfalls handelt es sich nicht mehr um die Rückzahlung von Ausbildungskosten, sondern um eine Vertragsstrafe.

Zu den zurückzuzahlenden Kosten können nach der Vereinbarung gehören: das für die Zeit der Freistellung gezahlte Entgelt, Arbeitnehmer-Sozialversicherungsbeiträge, Schul-/Seminarkosten, Fahrt-, Verpflegungs- und Übernachtungskosten sowie Kosten für Schulungsmaterial und Prüfungsgebühren, die nach Grund und Höhe aufzuschlüsseln sind. Nicht gefordert werden kann der Arbeitgeberanteil zu Sozialversicherungsbeiträgen (BAG, Urt. v. 17.11.2005 – 6 AZR 160/05, NZA 2006, S. 542). Berücksichtigt werden können dagegen sonstige vertragliche Leistungen, wie Gratifikationen und vom Arbeitgeber aufgewandte Beiträge zu Zusatzversorgungskassen. Da das Rückzahlungsrisiko berechenbar und für den Arbeitnehmer erkennbar sein muss, was auf ihn zukommen könnte, sind Art/Grund und Berechnungsgrundlagen/Höhe der ggf. zu erstattenden Kosten anzugeben (BAG, Urt. v. 21.8.2012 – 3 AZR 698/10, AuA 7/13, S. 439; LAG Berlin-Brandenburg, Urt. v. 11.2.2022 – 12 Sa 805/21, DB 2022, S. 1649: Aufwendungen genügen nicht).

Da die Rechtsprechung Rückzahlungsvereinbarungen einer AGB-Kontrolle unterwirft, ist keine geltungserhaltende Reduktion möglich und gilt das „Alles-oder-nichts-Prinzip“ (§ 306 Abs. 2 BGB; BAG, Urt. v. 11.12.2018 – 9 AZR 383/18, NZA 2019, S. 781). Bei unzulässig langer Bindungsdauer kann deshalb überhaupt keine Rückzahlung mehr verlangt werden, weshalb rechtlich weniger/kürzer mehr bzw. sicherer sein kann (Muster Fortbildungsvertrag und Rückzahlungsvereinbarung z. B. bei: Maschmann/Polzer, Total Compensation, 2. Aufl. 2019, Kap. 31 Rz. 39 ff.; Beck’sches Formularbuch Arbeitsrecht, 4. Aufl. 2022, B. VI. 1.). Auch Betriebsvereinbarungen, die Rückzahlungsverpflichtungen für Fortbildungskosten vorsehen, müssen die für solche Klauseln in AGB-Verträgen entwickelten Schranken beachten (LAG Niedersachsen, Urt. v. 29.10.2014 – 17 Sa 274/14, ArbRAktuell 2015, S. 357).

FORTBILDUNGSZEIT ALS ARBEITSZEIT?

Der EuGH (Urt. v. 28.10.2021 – C-909/19, AuA 3/22, S. 52) hat entschieden, dass Zeiten, in denen ein Arbeitnehmer eine ihm von seinem Arbeitgeber angewiesene bzw. vorgeschriebene berufliche Fortbildung absolviert, die außerhalb seines gewöhnlichen Arbeitsorts in den Räumlichkeiten des Fortbildungsdienstleisters stattfindet und während der er nicht seinen gewöhnlichen Aufgaben nachgeht, Arbeitszeit i. S. v. Art. 2 Nr. 1 RL 2003/88 ist. Unerheblich ist der Umstand, ob die Zeiten der beruflichen Fortbildung ganz oder teilweise außerhalb der normalen Arbeitszeit liegen, da die RL 2003/88 für die Zwecke des Begriffs Arbeitszeit nicht danach unterscheidet, ob diese Zeit in der normalen Arbeitszeit liegt oder nicht. Ausgehend vom Begriff der Arbeitszeit als „jede Zeitspanne, während der ein Arbeitnehmer gemäß den ein-

zelstaatlichen Rechtsvorschriften und/oder Gepflogenheiten arbeitet, dem Arbeitgeber zur Verfügung steht und seine Tätigkeit ausübt oder Aufgaben wahrnimmt“, zählt die Teilnahme an einer vom Arbeitgeber veranlassenen bzw. angewiesenen – nicht jedoch die freiwillige oder private (Hördt, ArbRAktuell 2021, S. 436) – Fortbildung zur vergütungspflichtigen Arbeitszeit i. S. d. § 611a BGB sowie i. S. d. § 2 Abs. 1 ArbZG, sofern in einem Arbeits- oder Tarifvertrag keine gesonderte Vergütungsregelung für eine andere als die vertragsgemäße Tätigkeit vereinbart wurde (BAG, Beschl. v. 23.10.2018 – 1 ABR 26/17, NZA 2019, S. 486). Findet die Weiterbildung während der Arbeitszeit statt, ergibt sich der Vergütungsanspruch auch aus § 615 Satz 1, 3 BGB (Krause, NZA 2022, S. 743).

MITBESTIMMUNGSRECHTE DES BETRIEBSRATS

Beschäftigungssicherung durch Qualifizierung ist eine Aufgabe der Betriebsräte, die diese zunehmend erkennen und wahrnehmen (§§ 92a, 97 Abs. 2 BetrVG; Franzen, NZA 2001, S. 865; Krause, NZA 2022, S. 739). Die Abstellung von Arbeitnehmern zu „Workshops“ im Betrieb zur Optimierung innerbetrieblicher Abläufe – zwei Tage pro Monat während der Arbeitszeit unter externer oder interner Moderation – stellt keine Versetzung (§§ 99 Abs. 1, 95 Abs. 3 BetrVG) dar, da sich das Gesamtbild der Tätigkeit des Arbeitnehmers nicht erheblich ändert (BAG, Beschl. v. 28.8.2007 – 1 ABR 70/06, NZA 2008, S. 188). Das BetrVG gewährt diverse Unterrichts-, Beratungs- und Erörterungsrechte (§§ 92, 96) bis hin zu echten umfassenden, einigungsstellenfähigen Mitbestimmungsrechten (§§ 97 Abs. 2, 98), bei Bildungsmaßnahmen, die über eine bloße arbeitsplatzbezogene Unterrichtung (§ 81 Abs. 1 BetrVG) hinausgehen und Wissen planmäßig strukturiert vermitteln, soweit der Arbeitgeber einen eigenen Gestaltungsspielraum hat. Maßnahmen der Berufsbildung sind solche, die dem Arbeitnehmer Kenntnisse und Erfahrungen vermitteln, die zur Ausfüllung eines Arbeitsplatzes oder einer beruflichen Tätigkeit im Allgemeinen befähigen (BAG, Beschl. v. 18.4.2000 – 1 ABR 28/99, NZA 2001, S. 167). Das können auch Lehrgänge sein, die dem Arbeitnehmer die für die Ausfüllung seines Arbeitsplatzes und seiner beruflichen Tätigkeit notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten verschaffen sollen (BAG, Beschl. v. 10.2.1988 – 1 ABR 39/86, NZA 1988, S. 549). Entscheidend ist nicht der Ort (intern/extern) der Bildungsmaßnahme, sondern ob der Arbeitgeber Träger oder Veranstalter der Maßnahme ist und die Maßnahme für seine Mitarbeiter durchführt (BAG, Beschl. v. 18.4.2000 – 1 ABR 28/99, NZA 2001, S. 167). Nach der Corona-Pandemie werden viele Schulungsformate hybrid sein, d. h. eine Kombination aus Präsenz- und Onlineveranstaltung (vgl. Stück/Wein, AuA 1/21, S. 20: Musterbetriebsvereinbarung Pandemie und New Work).

Da im Fortbildungsbereich selten rein zu exekutierende Normvorgaben bestehen, kommt das Mitbestimmungsrecht nach § 98 BetrVG meist zum Tragen, das sich auf das „Wie“, d. h. Ort, Dauer, Ausbildungsplan, Ausbilder, konkrete Auswahl der Teilnehmer und evtl. betrieb-

liche Prüfungen, erstreckt (BAG, Beschl. v. 5.11.1985 – 1 ABR 49/83, NZA 1986, S. 535; Krause, NZA 2022, S. 741). Mitbestimmungsfrei ist das „Ob“, d. h. die Höhe der vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellten Mittel, Zweck der Bildungsmaßnahme sowie Anzahl (Fitting, BetrVG § 98 Rz. 32) und generelle Umschreibung des Teilnehmerkreises (HWK/Ricken, BetrVG § 98 Rz. 4 f., 17; Krause, NZA 2022, S. 742). Das Mitbestimmungsrecht ist gewahrt, wenn es zu einer formlosen Absprache, Regelungsabrede oder Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat kommt (Fitting, a. a. O., Rz. 12; HWK/Ricken, a. a. O., Rz. 7). Gewährt der Arbeitgeber kollektiv eine Prämie/ein Incentive für einen erfolgreichen Abschluss (z. B. Techniker, Meister, Master), ist zudem § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG zu beachten.

FÖRDERMÖGLICHKEITEN DER BA

Die Agentur für Arbeit oder das Jobcenter berät und entscheidet über Fördermöglichkeiten auf der Grundlage von

- § 81 SGB III bei arbeitslosen Arbeitnehmern oder bei Geringqualifizierten,
- § 82 SGB III bei Beschäftigten (Bieback, NZS 2020, S. 441), z. B. in einem Qualifizierungssozialplan (Röder/Gebert, NZA 2017, S. 1292),
- § 106a SGB III für Weiterbildung während Kurzarbeit (Hördt, ArbRAktuell 2021, S. 435),
- § 111a SGB III für berufliche Weiterbildung bei Transferkurzarbeitergeld bei Transfersozialplan (vgl. Göpfert/Wenzler, NZA 2020, S. 15; Stück, AuA 7/06, S. 418).

Die Bundesagentur für Arbeit hat Informationen dazu eingestellt unter: BMAS – Arbeit – Aus- und Weiterbildung – Förderung der beruflichen Weiterbildung.

Im Ampelkoalitionsvertrag 2021 ist die Weiterbildung von Arbeitnehmern ein Thema (S. 53): „Mit einer Bildungs(teil)zeit nach österreichischem Vorbild bieten wir Beschäftigten finanzielle Unterstützung für arbeitsmarktbezogene Weiterbildung. Dies ermöglicht z. B. das Nachholen eines Berufsabschlusses oder eine berufliche Neuorientierung.“ Bildungszeit auf Basis einer Vereinbarung Arbeitgeber – Arbeitnehmer soll Beschäftigten künftig ermöglichen, ein Jahr Weiterbildung in Vollzeit oder zwei Jahre in Teilzeit zu machen. Die BA soll in dieser Zeit Unterstützung zahlen wie beim Arbeitslosengeld, d. h. 60/67 % (Familien). Ein Gesetzentwurf, der die Voraussetzungen und den Anspruch konkret regelt, liegt derzeit noch nicht vor.

FAZIT

Fragen der Fort-/Weiterbildung spielen angesichts des rasanten technischen und demografischen Wandels und „lebenslangen Lernens“ eine entscheidende Rolle für Unternehmen und Beschäftigte. Mit den rechtlichen Spielregeln sollte man sich vertraut machen, damit nicht Oscar Wilde Recht behält, der sagte: „Wir leben in einem Zeitalter der Überarbeitung und Unterbildung, in einem Zeitalter, in dem die Menschen so fleißig sind, dass sie verdummen.“ Das können und dürfen sich die deutschen Unternehmen nicht leisten. ■



Volker Stück

Rechtsanwalt, Lead Expert Arbeitsrecht und Mitbestimmung, BWI GmbH, Bonn

Der Beitrag stellt die persönliche Auffassung des Autors dar.



Wie der CEFR dem HR-Management das Leben erleichtert

Fremdsprachen im Job

Beschäftigte sind heute mehr denn je auf ihre Fremdsprachenkenntnisse angewiesen, sei es für die Zusammenarbeit mit internationalen Kollegen oder für die Kommunikation mit Kunden aus aller Welt. Umso erstaunlicher ist es, dass Unternehmen bei der Suche nach den richtigen Kandidaten deren Sprachkenntnisse häufig komplett außen vor lassen und diese in ihren Stellenausschreibungen nur unzureichend abfragen.

Die Folge: Der Einstellungsprozess wird komplizierter als notwendig.

Meist stellt sich dann erst im Vorstellungsgespräch heraus, ob Bewerber tatsächlich über ausreichende Sprachkenntnisse verfügen. Das führt nicht nur zu unnötigen Verzögerungen, sondern auch zu Frustration auf Seiten der Bewerber und des Recruitingteams.

AUSGANGSLAGE

Laut einer Umfrage des Jobportals Indeed benötigen fast die Hälfte (44,4 %) der Beschäftigten in Deutschland in ihrem Beruf grundlegende Fremdsprachenkenntnisse (<https://de.statista.com/infografik/13361/fremdsprachen-im-job/>). Mit fast 100 % rangiert wenig überraschend die Weltsprache Englisch auf Platz eins, gefolgt von Französisch (19,2 %) und Russisch (12,5 %). Auch Türkisch (8,5 %) und Chinesisch (4,5 %) erfahren als aufstrebende Businesssprachen mehr und mehr Aufmerksamkeit. Nicht zu vergessen: Spanisch. Zwar benötigen nur 11,3 % der Beschäftigten in Deutschland die spanische Sprache in ihrem Berufsalltag, doch das kann sich ändern. Hat man diese Zahlen im Hinterkopf, sollte die Frage nach Kenntnissen einer Fremdsprache in Jobbeschreibungen selbstverständlich sein – ist sie aber nicht.

Die Nachfrage nach zukünftigen Mitarbeitern mit Kompetenzen in einer weiteren Sprache ist heute so hoch wie nie. Paradoxerweise findet sich aber nur in etwa einem Fünftel (18 %) aller deutschen Stellenausschreibungen die Forderung nach Fremdsprachenkenntnissen, wie eine weitere Indeed-Analyse zeigt (<https://www.hiringlab.org/de/blog/2020/11/05/sprachen-am-arbeitsplatz/>). Einer Marktstudie von ETS Global zufolge verlangen sogar nur 9 % der Unternehmen von ihren Bewerbern einen spezifischen Sprachtest und damit einen offiziellen Nachweis – etwa ein Sprachzertifikat – über deren Fremdsprachenfähigkeit. Diese Diskrepanz führt im Recruiting dazu, dass die Suche nach der richtigen Besetzung offener Stellen häufig mit einem erhöhten Arbeits- und damit Zeit- und nicht zuletzt auch Kostenaufwand einhergeht.

HÜRDEN IM RECRUITINGPROZESS

Nicht nur die Tatsache, dass in Stellenausschreibungen gar nicht erst die Rede von erforderlichen Fremdsprachenkenntnissen ist, erschwert dem Personalwesen die Suche nach neuen Mitarbeitern. Auch die fehlende Standardisierung der Skills stellt ein Problem dar. So kommt es häufig dazu, dass Angaben der Bewerber über Sprachkenntnisse variieren. Während ein Bewerber „sehr gute Kenntnisse in Wort und Schrift“ vorweisen kann, verfügt eine andere Kandidatin über „fließendes Englisch“ oder ist in der Lage zu „reibungsloser Kommunikation auf Englisch“. Hinzu kommt, dass Jobanwärter sich selbst mitunter falsch einschätzen und ihre Angaben nicht dem tatsächlichen Sprachniveau entsprechen. Die Fremdsprachenkenntnisse verschiedener Kandidaten im Vorauswahlprozess zu vergleichen, wird so schier unmöglich. Erst im Vorstellungsgespräch wird die tatsächliche Fremdsprachenkompetenz der Bewerber offenbart – und im ungünstigsten Fall stellt sich heraus, dass Sie Ihre Zeit umsonst investiert haben und das vorhandene Sprachniveau für die Anforderungen der Position schlicht nicht ausreicht. All das erschwert die Suche nach geeigneten Kandidaten und kostet Sie wertvolle Zeit. Einen Ausweg aus der Misere bietet die Integration des CEFR und die damit einhergehende Forderung nach einem Sprachnachweis in Stellenanzeigen und Recruitingprozessen.

STANDARDISIERTE SPRACHLEVEL

Der CEFR (Common European Framework of Reference for Languages) oder zu Deutsch GER (Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen für Sprachen) ist ein Referenzrahmen zur Beurteilung von Fremdsprachenkenntnissen. Ende der 1990er-Jahre vom Europarat entwickelt, hat der CEFR zum Ziel, Fortschritte und Lernerfolge bzgl. Fremdsprachen bewertbar zu gestalten und so die verschiedenen europäischen Sprachzertifikate untereinander vergleichbar zu machen. Auf diese Weise legt der CEFR einen detaillierten Maßstab für den Erwerb oder das Vorhandensein von Sprachkenntnissen fest. Dabei ist die Beeinflussung der Ergebnisse durch subjektive Faktoren wie bspw. das Aussehen, das Alter oder den Namen vollkommen ausgeschlossen, da die Auswertung der standardisierten Aufgaben und Multiple-Choice-Fragen stets extern ohne Kontakt zu den Testteilnehmern erfolgt. Dabei stuft der CEFR die Beherrschung einer anderen Sprache als der Muttersprache in die verschiedenen Teilqualifikationen

- Leseverstehen,
 - Hörverstehen,
 - Schreiben und
 - Sprechen
- ein und formuliert verschiedene Level: von
- A (elementar) über
 - B (selbstständig) bis hin zu
 - C (kompetent).

Jeder dieser Level teilt sich wiederum in zwei Kompetenzniveaus auf – wie

- A1 (Anfänger) oder
- A2 (grundlegende Kenntnisse).

Durch die Analyse bietet der CEFR ein Fundament für curriculare Richtlinien, Lehrwerke und Qualifikationsnachweise in der europäischen Spracharbeit. Welche Fertigkeiten Testteilnehmende zum Erreichen eines bestimmten Sprachniveaus genau mitbringen müssen, ist dabei klar definiert.

1. A-Level

Der A1-Level beinhaltet die elementarsten Kenntnisse einer Sprache und gilt als Anfängerstufe. Bewerber, die dieses Niveau aufweisen, sind in der Lage, vertraute und alltägliche Ausdrücke zu verstehen oder zu formulieren. Dazu gehören Basics wie die Frage nach dem Namen oder dem Wohnort, ebenso wie die rudimentäre Unterhaltung mit Gesprächspartnern, die langsam und deutlich sprechen und auch bereit sind zu helfen. Darauf aufbauend folgt für leicht Fortgeschrittene der A2-Level, der die grundlegenden Kenntnisse einer Sprache nachweist. Lernende sind jetzt bereits fähig, Sätze und häufig gebrauchte Ausdrücke zu verstehen, die mit alltäglichen Bereichen zu tun haben, wie etwa dem Einkaufen, Informationen zur Familie oder der näheren Umgebung. Sprecher mit A2-Level sind überdies in der Lage, sich in routinemäßigen Situationen zu verständigen, in denen es um einen einfachen und direkten Austausch von Informationen über vertraute und geläufige Dinge geht, und können ihre unmittelbaren Bedürfnisse beschreiben.

2. B-Level

Sprecher, die den B1-Level erreichen, verstehen Unterhaltungen, wenn klare Standardsprache verwendet wird. Zu den erworbenen Sprachfähigkeiten gehört neben der Äußerung zu bekannten und vertrauten Themen auch schon die Kompetenz, Ziele zu beschreiben und zu Plänen oder Ansichten eine kurze Begründung oder Erklärung zu formulieren.

Für Recruiter, die auf der Suche nach Kandidaten mit Fremdsprachkenntnissen für den Berufsalltag sind, wird es ab der Stufe B2 interessant. Bringen Bewerber den Nachweis über Fremdsprachkenntnisse auf diesem Level mit, sind sie in der Lage, auch komplexe Texte oder abstrakte Themen zu verstehen und sich spontan in Diskussionen dazu zu äußern. Ein Gespräch mit Muttersprachlern ist ihnen ohne große Anstrengungen möglich, ebenso wie die internationale Kommunikation mit Kollegen oder Kunden. Mit der Frage nach einem offiziellen Sprachnachweis über das Vorhandensein von Sprachkenntnissen auf dem Kompetenzniveau B2 können Sie sichergehen, dass Jobaspiranten sich in einem mehrsprachigen bis internationalen Berufsumfeld gut zurechtfinden.

3. C-Level

Kandidaten, die Fremdsprachkenntnisse auf dem Niveau des C-Levels nachweisen, bringen einen großen Wortschatz mit und greifen während eines Gesprächs fließend darauf zurück. Bewerber mit dieser Sprachkompetenz sind in der Lage, sich klar, strukturiert und ausführlich zu komplexen Sachverhalten zu äußern, ohne dabei erkennbar nach Worten zu suchen. Sie können Themenpunkte ausführlich darstellen und miteinander verbinden, bestimmte Aspekte dabei besonders ausführen und ihren Beitrag angemessen abschließen.

Auf diesem Niveau fungiert die Fremdsprache als nützliches Instrument im Berufsalltag, weswegen beim C1-Level oft auch von verhandlungssicheren Sprachfertigkeiten die Rede ist. Die maximale Steigerung dieser bereits sehr guten Fremdsprachkenntnisse ist der C2-Level, dessen Nachweis annähernd muttersprachliche Kenntnisse zertifiziert. Kandidaten mit einem C2-Level können nahezu alles, was sie lesen oder hören, mühelos verstehen, sich ohne Schwierigkeiten und fließend verständigen und auch bei komplexen Sachverhalten – wie bspw. Verträgen – feine Bedeutungsnuancen herausarbeiten und formulieren. Sie sind mit Redensarten und umgangssprachlichen Wendungen gut vertraut und können nach Ausdrucksschwierigkeiten problemlos wieder ansetzen und das Gesagte umformulieren, um ihren Standpunkt deutlich zu erklären. Zu den Sprachkompetenzen auf C2-Niveau gehört auch die reibungslose Kommunikation in Schriftform. Bewerber mit Sprachkenntnissen auf dem C2-Level verfassen Texte flüssig und stilistisch dem jeweiligen Zweck angemessen. Sie sind in der Lage, anspruchsvolle Briefe und komplexe Berichte oder Artikel zu schreiben, die einen Sachverhalt gut strukturiert darstellen. Auch das Verstehen oder Wiedergeben von Fachtexten ist C2-Sprechern ohne größere Anstrengungen möglich.

DER RICHTIGE LEVEL FÜR DEN JEWEILIGEN JOB

Auf Basis dieser einheitlichen Bewertung können Sie als Recruiter auf einen Blick erkennen, welches Sprachniveau Bewerber mitbringen. Die Nachweise der unterschiedlichen Sprachlevel verdeutlichen, ob die Kenntnisse Ihrer Kandidaten für die jeweilige Position im Unternehmen ausreichend sind oder ob sie den Anforderungen nicht gerecht werden. Auf diese Weise sparen Sie sich Zeit und Arbeit, denn die Eignung der Jobaspiranten wird bereits anhand der Bewerbungsunterlagen ersichtlich – und nicht erst bei einem persönlichen Gespräch, für das es nicht nur einen Termin zu finden gilt, sondern auf das sich beide Seiten vorab auch noch vorbereiten müssen.

EIN UPGRADE FÜR DIE JOBBESCHREIBUNG

Definieren Sie in der Stellenausschreibung den gewünschten Level der Sprachkenntnisse und fordern Sie einen offiziellen Nachweis dieser. Auf diese Weise reduziert sich die Zahl der ungeeigneten Bewerbungen und die damit einhergehende Arbeit für Sie deutlich. Jobinteressierte erkennen auf einen Blick, ob sie den Anforderungen entsprechen. Bewerben diese sich dennoch und ohne Beleg von Fremdsprachkenntnissen, wird spätestens bei der Aufforderung, einen Nachweis zu liefern, klar, dass Sie diese Person nicht zum Vorstellungsgespräch einladen sollten. Und die Optimierung der Jobbeschreibungen bringt noch einen zusätzlichen Pluspunkt mit sich: Recruiter, die Fremdsprachkenntnisse in ihren Ausschreibungen erwähnen, ziehen automatisch das Interesse junger Leute auf sich, da gerade diese Gruppe heute mehr und mehr nach internationalen Tätigkeiten sucht.

Dass gerade Berufseinsteiger Interesse daran haben, im Ausland tätig zu sein, zeigt sich nicht zuletzt durch die wachsende Beliebtheit von Work-and-Travel-Programmen, Auslandspraktika oder auch einem Semester „abroad“ während des Studiums. Immer mehr junge Menschen möchten internationale Erfahrungen sammeln, um sich in einer globalisierten Arbeitswelt zurechtfinden zu können. Die Vorteile für Personaler liegen dabei auf der Hand: Das Sammeln von Erfahrungen in anderen Ländern verbessert die Sprachkenntnisse der Kandidaten und ermöglicht es ihnen, ihr Netzwerk zu erweitern. Das Unternehmen profitiert davon, wenn Sie entweder Bewerber finden, die bereits internationale Erfahrung und damit die passenden Sprachkenntnisse mit sich bringen, oder die interkulturellen Kompetenzen Ihres Betriebs fördern, indem Sie jungen, sprachbegabten Talenten eine Chance geben.

OFFIZIELLER NACHWEIS DURCH SPRACHTESTS

Bewerber, die ihre Kenntnisse in einer Fremdsprache nachweisen wollen, können dies mithilfe eines zertifizierten Sprachtests tun. Diese unterliegen einem standardisierten Verfahren und ermitteln auf Grundlage des CEFR das Sprachniveau der Prüflinge. Die Testergebnisse entsprechen den realen Kommunikationsfähigkeiten in der gewählten Fremdsprache. So stellen Sie sicher, dass Kandidaten ihre Fertigkeiten nicht durch Fehleinschätzung falsch darlegen. Dies ermöglicht Ihnen einen einheitlichen Vergleich der Sprachkenntnisse aller Bewerber und somit den optimalen Überblick über das Potenzial im Bewerberpool.

Der Markt bietet mittlerweile eine Vielzahl an Testangeboten, doch nicht jeder Sprachtest passt zu jeder Anforderung. Während im universitären Umfeld etwa das akademische Englisch auf dem Prüfstand steht, müssen Jobaspiranten in praktischen Berufssituationen mit „Business English“ überzeugen. In Unternehmen ist vor allem ein berufsbezogenes Vokabular wichtig und – je nach Stellenanforderung – die Fähigkeit, verhandlungssicher zu kommunizieren. Achten Sie bei der Frage nach Sprachnachweisen darauf, dass diese sich auf berufsbezogene Fremdsprachenkenntnisse beziehen und damit für Ihren Entscheidungsprozess von Nutzen sind. Für diese Art Sprachnachweise bietet der Markt spezielle Tests, die sich von Sprachtests für die Allgemeinheit abheben. So erhalten Kandidaten die Chance, ihre Qualifikationen in den Bereichen Hör- und Leseverstehen sowie Schreiben und Sprechen optimal unter Beweis zu stellen. Dabei belegen die Testergebnisse nicht nur objektiv die aktuellen Fremdsprachenkenntnisse, sondern präzisieren das erreichte CEFR-Niveau anhand einer individuellen Stärken- und Schwächenanalyse. Anhand dieser detaillierten Beurteilung erhalten Sie einen Überblick über das „Business English“ Ihrer Bewerber und über besonders gute oder ausbaufähige Fertigkeiten in den jeweiligen Bereichen.

EUROPAWEIT GÜLTIG

Die Einführung von Sprachnachweisen im Recruitingprozess auf Basis des CEFR spart nicht nur Zeit und Arbeitsaufwand, sondern erweitert auch den geografischen Bereich, aus dem Bewerbungen kommen können. Die europaweite Gültigkeit der Sprachzertifikate gestattet es auch Jobinteressierten aus dem Ausland, die eine neue, internationale Herausforderung anvisieren, sich zu bewerben – ein Aspekt, der nicht nur das Interesse bei jungen Jobanwärtern weckt. Mit der Einbindung europaweit anerkannter Sprachzertifikate signalisieren Sie Offenheit gegenüber internationalen Bewerbungen und zeigen, dass Sie auch solche aus dem Ausland gern entgegennehmen – wodurch sich internationale Job-suchende besonders angesprochen fühlen. Auf diese Weise wird Ihr Unternehmen für eine breitere Zielgruppe interessant, was wiederum zu einer höheren Diversität in Ihrem Betrieb führt. Dadurch erweitern sich nicht nur die unterschiedlichen Perspektiven und Fähigkeiten des Teams, sondern auch dessen Kreativität und Innovations-

kraft. So fördert die Einbindung von Sprachnachweisen im Recruitingprozess sowohl eine schnellere Besetzung vakanter Stellen als auch die Vielfalt und Internationalität Ihres Unternehmens und schafft eine positive und effektive Zusammenarbeit in einem interkulturellen Team.

FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Die Welt ist im Wandel und die heutigen Möglichkeiten im Job sind grenzenlos. Doch mit der Vielzahl an beruflichen Optionen wachsen auch die Anforderungen. Fremdsprachen gehören in deutschen Unternehmen mittlerweile zum Berufsalltag – Zeit für das HR-Management, auch gezielt nach einem Nachweis zu fragen. Machen Sie sich im Vorfeld klar, welche Sprachkompetenz Bewerber für die vakante Position zwingend mitbringen sollten und fordern Sie den passenden Nachweis dieser Kompetenz durch einen berufsbezogenen Sprachtest. Das gibt vor allem jungen Talenten die Chance, ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen, auch ohne jahrelange Berufserfahrung. Durch das passende Sprachzertifikat erhalten Sie vollumfängliche Einblicke in die Sprachkompetenz all Ihrer Kandidaten und können gezielt auswählen, wer Ihre Anforderungen erfüllt, um so die Stellen mit den richtigen Bewerbern zu besetzen. Auf diese Weise treffen Sie effektive Entscheidungen für Ihr Talentmanagement und sparen wertvolle Zeit beim Auswahlprozess – Letzteres gibt Ihnen die Möglichkeit, auf Bewerbungen schneller zu reagieren und zu antworten, was für beide Seiten Vorteile bringt. Kandidaten können sich über die rasche Rückmeldung freuen, während Sie sichergehen, dass ein geeigneter Kandidat nicht das Interesse verliert oder sich bei einem anderen Unternehmen vorstellt, weil ihm der Bewerbungsprozess zu lang erscheint. Durch die Frage nach einem Sprachnachweis in Ihren Stellenausschreibungen und der damit einhergehenden Integration standardisierter europaweit geltender Zertifikate in Ihren Recruitingprozess erweitern Sie den Pool an Interessierten. Denn letztlich machen Sie auf diese Weise deutlich, dass auch internationale Bewerbungen bei ausreichenden Sprachkenntnissen gern gesehen sind.

Integrieren Sie die Frage nach Sprachnachweisen direkt in den Recruitingprozess, können Sie sicherstellen, dass Bewerber über die erforderliche Sprachkompetenz verfügen. Insbesondere junge Jobanwärter, die aufgrund ihres Alters bisher nur begrenzte Gelegenheit hatten, ihre Fremdsprachenkenntnisse zu demonstrieren, können nun auf Augenhöhe mit anderen Bewerbern antreten und wertvolle Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen werden. Weisen Sie in Ihren Stellenausschreibungen gezielt auf die erforderlichen sprachlichen Fähigkeiten hin und machen Sie einen offiziellen Sprachnachweis zur Bedingung einer vollständigen Bewerbung. So finden Sie schnell und effektiv die besten Kandidaten für Ihre offenen Stellen und sichern den Erfolg Ihres Unternehmens langfristig. ■

Anm. d. Red.: Die Verwendung des generischen Maskulinums in diesem Beitrag sowie im gesamten Heft ist eine redaktionelle Entscheidung. Alle Geschlechtsidentitäten sind gleichermaßen angesprochen.



Dr. Cynthia Werner
ist seit Dezember 2022 bei ETS Global B.V. und als Academic and Government Relations Managerin für den DACH-Raum zuständig.



© A Stefanovska/stock.adobe.com

Individuell, aber standardisiert

Lernplattformen für das Onboarding

Der Aufwand eines Onboardings ist jedes Mal hoch. Das Ganze kostet sehr viel Zeit und manchmal auch Nerven. Man ist sich eigentlich jedes Mal sicher, dass gerade bei administrativen und eher trockenen Themen das meiste gar nicht in den Köpfen der Menschen bleibt, insbesondere wenn in den ersten Wochen sowieso so viel Unbekanntes auf einmal auf neue Mitarbeiter zukommt. Weder Beschäftigten in HR-Abteilungen noch Neueinsteigern hilft es, diese Flut an Informationen in großen Blöcken zu vermitteln. Im Prinzip wiederholt sich das, was neue Mitarbeiter an Informationen erhalten, ständig. Wieso dann nicht einfach standardisieren und digitalisieren? Dafür lohnt es sich, einen Blick darauf zu werfen, was Onboarding überhaupt ist und welche Bereiche digital einfach mehr Sinn ergeben.

WIE IST ONBOARDING IM PERSONAL-MANAGEMENT DEFINIERT?

In den Personalabteilungen der meisten Unternehmen ist „Onboarding“ ein großes Thema. Eigentlich weiß man, wie es geht, man hat es ja schon häufig durchgeführt. Dennoch ist der Ausdruck für viele nicht wirklich greifbar. Onboarding ist ein allgemeiner Begriff des Personalmanagements, der das Ankommen eines neuen Mitarbeiters in einem Unternehmen oder auf einer neuen Position beschreibt. Onboarding bezieht sich sowohl auf fachliche (inhaltliche Einarbeitung), organisatorische/administrative (z. B. Zugang zu Firmen-E-Mail und -Rechner) als auch auf kulturelle/soziale Aspekte (Vision und Werte des Unternehmens). In der Regel geht das Onboarding in den meisten Unternehmen nach erfolgreicher Vertragsunterschrift los und nicht erst mit dem ersten Arbeitstag.

WARUM IST EIN GELUNGENER START SO WICHTIG?

Die strukturierte Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die Vorstellung des Teams oder auch die Definition der eigenen Rolle helfen dabei, bestmöglich im Unternehmen zu starten. Wenn alles gut klappt, dann sind Neulinge direkt motivierter und effektiver, können schneller mit Aufgaben loslegen, diese selbstständiger und effizienter erledigen und fühlen sich im Idealfall dem Unternehmen auch stärker verbunden. Für Unternehmen ist besonders die Phase zwischen Vertragsunterschrift und Jobbeginn heikel. Der Arbeitsmarkt für Fachkräfte und Talente ist umkämpft. Es ist realistisch, dass die angeworbene Person immer noch interessante Stellenangebote erhält und es sich anders überlegt. Um dieser Anfangsfluktuation entgegenzuwirken, hilft es, die Onboarding-Prozesse ganzheitlich zu denken.

DIE KLASSISCHEN ONBOARDING-PHASEN

Preboarding

Das Preboarding beschreibt die Phase vom Beginn der Vertragsunterzeichnung bis zum ersten Arbeitstag. Wie oben erwähnt, ist diese Phase der erste wichtige Schritt, neue Mitarbeiter an das Unternehmen heranzuführen und Wertschätzung zu zeigen. Vor allem werden organisatorische und administrative Fragen geklärt: z. B. personenbezogene Daten für die Gehaltsabrechnung, Zugang zu IT-Equipment und -Systemen. Besonders interessant kann es sein, zukünftige Beschäftigte auch schon vorab über die Mitarbeitervorteile wie Gym-Mitgliedschaft, betriebliche Zusatzrente etc. zu informieren oder Zugang zum Produkt zu geben, um das Engagement und die Spannung vor dem Start zu fördern.

Orientierung

Die ersten drei Monate im neuen Unternehmen dienen klassischerweise der Orientierung, in manchen Unternehmen wird dafür weniger Zeit eingeräumt. In dieser Phase lernt der neue Mitarbeiter das Unternehmen, die (fachlichen) Abläufe und Kollegen kennen. Ziel ist es, ihn an seine Rolle im Unternehmen und die Aufgaben heranzuführen.

Integration

Ist die Orientierungsphase abgeschlossen, geht es darum, neue Mitarbeiter in das Unternehmen zu integrieren. Wie lange das dauert, ist sehr individuell je nach Unternehmen und Position. Drei bis sechs Monate sind für die Integration etwa einzuplanen. Regelmäßiges Feedback ist in diesem Zeitraum für beide Parteien entscheidend für den Erfolg des Onboardings.

DIE DREI EBENEN DES ONBOARDINGS

Neben den Phasen des Onboardings gilt es, sich auch mit den Inhalten vertraut zu machen.

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter besteht aus drei Ebenen:

- Die fachliche Integration umfasst das gesamte Wissen, das für den neuen Job oder die neue Rolle benötigt wird. Das neue Teammitglied wird mit den Aufgaben vertraut gemacht und entsprechend seiner Fähigkeiten eingesetzt, ist also weder unter- noch überfordert.
- Mit der sozialen Integration schaffen es Unternehmen, die Neuankömmlinge bestmöglich mit allen Kollegen und Vorgesetzten bekannt zu machen. Für neue Mitarbeiter liegt darin ein entscheidender Faktor für die Frage, ob sie sich im neuen Unternehmen wohlfühlen. Aber auch Arbeitgeber und Personalverantwortliche erkennen hierbei gut, wie sich die Person in das Team einfügt.
- Das Verstehen der Ziele und Grundsätze der Unternehmensphilosophie ist als werteorientierte Integration definiert. Idealerweise kann sich der ankommende Mitarbeiter mit seinem neuen Unternehmen identifizieren und weiß, warum das Unternehmen bestimmte Werte vertritt oder warum Prozesse in dieser Art und Weise definiert sind.

Diese Ausführungen zeigen deutlich, dass Personalverantwortliche beim Onboarding-Prozess einiges beachten müssen. Der Prozess ist mit Aufwand verbunden und darf nicht unterschätzt werden. Daher lohnt es sich für HR-Mitarbeiter zu überlegen, welche Prozesse man persönlich durchführen muss und welche man durch digitale Maßnahmen ersetzen kann. Natürlich ist es schön, dass jeder neue Mitarbeiter einen Ordner mit allen Unterlagen in gedruckter Form erhält. Aber ist das wirklich nötig? Lassen sich viele Informationen nicht auch anders und effektiver vermitteln, bspw. durch zentrale Ablage auf einem Server oder in der Cloud? Besonders die Erstellung, Personalisierung und Bereitstellung von Schulungsunterlagen machen Personalverantwortlichen viel Arbeit.

WIE KANN DAS ONBOARDING DIGITAL ODER „HYBRID“ ABLAUFEN?

Geld und Aufwand sparen

Klassische Onboarding-Prozesse sind aufwendig und ressourcenintensiv: Räume und Trainer organisieren, einen passenden Zeitpunkt finden und Materialien ausdrucken sind häufig lästig. Zudem sind die Kosten bei On-Site-Schulungen in der Regel relativ hoch, besonders wenn man diese mit digitalen Onboarding-Prozessen vergleicht.

Daneben gibt es aber weitere Gründe, wieso Unternehmen durch Onboarding mit Lernplattformen Geld und Aufwand sparen.

Wiederholbarkeit und Standardisierung

In der Rolle als Personalverantwortlicher muss man regelmäßig neue Mitarbeiter in das Unternehmen einführen. Natürlich ist es sehr wichtig, Neueinsteiger persönlich zu begrüßen und sich kennenzulernen.

Es gibt aber auch einige Informationen, die man nicht unbedingt immer in Präsenz weitergeben muss. Dazu gehören klassische „Standardinhalte“ des Unternehmens, welche sich auch wunderbar über digitale Lösungen an neue Mitarbeiter verteilen lassen.

Diese zahlen bestenfalls auf alle drei Ebenen des Onboardings ein.

Was gehört im Regelfall zu standardisierten Formaten?

Was bei keinem Onboarding fehlen darf, sind Pflichtschulungen. Jedes Unternehmen hat sie und meist wiederholen sich Inhalte oder ähneln sich zumindest stark. Daher ist es auf jeden Fall sinnvoll, sich Gedanken zu machen, ob es nicht einfacher und effektiver wäre, bestimmte Module digital anzubieten. Zum Beispiel finden sich folgende Themen beim Onboarding in fast jedem Unternehmen:

- Datenschutz und Compliance
- Sicherheitsunterweisungen und Arbeitsschutz
- Gesundheit am Arbeitsplatz

Neben Pflichtschulungen sind Produktschulungen prädestiniert, digital bereitgestellt zu werden. Gerade in Unternehmen, die weltweit agieren und an verschiedenen Standorten ihre Mitarbeiter schulen, kann eine digitale Lösung zum Gamechanger werden. Natürlich spielt auch

hier wieder der Kostenfaktor eine zentrale Rolle und das ist sehr einfach zu erklären: Man spart Geld, wenn man Mitarbeiter nicht um den halben Globus schicken muss, damit Informationen und Wissen geteilt werden – egal, ob es sich dabei um die eigene Produktpalette handelt oder Mitarbeiter an neuen Werkmaschinen angelehrt werden müssen.

In Bürojobs sind es dann eben nicht Maschinen, die verstanden werden müssen, sondern viel mehr Programme und Tools, die das Unternehmen einsetzt. Von Kollaborationstools über die firmeneigene IT-Struktur zur Ablage bis hin zu für die Position relevanten und spezialisierten Programmen sind das eine Menge potenzieller Einsatzgebiete. Aber nicht nur für die rein fachliche Wissensvermittlung eignen sich digitale Lernplattformen in der Onboarding-Phase bestens.

Das Unternehmen digital besser kennenlernen

Ein großer Teil des Onboardings besteht darin, das Unternehmen besser kennenzulernen und die Werte zu verinnerlichen.

Das klappt auch virtuell sehr gut! So kann bspw. der CEO ein Video aufnehmen, das an alle Neueinsteiger ausgespielt wird bzw. ein Teil des Onboarding-Lernpfades ist. Folgende Fragen könnte es u. a. enthalten:

- Wer bin ich?
- Was ist die Unternehmensmission?
- Wofür stehen wir?
- Welche Werte sind uns besonders wichtig?

Das hilft Neulingen nicht nur bei der Orientierung, sondern ist der erste wichtige Schritt zur wertorientierten Integration. Neben dem CEO ist es zudem förderlich, wenn die einzelnen Abteilungen sich auch in kurzen Videos vorstellen. Klar ist, dass dies natürlich Gespräche in klassischer Präsenzform nicht komplett ersetzt. Aber gerade für den Anfang hilft es sehr, dass sich Mitarbeiter abgeholt fühlen und mit einem guten Überblick in die neue Position starten.

Höhere Produktivität durch Individualität

Ein gutes Onboarding schafft es, die neuen Mitarbeiter sehr schnell startklar zu machen und zwar – was dabei ganz wichtig ist – ohne zu überfordern! In den ersten Monaten helfen zielgerichtete Informationen und personalisierte Aufgaben den neuen Teammitgliedern, direkt Fuß zu fassen und schnell erste Ergebnisse vorlegen zu können. Personalisierte Onboarding-Erlebnisse sind nicht nur für den Unternehmenserfolg wichtig, sondern auch für die Motivation der Neustarter. Eine digitale Lernplattform mit individuell erstellten Lernpfaden, die sowohl die Bedürfnisse als auch die Kenntnisse miteinbeziehen, dient in vielen Unternehmen als sinnvolle Ergänzung zu Vor-Ort-Maßnahmen.

Und ja, individuell und standardisiert passen zusammen. Und das sehr gut! Liegen die einzelnen Module vor und ist der Onboarding-Pfad für die neue Rolle definiert, ist es dank Drag-and-drop-Funktionen einfach, einen personalisierten Lernpfad zusammenzustellen. Auch können Personalverantwortliche automatisiert Zertifikate für die Teilnahme oder das Bestehen eines Kurses an die neuen Mitarbeiter versenden. Das macht Erfolge für beide Seiten sichtbar. Für Mitarbeiter kann das motivierend wirken, für Personalverantwortliche

spart es viel Aufwand und die eigenen Ressourcen können anderweitig eingesetzt werden.

Stichwort individuell: Digitale Plattformen bieten auch die Möglichkeit, ihre neuen Mitarbeiter mehrsprachig an das Unternehmen heranzuführen – entweder durch Videos in mehreren Sprachen oder die einfache Ergänzung von Untertiteln.

WIE SIEHT DIGITALES ONBOARDING ÜBER EINE LERNPLATTFORM IN DER PRAXIS AUS?

Ganz vereinfacht gesagt könnte die praktische Nutzung einer Lernplattform für das digitale Onboarding so aussehen:

1. Der CEO zeichnet ein etwa dreiminütiges Intro-Video auf, in dem er kurz die Unternehmensmission schildert.
2. Ein weiteres Video hebt Lernen direkt als wichtigen Unternehmenswert hervor und gibt Tipps zur Integration in den Arbeitsalltag.
3. Im nächsten Schritt stellt der verantwortliche HR-Mitarbeiter die Personalabteilung vor und erklärt, was den neuen Mitarbeiter im Onboarding erwartet.
4. Der nächste Punkt im Lernpfad ist ein Link zum Organigramm, der einen ersten systematischen Überblick liefert.
5. Nun folgt der Unternehmensrundgang: Jede Abteilung stellt sich in kurzen Videos vor und sucht einen externen Link aus, der Arbeitsergebnisse zeigt.
6. Der Ansprechpartner für neue Arbeitsmethoden erklärt kurz und knackig, welche Systeme, Tools und Methoden unternehmensweit genutzt werden.
7. Danach kann direkt ein vertiefendes Schulungsvideo folgen, bspw. zu einem Kollaborationstool, das in der Organisation besonders intensiv genutzt wird, z. B. Microsoft Teams.
8. Den fertiggestellten Lernpfad weist der Personalverantwortliche den Neankömmlingen als Pflichtschulung zu und definiert ein Fälligkeitsdatum. Die neuen Kollegen erhalten die Einladung zum Onboarding-Lernpfad per E-Mail und werden ggf. daran erinnert, ihn zu absolvieren. ■



Iva Agova
Head of People,
Masterplan.com

© Masterplan.com



Marco Meitert
PR, Masterplan.com

© Masterplan.com

Vorsprung durch Qualifizierung

Arbeitsrecht für Führungskräfte: So gehen Sie versiert mit rechtlichen Herausforderungen um

TÜV NORD Akademie –
Ihr Partner für berufliche Weiterbildungen





© Good Studio/stock.adobe.com

Jugend- und Auszubildendenvertretung

Umfang und Grenzen des Schulungsanspruchs

Welche Rechte und Pflichten kann die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) für sich selbst proklamieren und wo werden ihr rechtliche Grenzen gesetzt? Dieser Beitrag richtet den Fokus auf die Erforderlichkeit von Schulungen für JAV-Mitglieder i. S. d. § 37 Abs. 6 BetrVG. Außerdem soll exemplarisch anhand einer aktuellen Entscheidung des ArbG Frankfurt am Main aufgezeigt werden, wo die Grenzen der Erforderlichkeit von Schulungen für JAV-Mitglieder verlaufen.

RECHTSVERHÄLTNIS ZUM BETRIEBSRAT

In Betrieben mit i. d. R. mindestens fünf Arbeitnehmern, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben oder die zu ihrer Berufsbildung beschäftigt sind, werden Jugend- und Auszubildendenvertretungen gewählt, so zumindest die gesetzgeberische Intention. Jugendliche Arbeitnehmer und Auszubildende sollen dadurch ein eigenes Gremium im Betrieb erhalten. Ein Gremium, dessen primäre Aufgabe darin besteht, sämtliche Belange rund um die Berufsausbildung und damit einhergehende Fragestellungen zu artikulieren und an den Betriebsrat zu adressieren. Zwar hat der Gesetzgeber hinsichtlich der Jugend- und Auszubildendenvertretung allerlei geregelt – das BetrVG gönnt sich sogar einen eigenen Teil hierzu (§§ 60 bis 73b BetrVG) –, bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Jugend- und Auszubildendenvertretung – entgegen dem ersten Eindruck – dem Grunde nach lediglich als Sprachrohr für die jugendliche Arbeitnehmerschaft fungiert. Angelehnt an ein Eltern-

Kind-Verhältnis kann die Jugend- und Auszubildendenvertretung nicht auf eigenen Beinen stehen; ihr bleibt somit die letzte konsequente Selbstständigkeit verwehrt.

ERFORDERLICHKEIT VON SCHULUNGEN

Grundsätzlich kommen – bis auf ein paar wenige Ausnahmen – sämtliche Regelungen, die im Hinblick auf die Geschäftsführung für den Betriebsrat gelten, auch bei der Jugend- und Auszubildendenvertretung zur Anwendung. Aufgrund der gesetzlichen Verweisung entspricht es somit dem gesetzgeberischen Willen, dass sich Mitglieder einer Jugend- und Auszubildendenvertretung grundsätzlich schulen lassen dürfen. Selbstverständlich sind entsprechende Schulungs- und Bildungsveranstaltungen auch bei der Jugend- und Auszubildendenvertretung am Maßstab der Erforderlichkeit i. S. d. § 37 Abs. 6 BetrVG zu messen. Doch wann genau gilt die Schulung eines JAV-Mitglieds als erforderlich?

Einigkeit dürfte darin bestehen, dass die Erforderlichkeit von Schulungsmaßnahmen des Mitglieds einer Jugend- und Auszubildendenvertretung anders zu beurteilen ist als die Erforderlichkeit von Schulungsveranstaltungen für ein Betriebsratsmitglied. Hierbei ist zu beobachten, dass die Rechtsprechung die Erforderlichkeit der Teilnahme an einer Schulung eher restriktiv beurteilt. Dies ist insbesondere dem Umstand geschuldet, dass die Jugend- und Auszubildendenvertretung im Vergleich zum Betriebsrat einen deutlich eingeschränkteren Aufgaben- und Wirkungskreis hat. Ferner ist zu berücksichtigen, dass die Jugend- und Auszubildendenvertretung lediglich eine zweijährige – und damit im Vergleich zum Betriebsrat nur halb so lange – Amtszeit innehat. Andererseits gibt es aufgrund des Alters der Mitglieder einer Jugend- und Auszubildendenvertretung – wählbar sind lediglich Arbeitnehmer des Betriebs, die das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben oder die zu ihrer Berufsausbildung beschäftigt sind – ein größeres Erfahrungsdefizit. In der Literatur wird daher zum Teil die Auffassung vertreten, dass dieser Umstand im Verhältnis zu einem Betriebsratsmitglied sogar einen erhöhten Schulungsbedarf bedinge.

Konsens gibt es dahingehend, dass von der Erforderlichkeit auszugehen ist, wenn die Schulung Kenntnisse über die Aufgaben der Jugend- und Auszubildendenvertretung sowie die Rechte und Pflichten der Mitglieder einer Jugend- und Auszubildendenvertretung vermittelt (BAG, Beschl. v. 10.5.1974 – 1 ABR 60/73). Zum notwendigen Wissensstand des Mitglieds einer Jugend- und Auszubildendenvertretung zählen auch Grundkenntnisse hinsichtlich des BetrVG, sodass eine entsprechende Schulung als erforderlich angesehen werden muss. Von der Erforderlichkeit ist ebenfalls auszugehen, wenn eine Schulung die Aufgaben und Rechte der Gesamtjugend- und Auszubildendenvertretung behandelt. Das BAG vertritt sogar die Auffassung, dass Mitglieder der Jugend- und Auszubildendenvertretung über den Gesundheitsschutz im Betrieb geschult werden müssen, soweit in der konkreten Veranstaltung der Jugendschutz im Mittelpunkt steht (BAG, Urt. v. 20.11.1973 – 1 AZR 331/73). Die Rechtsprechung stellt sich hingegen – trotz Kritik aus der Literatur – auf den Standpunkt, dass Kenntnisse des BBlG wegen dessen vorwiegend arbeitsvertraglicher Ausrichtung und des Jugendarbeitsschutzgesetzes wegen seiner „Lesbarkeit“ und des möglichen Eigenstudiums nicht „in diesem Umfang“ als erforderlich i. S. d. § 37 Abs. 6 Satz 1 BetrVG anzusehen sind (BAG, Beschl. v. 10.5.1974 – 1 ABR 60/73). Umstritten ist weiterhin, ob allgemeine Kenntnisse des Arbeitsrechts erforderlich sind oder ob jugendliche Arbeitnehmer auf eine Schulung gem. § 37 Abs. 7 BetrVG angewiesen sind und damit für insgesamt drei Wochen zur Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen, die von der zuständigen obersten Aufsichtsbehörde des Landes nach Beratung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände als geeignet anerkannt sind, freigestellt werden müssen. Die Rechtsprechung hat hingegen die Erforderlichkeit angenommen, wenn im Mittelpunkt der Schulung spezifisch junge Arbeitnehmer betreffende Fragen stehen (BAG, Beschl. v. 10.6.1975 – 1 ABR 139/73). Abgelehnt wurde die Erforderlichkeit für ein nicht endgültig nachgerücktes Ersatzmitglied einer

einköpfigen Jugend- und Auszubildendenvertretung (BAG, Beschl. v. 10.5.1974 – 1 ABR 47/73). Ebenso wurde die Erforderlichkeit der Teilnahme an einer Schulungsveranstaltung verneint, die thematisch auf Betriebsratsmitglieder zugeschnitten ist. Dies ist dann der Fall, wenn sich die Schulungsinhalte im Einzelnen nur mit den Aufgaben, Rechten und Pflichten des Betriebsrats und der Betriebsratsmitglieder befassen und nur in der Eignungswidmung des Schulungsveranstalters darauf hingewiesen wird, dass sie für Betriebsräte, Jugend- und Auszubildendenvertretungen und Vertrauensleute nach § 37 Abs. 6 BetrVG besonders geeignet sei (LAG München, Beschl. v. 24.1.1995 – 8 TaBV 42/94).

FORMALE VORAUSSETZUNGEN

Um ein Mitglied der Jugend- und Auszubildendenvertretung auf eine Schulung schicken zu dürfen, bedarf es eines Beschlusses des Betriebsrats, wobei an der Beschlussfassung die Jugend- und Auszubildendenvertretung zu beteiligen ist (BAG, Beschl. v. 15.1.1992 – 7 ABR 23/90). Von der Rechtsprechung gebilligt ist auch die Möglichkeit, dass der Betriebsrat auf einen Beschluss der Jugend- und Auszubildendenvertretung Bezug nimmt und dieser Beschluss seitens des Betriebsrats bestätigt wird. Denn darin sei ersichtlich, dass der Betriebsrat eine eigene Entscheidung treffen wolle (LAG Niedersachsen, Beschl. v. 31.1.2019 – 10 TaBVGa 6/19).

Der Arbeitgeber hat letztlich die Kosten für eine Schulungs- und Bildungsveranstaltung gem. § 40 Abs. 1 BetrVG zu tragen, sofern die Erforderlichkeit der Schulung anzunehmen ist. Dazu gehören auch die Fahrtkosten, die Kosten für Verpflegung und Übernachtung sowie angefallene Schulungsgebühren. Da sich derartige Kosten bekanntlich schnell einmal auf mehrere Tausend Euro belaufen können, lohnt es sich für den Arbeitgeber in jedem Fall, die Frage aufzuwerfen, ob denn der Besuch der konkret gewünschten Schulung erforderlich erscheint. In einem nunmehr vor dem ArbG Frankfurt geführten Beschlussverfahren hat der Arbeitgeber, ein Mitgliedsunternehmen unseres Verbands, genau dies getan und in erster Instanz Recht bekommen.

FEHLENDE ERFORDERLICHKEIT EINER RHETORIKSCHULUNG

Der Betriebsrat eines unserer Mitgliedsunternehmen war der Auffassung, dass die Entsendung zweier Mitglieder der im Unternehmen gebildeten Jugend- und Auszubildendenvertretung auf ein mehrtägiges Rhetorikseminar im gewerkschaftseigenen Jugendbildungszentrum am Schliersee erforderlich i. S. d. § 37 Abs. 6 BetrVG sei. Der Betriebsrat fasste entsprechende Beschlüsse und forderte das Unternehmen auf, die beiden JAV-Mitglieder von den Kosten für das Seminar selbst, die Anreise und die Unterkunft freizustellen sowie die Ausbildungsvergütung während der Zeit des viertägigen Seminars weiterzuzahlen.

Für die Beurteilung der Frage, ob die Teilnahme an einer Schulungsveranstaltung erforderlich erscheint, war zunächst zu unterscheiden, ob es sich um eine Schulungsveranstaltung mit dem Ziel der Vermittlung von sog. Grundkenntnissen handelt, die das Gremiumsmitglied erst in die Lage versetzen soll, seine mit dem Amt verbundenen Aufgaben ordnungsgemäß zu erfüllen oder ob es sich um eine andere Schulungsveranstaltung handelt. Ist Letzteres der Fall, ist ein aktueller betriebsbezogener Anlass erforderlich, der die Annahme zulässt, dass die in der Schulungsveranstaltung vermittelten Kenntnisse angesichts der Verhältnisse im Betrieb notwendig sind, um die gegenwärtigen oder in naher Zukunft im Gremium anstehenden Aufgaben sach- und fachgerecht zu erfüllen (vgl. BAG, Urt. v. 7.5.2008 – 7 AZR 90/07). Die erkennende 9. Kammer des ArbG Frankfurt am Main hat im streitgegenständlichen Verfahren (Beschl. v. 29.6.2022 – 9 BV 284/22) entschieden, dass es sich bei der Schulungsveranstaltung „Rhetorik – Gespräche überzeugend führen“ nicht um eine Schulung zur Vermittlung von Grundkenntnissen handle. Rhetorikkenntnisse stellen kein Grundwissen im Betriebsverfassungsrecht, im allgemeinen Arbeitsrecht oder im Bereich der Arbeitssicherheit und Unfallverhütung dar. Sie seien nicht unabdingbare Voraussetzung der Amtsausübung, auch wenn eine Schulungsveranstaltung mit dem Ziel der Vermittlung rhetorischer Kenntnisse für die Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten i. d. R. generell und damit auch im Rahmen der Amtsausübung hilfreich sein könne. Bei Rhetorikschulungen könne daher nicht allgemein davon ausgegangen werden, dass der Betriebsrat oder die Jugend- und Auszubildendenvertretung seine bzw. ihre gesetzlichen Aufgaben nur dann sach- und fachgerecht erfüllen könne, wenn jedes Gremiumsmitglied über die entsprechenden Kenntnisse verfüge. Der Erwerb rhetorischer Fähigkeiten erfülle vielmehr den Charakter einer Schlüsselqualifikation, für deren Erwerb ein aktueller betriebsbezogener Anlass bestehen müsse. Zwar könne auch die Teilnahme an einer Rhetorikschulung grundsätzlich gem. § 37 Abs. 6 BetrVG erforderlich sein. Die Annahme der Erforderlichkeit setze jedoch voraus, dass sich der Schulungsbedarf aus einem aktuellen oder absehbaren betrieblichen oder betriebsratsbezogenen Anlass ergebe. Es müsse ersichtlich sein, weshalb gerade die zur Schulung entsandten Mitglieder des Gremiums die dort vermittelten Kenntnisse brauchen, um die gesetzlichen Aufgaben wahrzunehmen (BAG, Beschl. v. 12.1.2011 – 7 ABR 94/09).

Unter Berücksichtigung dieser Umstände habe man im streitgegenständlichen Verfahren nicht davon ausgehen können, dass die Teilnahme der Mitglieder der Jugend- und Auszubildendenvertretung an der Rhetorikschulung erforderlich sei. Dass eine rhetorische Schulung für die Amtsausübung förderlich sein könne, genüge unter Zugrundelegung der Rechtsprechung des BAG nicht zur Annahme der Erforderlichkeit einer Rhetorikschulung. Insoweit sei zu berücksichtigen, dass die beiden JAV-Mitglieder weder Vorsitzender noch stellvertretender Vorsitzender der Jugend- und Auszubildendenvertretung sind bzw. waren. Ihnen komme daher nicht die regelmäßige Aufgabe zu, ein größeres Gremium zu leiten. Ebenfalls genüge für die Annahme der Erforderlichkeit

nicht der Vortrag des Betriebsrats, dass die Mitglieder der Jugend- und Auszubildendenvertretung in den Arbeitskreisen Öffentlichkeitsarbeit und Übernahme-sicherung tätig seien.

Die Ausübung der Tätigkeit als Mitglied der Jugend- und Auszubildendenvertretung innerhalb des Gremiums in Arbeitskreisen oder in den Sitzungen des Gremiums könne nach der Beschlussbegründung nicht nur nach einer entsprechenden Schulungsteilnahme sinnvoll ausgeübt werden. Dies gelte auch für die von der Jugend- und Auszubildendenvertretung angebotenen Sprechstunden für Auszubildende, die die Gremiumsmitglieder im Wechsel anbieten. Soweit der Betriebsrat die Erforderlichkeit im Rahmen des Verfahrens damit begründet hat, rhetorische Kenntnisse seien insbesondere erforderlich, um sich in Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen artikulieren zu können, vermag auch dies die Erforderlichkeit nicht zu begründen. Die Teilnahme an Betriebsvereinbarungsverhandlungen und auch insoweit erfolgende Redebeiträge genügen nicht, um besondere, die Erforderlichkeit begründende Umstände darzustellen. Dies gelte insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen zunächst zwischen dem Betriebsrat und der Arbeitgeberin geführt werden. Auch die Teilnahme an achtmal jährlich stattfindenden Meetings zwischen der Jugend- und Auszubildendenvertretung und der Arbeitgeberin lasse eine Rhetorikschulung nicht erforderlich erscheinen. Der Arbeit im Gremium sei es vielmehr immanent, dass es zu Treffen und Gesprächsrunden mit der Arbeitgeberin oder anderen Teilnehmenden komme, die nicht nur nach rhetorischer Schulung aller Gremiumsmitglieder sachgerecht durchgeführt werden können. Dies gelte auch für die Teilnahme an Betriebsversammlungen oder Auszubildendenversammlungen, selbst wenn dies mit Redebeiträgen oder Reden der betroffenen JAV-Mitglieder verbunden sein sollte.

Im Ergebnis waren die Anträge des Betriebsrats aus vorgenannten Gründen zurückzuweisen.

EINORDNUNG DER ENTSCHEIDUNG UND GANG DES VERFAHRENS

Der Begründung des Beschlusses ist zuzustimmen. Der Betriebsrat erkennt in eklatanter Weise, dass nicht jede Schulung, die für ein Gremiumsmitglied vermeintlich nützlich sein mag, auch gleichzeitig erforderlich i. S. d. § 37 Abs. 6 BetrVG sein muss. Insbesondere hat der Betriebsrat völlig außer Acht gelassen, dass die Jugend- und Auszubildendenvertretung nicht „auf Augenhöhe“ mit der Arbeitgeberin verhandelt bzw. verhandeln muss. Dies ist Aufgabe des Betriebsrats. Für ein solches „Mandat“ fehlt es bereits an einer gesetzlichen Grundlage. Der Beschluss des ArbG Frankfurt am Main ist noch nicht rechtskräftig. Der Betriebsrat hat gegen die Entscheidung aus Juni 2022 Beschwerde zum LAG Hessen (16 TaBV 100/22) eingelegt. Mit einer Entscheidung ist frühestens Anfang 2023 zu rechnen. ■



Thomas Frey

Rechtsanwalt (Syndikusanwalt), Fachanwalt für Arbeitsrecht, HESSEN-METALL – Bezirksgruppe Rhein-Main-Taunus e. V., Frankfurt am Main



Christian Schönbach

Rechtsanwalt (Syndikusanwalt), Fachanwalt für Arbeitsrecht, HESSEN-METALL – Bezirksgruppe Rhein-Main-Taunus e. V., Frankfurt am Main

WERDEN SIE ZUM HR LEGAL EXPERT

Sie möchten sich praxisorientiert weiterbilden?

**Sie möchten rechtssicher handeln und Ihr Know-how
in der täglichen Arbeit erfolgreich umsetzen?**

**Dann ist diese HR-Zertifizierung im Arbeitsrecht
genau das Richtige für Sie!**

- Live Online-Seminare
- 6 Lerneinheiten à 120 min zzgl. Abschlussprüfung
- Gesamtdauer: 14 Stunden
- Eine Lern-Einheit kann flexibel mit der Aufzeichnung nachgeholt werden
- Themen sind u. a. die Arbeitsvertragsgestaltung, DOs & DON'Ts in der HR-Praxis, Diskriminierungsschutz, rechtssicherer Umgang mit Betriebsrat und Gewerkschaft und Beendigung von Arbeitsverhältnissen
- Inkl. Halbjahresabo der AuA

REFERIERENDE:



Dr. Julia Bruck

Fachanwältin
für Arbeitsrecht
Counsel
BUSE Rechtsanwälte
Steuerberater PartG mbB,
Frankfurt am Main



Dr. Jan Tibor Lelley, LL.M.

Fachanwalt
für Arbeitsrecht
Partner
BUSE Rechtsanwälte
Steuerberater PartG mbB,
Frankfurt am Main



Jetzt weiterbilden!

www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/veranstaltungen

Wie aus agilen Beginnern HR-Profis werden

Immer schön in Bewegung bleiben

In einer unbeständigen Welt ist nur eines sicher: Märkte, Wettbewerb und Technologien befinden sich konstant im Wandel. Unternehmen, die in diesem Perpetuum-Mobile-Zusammenspiel unterschiedlichster Faktoren erfolgreich bleiben möchten, müssen gewandt auf diese ständigen Veränderungen reagieren. Unterstützung auf dem Weg in die agile Zukunft soll dabei aus den Personalabteilungen kommen.

In vielen deutschen Unternehmen stehen sie in Sachen Agilität jedoch selbst noch am Anfang.

Wie stellt sich die Ist-Situation dar und worauf kommt es in Sachen disruptiver Innovation in HR-Abteilungen an?

MOVE IT, MOVE IT

Schneller, flexibler und kundenorientierter? Längst machen die Anforderungen der VUKA-Welt (VUKA steht für Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität) vor Personalabteilungen keinen Halt mehr. An die Stelle hierarchischer Top-down-Konzepte treten partizipative Prozesse, die bspw. dafür sorgen, künftige Kollegen frühzeitig ins Boot zu holen. Dabei soll das Personalmanagement als Bindeglied zwischen Belegschaft, Führungskräften sowie Geschäftsleitung fungieren und als solches, grundlegende strukturelle Veränderungen anstoßen. Konkret heißt das: In Zukunft wird die HR-Abteilung zum Treiber agiler Methoden.

Soweit zumindest die Theorie. In der Praxis klaffen in zahlreichen deutschen Unternehmen Wunsch und Wirklichkeit aber weit auseinander. Auch wenn Projektmanagement-Termini keine Fremdwörter mehr darstellen, erreichen Personalabteilungen selbst bislang eher den Agilitätsgrad „Basic“. Angesichts sich immer schneller ausbreitender disruptiver Prozesse, ist es allerdings umso wichtiger, dass Personaler über die notwendigen theoretischen und praktischen Kompetenzen verfügen. Doch wo anfangen?

Gemeinsam mit den radikalen Umbrüchen in Umwelt, Marktbedingungen und Gesellschaft, verändert sich auch die Beschaffenheit vieler Unternehmen. Das gilt umso mehr vor dem Hintergrund, dass sich viele Branchen und Industrien mit unsicheren, komplexen, mehrdeutigen und sich stets wandelnden Herausforderungen konfrontiert sehen. Je tiefgreifender sich dabei das Umfeld wandelt, desto wichtiger sind berechenbare Entwicklungen mit festgelegten Strategien, hierarchische Strukturen und Top-down Prozesse, neue Denk- und Arbeitsweisen, die sich dynamisch an die tatsächlichen Gegebenheiten anpassen und so etwa eine notwendig gewordene Flexibilität in Abläufe bringen oder zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle beitragen. In der Praxis heißt das nicht selten, Vokabeln wie „fertig“ oder „abgeschlossen“ aus



dem Wortschatz zu streichen. Denn ein agiler Betrieb gilt als permanent lernendes Unternehmen, das Mitarbeiter dazu befähigt, schnell und adaptiv zu denken und handeln. Dafür ist ein gewisser Handlungsspielraum für die jeweiligen Teammitglieder genauso unabdingbar wie flache Hierarchien, eine experimentelle Grundhaltung mit entsprechender Fehlerkultur und ein verändertes Führungsverständnis à la Google, Spotify oder Teilen der Bahn. Darüber hinaus gelten auch Transparenz, Diversität und konstruktives Feedback als essenzielle Bestandteile agiler Metamorphosen.

Zudem sollte sich ein Unternehmen nicht mehr nur im Klaren über eigene Stärken, Kompetenzen und Alleinstellungsmerkmale sein, sondern auch über Zukunftsbilder. Welche Szenarien kommen infrage? Gibt es dabei Fallstricke? Wohin möchte sich die Firma kurz-, mittel- und langfristig entwickeln? Und warum? Schließlich funktioniert agile Transformation nicht in jedem Betrieb und in jeder Branche. Insbesondere Firmen, die bei digitalen Dienstleistungen und Geschäftsmodellen hinterherhinken, werden dank neuer Frameworks nicht plötzlich besser aufgestellt sein. Bei manchen schlägt das Experiment Agilität bereits fehl, weil sie ihre Ideen nicht ausreichend kommunizieren. Bei anderen scheitert der Prozess daran, dass weder genaue Visionen und Ziele noch Experten mit entsprechendem Knowhow vorhanden sind.

MOVER UND SHAKER IN EINER NEUEN WELT

Kein Wunder also, dass am Unternehmensstandort Deutschland angesichts seines mangelnden digitalen Reifegrads auch in Sachen Agilität Nachholbedarf besteht. Wie eine internationale Studie der Hochschule Karlsruhe zeigt, ist die Bundesrepublik unter den 16 führenden Industrienationen Schlusslicht, was digitale Services und agile Entwicklungsmethoden betrifft. So nutzen Letztere etwa nur rund 45 % der teilnehmenden Betriebe. Andere Länder sind hier deutlich weiter. Im Durchschnitt verwenden rund 70 % der insgesamt 655 Befragten Design Thinking, Kanban und Co. Spitzenreiter sind dabei China (87,8 %) oder etwa Spanien (73,3 %). Wollen deutsche Firmen hier den Anschluss nicht verlieren, gilt es umzudenken, im Idealfall ohne Mitarbeiter vor den Kopf zu stoßen oder zu überfordern. Das benötigt einerseits Führungskräfte, die Überzeugungsarbeit leisten, und andererseits agile HR-Profis.

Als Business Enabler sollen sie die Weichen für die Transformation hin zu einer agilen Unternehmenskultur stellen. Dazu bietet sich etwa die ganzheitliche Managementtechnik „Objectives and Key Results“ (OKR) an, mit der Teams qualitativ formulierte und inspirierende Ziele auf allen organisatorischen Ebenen entwickeln und managen. In einem strukturierten Zielvereinbarungsprozess folgend, hält OKR als agiles Framework nicht nur Werkzeuge für Führung, Zielerreichung und Performance-Messung bereit, sondern liefert auch entsprechende Werte und Prinzipien, um selbst abstrakte Unternehmensmissionen oder -visionen für die Beschäftigten sichtbar zu machen. Ohne einen starren Rahmen festzulegen,

beginnt die Methode mit der Formulierung einer Mission und der Festlegung einer Strategie und endet bei den täglichen Aufgaben jedes einzelnen Mitarbeiters. Dabei setzt OKR insbesondere auf

- Eigenständigkeit,
 - Cross-Funktionalität,
 - Kompetenznetzwerke,
 - flache Hierarchien und
 - die Orientierung am Kundennutzen,
- wobei Erfahrungen mit Agilität und eine von Transparenz geprägte Kultur insgesamt hilfreich sind.

Außerdem wichtig: Bei OKR handelt es sich nicht um einen standardisierten One-size-fits-all-Ansatz, entsprechend sollte das Framework an die Struktur des eigenen Unternehmens angepasst werden. Hier bieten sich Pilotprojekte in einzelnen Abteilungen an, bevor die Methode im ganzen Unternehmen implementiert wird. Die Umsetzungsteams gilt es dabei zumindest im Hinblick auf Zielformulierungen einzubeziehen, wenn nicht sogar sie zu befähigen ihre Key Results autonom festzulegen, bevor sie innerhalb von kurzen Zyklen versuchen ihre OKRs zu erreichen. Entscheidend für den Erfolg ist dabei neben Transparenz im gesamten Verlauf die Integration des Tagesgeschäfts in OKRs, sonst könnte es sein, dass bestimmte Aufgaben zu kurz kommen.

GEHT DA NOCH MEHR?

Auf dem Weg hin zu einem agilen Unternehmen bildet OKR jedoch nur einen Ansatzpunkt. Vor allem die HR hat weitere gestalterische Möglichkeiten. Schließlich laufen in der Personalabteilung vielfältige Prozesse zusammen. Entsprechend nehmen HRler im agilen Kontext zunehmend eine unterstützende und begleitende Rolle für Belegschaft und Management ein. So fällt künftig nicht nur die Beratung hinsichtlich der Aufgabengestaltung in ihren Bereich oder die Stärkung von Eigenverantwortung aller Mitarbeiter, sowie iteratives Arbeiten über unterschiedliche Touchpoints hinweg, sondern auch mögliche Veränderungen in Personalauswahlprozessen hin zu einer stärkeren Einbindung von Teammitgliedern bei der Einstellung neuer Kollegen. Das heißt vor allem: Mitarbeiter zu befähigen mit ihren Erfahrungen und Erkenntnissen Teil des gesamten Recruiting-Vorgangs zu werden – von der authentischen Ansprache über sich verändernde Anforderungen, durch Änderungen im Projekt bis zum Check des Teamfit ist dabei alles möglich. Ihrer Beratertätigkeit kommen Personaler außerdem bei der Führungskräfteentwicklung nach, indem sie leitende Kräfte und andere Lenker darin bestärken, sich von einem klassisch-hierarchisch geprägten Selbstverständnis zu lösen, um am Empowerment ihrer oft interdisziplinären Teammitglieder zu arbeiten. Unter dem Gesichtspunkt der Agilität müssen Personaler zudem HR-Instrumente neu denken oder in Einzelfällen abschaffen. Bestehende Vergütungsmodelle mit Zielvereinbarungen und Boni gehören hier genauso auf den Prüfstand wie Karrierewege, um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich persönlich, fachlich und inhaltlich weiterzuentwickeln. Ausschlaggebend ist dabei „Learning on demand“ – das individuelle Lernen in der aktuellen Arbeitssituation.

Damit ändern sich nicht zuletzt auch Formen der Fort- und Weiterbildung. Parallel zu Seminaren und Schulungen gewinnen informelle Formate, also alle Tätigkeiten, bei denen Mitarbeiter bewusst oder unbewusst dazu lernen, an Bedeutung. Fachzeitschriften (!), Internetrecherche, Video-Tutorials oder Kollegen, werden so zu einer unerschöpflichen Quelle für neue Denk- und Herangehensweisen. Ein weiterer Ansatzpunkt für die HR zur Beförderung agiler Transformationsprozesse ist Aufklärungsarbeit. Im Austausch mit anderen Unternehmensbereichen können die wertschätzenden Informationsbroker zum einen agile Methoden und Praktiken sichtbar machen und zum anderen potenzielle Widerstände erkennen, eventuelle Vorurteile abbauen und alternative Lösungswege aufzeigen.

SELBST IST DIE HR

Um diesen Gestaltungs- und Unterstützungsmöglichkeiten gerecht zu werden, ist für die HR in einigen Unternehmen allerdings noch eine gehörige Portion Selbstvermarktung und Knowhow nötig. Darauf deutete 2018 bereits eine gemeinsame Studie des Beratungsunternehmens Kienbaum und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung hin. Seither, so der HR Transformation Report 2022 der IT-Beratung NTT Data, hat sich die Realität in zahlreichen Personalabteilungen landauf und landab nur geringfügig geändert. Sicher haben die vergangenen Pandemiejahre Personalern einen ungewollten Crashkurs im Umgang mit Unsicherheiten und Komplexität ermöglicht, insbesondere in traditionellen Betrieben sind Personalabteilungen jedoch noch immer stark auf Administration und Funktionalität ausgerichtet. Gestalterischer Spielraum? Fehlanzeige.

Darüber hinaus mangelt es Unternehmen häufig an einer klaren HR-Strategie, die Bedürfnisse der Belegschaft identifiziert und interne Prozesse an diese anpasst. Themen wie

- Selbstverwirklichung,
- Diversität,
- flexible Arbeitszeiten und
- mobiles Arbeiten

rücken dabei ebenso in den Fokus wie Möglichkeiten zur Wiedereingliederung nach einer Schwangerschaft oder einer langen Krankheit. Luft nach oben besteht auch beim Thema agile Arbeit. Vielerorts dominieren standardmäßig starre Hierarchien und Zuständigkeiten. Zwar wurden in einigen Unternehmen neue HR-Rollen wie den Human Network Analyst oder den Work From Home Facilitator geschaffen, trotzdem gab ca. die Hälfte der 553 Befragten in der Studie an, dass notwendigen Fähigkeiten fehlten, um ihre eigenen Tätigkeiten agiler zu gestalten.

Hinzu kommt, dass Prozesse weiterhin lückenhaft oder gar nicht definiert sind, was die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit etwa beim Onboarding erschwert. Sind bspw. IT und HR nicht aufeinander abgestimmt, kann es schnell zu Frustration bei Neuzugängen kommen, wenn das Ladekabel für das Firmen-Notebook nicht mit ins Homeoffice geliefert wurde oder ganze Programme auf den Rechnern fehlen.

Ein weiteres Studienergebnis: Über 50 % der interviewten Betriebe verfügen nicht über definierte Workflows, die den Employee Life Cycle vom Recruiting über die Einstellung bis hin zum Ausscheiden abbilden. Dabei identifizieren die Teilnehmer der Studie die größten Herausforderungen im Hinblick auf die Employee Experience beim Recruiting (47 %) und bei der Mitarbeiterentwicklung (37 %). Baustellen in puncto Agilität existieren also nicht nur generell in deutschen Unternehmen, sondern ganz speziell auch in den Personalabteilungen, die als Kulturträger und Change Agents Veränderungsprojekte anstoßen (sollten).

GRUNDHALTUNG IM PEOPLE BUSINESS

Personaler stehen aktuell vor gleich zwei Herausforderungen: Sie sollen eine agile Transformation begleiten, müssen sich gleichzeitig aber selbst noch verwandeln und dazulernen – und das so schnell wie möglich. Um erste notwendige Schritte zu gehen, lohnt sich ein Blick auf die Erfahrungen und Ansätze anderer Unternehmen, Personalabteilungen und Projektmanagement-Institute. Zwar zählt immer der individuelle Kontext und nicht jeder Prozess passt für alle, trotzdem existiert bereits eine Vielzahl von Strategien und Aktivitäten, die sich adaptieren lassen, um für die jeweilige Ist-Situation im Unternehmen, in der Abteilung und im Team die beste Vorgehensweise zu wählen. Dabei hat Anpassungsfähigkeit in erster Linie immer etwas mit dem vorherrschenden Mindset zu tun. In der Personalabteilung bedeutet das, sich an bestimmten Grundprinzipien zur orientieren – allen voran an der Prämisse, dass es sich bei Menschen nicht um Ressourcen handelt. Konsequenz bis zu Ende gedacht, geht der Einzug einer agilen Geisteshaltung in der HR also mit einem Paradigmenwechsel inklusive neuem Selbstverständnis einher.

An die Stelle von Human Resources rückt Talent oder Human Potential Management, das die Bedürfnisse von Mitarbeitern in den Mittelpunkt stellt. Sie gilt es als Coaches oder Mentoren zu motivieren, in Out-of-the-box-Reflexionsphasen Erfolge und Misserfolge zu erkennen. Sie heißt es anzuregen, sich etwa in Communities of Practice (CoPs) zu vernetzen, gemeinsame Standards zu schaffen, Alltagsprobleme zu lösen und Wissen zu verteilen. Beschäftigte aller Ebenen sollen zudem befähigt werden, sich als Teams zu beraten, klare Absprachen zu treffen und sich dank gemeinsam erstellter Regeln selbst zu organisieren. Command und Control hat dabei endgültig ausgedient. Folgerichtig stellen sich nicht zuletzt auch Fragen nach einer veränderten Perspektive auf Teamleitung und die Rolle der Personalabteilung in der Führungskräfteentwicklung.

Wenn sog. People Leads im agilen Kontext zwar weiterhin Ziele definieren, aber nicht mehr die Art und Weise der Umsetzung vorgeben, muss die Personalabteilung leitende Kräfte dabei unterstützen, sich zu inspirierenden Führungspersönlichkeiten mit

- Kommunikations-,
- Veränderungs-,
- Methoden- und
- Kollaborationskompetenz

weiterzuentwickeln. Impulse durch Trainings, Webinare, Vorträge und begleitende Praxisphasen wechseln sich dabei iterativ ab und sprechen im Idealfall die drei verschiedenen Lernebenen Kopf, Herz und Hand an. Der kognitive Wissenserwerb etwa durch Seminare zu agilen Methoden sollte gestützt werden von interaktiven Workshops, die Platz für Diskussionen schaffen, und Coaching-Prozessen, die Mitarbeitern die Zeit geben, neue Verhaltensweisen in einem geschützten Rahmen einzuüben. Ziele, Leistungsbewertung und Feedbackschleifen sind dabei prozessimmanent und werden mittelfristig sogar zum tragenden Bestandteil eines dauerhaften Lernprozesses. Voraussetzung dafür ist jedoch ein kontinuierliches, wertschätzendes und individualbezogenes Engagement der Personaler. Nur auf diese Weise lassen sich kulturelle und strukturelle Passung in Einklang bringen, insgesamt die Beschäftigungsflexibilität steigern und so im War of Talents die Attraktivität des Unternehmens erhöhen.

VIVE LA REVOLUTION IN DER UNTERNEHMENSKULTUR

Ist Beweglichkeit als Geisteshaltung einmal in Fleisch und Blut übergegangen, gilt es je nach Reife- und Agilitätsgrad Praktiken und Instrumente zu wählen, mit denen sich eine individuell passende Strategie erstellen lässt. Dabei dreht sich im Hinblick auf mögliche Aktivitäten im People Business alles um Werte, Mut für Experimente und radikale Offenheit. Letzteres ist dabei das A und O, denn leistungsbereite Angestellte erwarten Perspektiven. Transparenz bedeutet dabei bspw. auch relevante Stellenbeschreibungen und Soll-Verhaltensweisen offenzulegen. Ein solcher Umzug ins Glashaus schafft in der Folge nicht nur Klarheit im Anforderungs- und Karrieremanagement, sondern erlaubt es Beschäftigten selbst aktives Job-Enrichment und -Enlargement zu betreiben.

Um sich als Organisation und als Team zu entfalten, braucht es außerdem Raum für eine respektvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit, in dem Entscheidungen auf Augenhöhe getroffen werden. Gezielte Dialogformate, um Resonanz von Kollegen zu erhalten, können dabei eine Vertrauensbasis aufbauen und eine Bindung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen schaffen. Überhaupt ist im agilen Talent Management Austausch essenziell, um von anderen zu lernen und das Angeeignete im Sinne von inspect und adapt schrittweise auszuprobieren. Warum also nicht Kanban im Recruiting-Prozess testen und so Spitzentalente mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen ans Unternehmen binden? Was spricht dagegen, sich spielerisch an neue Feedbacksysteme wie „Kill a Stupid Rule“ oder „Die Kudo-Box“ wagen? Wieso nicht bestehende Best Practices hinterfragen, die klassische Organisationspyramide auf den Kopf stellen und die traditionelle Rollenverteilung ganz neu denken?

In der agilen Personalabteilung geht es darum, sich außerhalb der Routineaufgaben Freiräume zu schaffen, um so nicht lineares Denken zu fördern und permanent neue Arbeitsweisen oder innovative Praktiken zu entwickeln,

die den veränderten Anforderungen von Recruiting über Mitarbeiterbindung bis hin zum Offboarding gerecht werden.

BRAVE NEW WORLD OF WORK

„Arbeit ist nicht dein Leben, dein Wert als Mensch definiert sich nicht über deine Produktivität“, hieß es unlängst in einem TikTok-Video des Users zaidleplin. Unter dem Hashtag #workreform ist er einer von vielen Social-Media-Nutzern, die für eine Abkehr von der Hustle-Culture-Mentalität Stellung beziehen. Er plädiert für den Dienst nach Vorschrift und trifft damit den Nerv der Netzgemeinschaft. Ein so bewusster Umgang mit Freizeit und Beruf, bildet den Kern von Arbeit 4.0, die sich insgesamt mehr am Leben derjenigen Menschen orientiert, die sie bestreiten.

Gemeinsam mit anderen Trends wie VUKA, Digitalisierung, New Work oder Diversity, stellt diese schöne neue Arbeitswelt Personalabteilungen vor ungeahnte Herausforderungen. Während immer mehr administrative Aufgaben automatisiert werden, verlangen die Kunden der Personaler verstärkt individualisierte Dienstleistungen. Unter den Vorzeichen radikaler Veränderungen im Unternehmen, in der Workforce und im Wesen der Arbeit selbst, steht die Funktion unter Zugzwang, sich möglichst agil selbst neu zu erfinden. Das kann nur durch eine schrittweise Weiterentwicklung gelingen, der ein agiles Mindset zugrunde liegt und die Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt. Parallel dazu gilt es, sich ausreichend kreative Freiräume zu schaffen, um selbst explorativ unterschiedliche Methoden, Praktiken und Instrumente auszuprobieren, die Prozesse wie Recruiting, Führungskräfteentwicklung oder Learning & Development verbessern und dazu beitragen, die neue Kultur im Unternehmen dauerhaft zu verankern. ■



Bodo Giegel

ist Head of Business Development, Europe bei PMI (Project Management Institute), dem weltweit führenden Berufsverband für Fachkräfte.

Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Fortbildung

Art. 2 Nr. 1 und 2 RL (EU) 2003/88/EG;
Art. 13 RL (EU) 2019/1152

Wird eine Fortbildung auf Veranlassung des Arbeitgebers absolviert und unterliegt der Arbeitnehmer folglich im Rahmen der Fortbildung den Weisungen des Arbeitgebers, handelt es sich europarechtlich um Arbeitszeit.

(Leitsatz des Bearbeiters)

EuGH, Urteil vom 28.10.2021 – C-909/19

PROBLEMPUNKT

Der Kläger war als leitender Mitarbeiter der lokalen Feuerwehr in einer rumänischen Gemeinde beschäftigt. Er wurde von seinem Arbeitgeber angewiesen, 160 Stunden berufliche Fortbildung zu absolvieren, um eine für die Ausübung seiner Tätigkeit notwendige Qualifikation zu erwerben. Der Kläger machte 124 dieser Fortbildungsstunden, die außerhalb seiner normalen Arbeitszeit lagen, gerichtlich als Überstunden geltend. Nach rumänischem Recht war die für die berufliche Fortbildung aufgewendete Zeit nicht als Arbeitszeit zu berücksichtigen. Das rumänische Gericht legte die Frage, ob es sich bei der beruflichen Fortbildung um Arbeitszeit handelte, daher dem EuGH vor.

ENTSCHEIDUNG

Der EuGH wertete die für die berufliche Fortbildung aufgewendete Zeit des Klägers als Arbeitszeit im europarechtlichen Sinne. Europarechtlich sei der Begriff der Arbeitszeit von der Ruhezeit abzugrenzen. Um Arbeitszeit handelt es sich danach, wenn der Arbeitnehmer persönlich an dem

vom Arbeitgeber bestimmten Ort anwesend sein und ihm zur Verfügung stehen muss, um ggf. sofort seine Leistungen erbringen zu können. Arbeitsplatz ist dabei jeder Ort, an dem der Arbeitnehmer nach Weisung seines Arbeitgebers eine Tätigkeit auszuüben hat, auch wenn es sich nicht um den Ort der gewöhnlichen beruflichen Tätigkeit handelt.

Wird eine Fortbildung auf Veranlassung des Arbeitgebers absolviert und unterliegt der Arbeitnehmer folglich im Rahmen der Fortbildung den Weisungen des Arbeitgebers, handelt es sich nach diesen Vorgaben europarechtlich um Arbeitszeit. Von einer Veranlassung durch den Arbeitgeber ist auszugehen, wenn die Fortbildung auf Anweisung des Arbeitgebers erfolgt und der Arbeitgeber selbst den Vertrag über die berufliche Fortbildung unterzeichnet. Unerheblich ist dabei, ob die Zeiten der beruflichen Fortbildung ganz oder teilweise außerhalb der normalen Arbeitszeit liegen.

KONSEQUENZEN

Grundsätzlich steht dem EuGH keine Kompetenz in Vergütungsfragen zu. Die Rechtsprechung des europäischen Gerichts wird jedoch auch im Zusammenhang mit Fragen des Arbeitsentgelts immer dann relevant, wenn es um die Einstufung von Zeiten als Arbeitszeit im europarechtlichen Sinne geht.

Der EuGH folgt in der vorliegenden Entscheidung für die Einordnung der Fortbildung als Arbeitszeit seiner bekannten Linie zur Abgrenzung von Arbeitszeit einerseits und Ruhezeit andererseits. Arbeitszeit ist dann anzunehmen, wenn der Arbeitnehmer persönlich an dem vom Arbeitgeber bestimmten Ort anwesend sein und ihm zur Verfügung stehen muss, um ggf. sofort seine Leistungen erbringen zu können. Maßgeblich ist, ob der Arbeitnehmer auf Veranlassung des Arbeitgebers handelt und dessen Weisungen unterliegt. Ähnlich argumentiert das BAG. Nach deut-

scher Rechtsprechung ist Arbeit jede Tätigkeit, die als solche der Befriedigung eines fremden Bedürfnisses dient (Fremdnützigkeit) (BAG, Urt. v. 26.10.2016 – 5 AZR 226/16).

Allein die Einordnung einer bestimmten Zeit als Arbeitszeit besagt aber noch nichts über deren Vergütungspflicht (BAG, Urt. v. 21.12.2016 – 5 AZR 363/16). Erwirbt der Arbeitnehmer daher eine Qualifikation, die Voraussetzung für die Ausübung seiner Tätigkeit ist, wie dies der Entscheidung des EuGH zugrunde lag, sind nach deutscher Rechtsprechung Rückzahlungsklauseln, die den Arbeitnehmer unter bestimmten Bedingungen an den Fortbildungskosten beteiligen, grundsätzlich zulässig (LAG Köln, Urt. v. 6.3.2006 – 14 [11] SA 1127/05: Ausbildung zum zertifizierten Automobilverkäufer; BAG, Urt. v. 21.7.2005 – 6 AZR 452/04: examinierte Altenpflegerin).

PRAXISTIPP

Bei Waschzeiten, betrieblichen Wegezeiten oder Fortbildungen stellt sich regelmäßig die Frage, ob es sich dabei um Arbeitszeit handelt. Maßgeblich dafür ist, ob der Arbeitnehmer auf Veranlassung des Arbeitgebers handelt und dessen Weisungen unterliegt. Im Hinblick auf Fortbildungsmaßnahmen ist zudem seit dem 20.9.2019 Artikel 13 der Richtlinie (EU) 2019/1152 über transparente und vorhersehbare Arbeitsbedingungen in der EU zu beachten, wonach Fortbildungszeiten als Arbeitszeit angerechnet werden, wenn es sich um für die auszuübende Tätigkeit notwendige Qualifikationen handelt.

Dr. Ingo Plesterninks, VP HR Mauser International Packaging Solutions, Brühl, sowie Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Bonn

Impressum

www.arbeit-und-arbeitsrecht.de
Arbeit und Arbeitsrecht vereinigt mit Personal-Profi

huss

HUSS-MEDIEN GmbH

Ein Unternehmen der Huss-Verlagsgruppe Berlin · München

Postanschrift: 10400 Berlin

Hausanschrift: Am Friedrichshain 22 · 10407 Berlin
Tel.: 030 42151-0 · Fax: 030 42151-300

Herausgeber: Christoph Huss, Wolfgang Huss

Redaktion:

E-Mail: aua.redaktion@hussmedien.de
Andreas Krabel, verantw., Tel.: 030 42151-302
Anne Pollitz, Tel.: 030 42151-418
Sabrina Foth, Tel.: 030 42151-445

Anzeigen:

E-Mail: aua.anzeigen@hussmedien.de
Torsten Ernst, verantw., Tel.: 030 42151-262
Simone Ritter, Leitung Vermarktung, Tel.: 030 42151-238
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 28 vom 1.1.2023.

Vertrieb:

E-Mail: aua.vertrieb@hussmedien.de

Leserservice:

E-Mail: leserservice@hussmedien.de
Fax: 030 42151-232

Online-Leserservice: www.leserservice.hussmedien.de

Layout, Satz und Reproduktion:

HUSS-MEDIEN GmbH · 10400 Berlin · Tel.: 030 42151-279
E-Mail: layout@hussmedien.de

Alle Rechte vorbehalten

© by HUSS-MEDIEN GmbH, Verlag Wirtschaft
Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jeder Nachdruck – auch auszugsweise – sowie jede andere Verwertung bedürfen – sofern sie nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen sind – der Zustimmung des Verlages.
Darunter fallen insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung jeder Art und die Aufnahme in elektronische Datenbanken.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Einsendungen übernimmt der Verlag keine Haftung. Anspruch auf Ausfallhonorare, Archivgebühren und dergleichen besteht nicht. Die mit dem Namen des Verfassers gekennzeichneten Abhandlungen stellen in erster Linie die persönliche Meinung des Verfassers dar. Warennamen werden in dieser Zeitschrift ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Texte, Abbildungen, Programme und technische Angaben wurden sorgfältig erarbeitet. Verlag und Autoren können jedoch für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch eine Haftung übernehmen. Für alle Preisausschreiben und Wettbewerbe in der Zeitschrift ist der Rechtsweg ausgeschlossen.

Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe gekürzt zu veröffentlichen.

Erfüllungsort und Gerichtsstand ist Berlin.

ISSN 0323-4568

Titelbild: deagreez/stock.adobe.com