

## Damit das Wissen nicht in Rente geht

In kleinen und mittelständischen Betrieben ist unternehmenswichtiges Wissen oft an einzelne Personen gebunden. Damit dieses Wissen beim Ausscheiden der Mitarbeiter nicht mit in Rente geht, sorgt das Projekt Nova.PE für den Erhalt des Know-hows im Unternehmen. Die Förderung dieses EU-Projektes ist zwar Ende 2007 ausgelaufen, aber aufgrund des Erfolges wird diese Form der Personalentwicklung für den Mittelstand nun dauerhaft bundesweit angeboten.

Unter Federführung der Ruhr-Universität Bochum sowie der Personalberatung bkp GbR haben die Forscher ein auf die Bedürfnisse kleiner und mittelständischer Unternehmen angepasstes Verfahren zur Wissensweitergabe entwickelt. Der Prozess ist einfach und effizient: Mitarbeiter ab 55 Jahren werden identifiziert, deren exklusives und unverzichtbares Wissen wird erfasst und innerhalb eines strukturierten Transferprozesses vom so genannten Wissensgeber an einen jüngeren Wissensnehmer weitervermittelt. Ein verbindlicher Transferplan hält fest, welches Wissen innerhalb eines Zeitraumes vermittelt werden soll und dokumentiert zugleich die Erfolge.



Das Wichtigste bei diesem Prozess ist das Erfassen von Wissen, welches nirgendwo dokumentiert ist und dessen sich auch viele Kompetenzträger überhaupt nicht bewusst sind. Ein Hilfsmittel ist der Wissensbaum. Er dokumentiert alle Kenntnisse und Fähigkeiten, die ein Mitarbeiter während seiner beruflichen Laufbahn erwirbt. Er zeige auch dem Mitarbeiter seine eigenen Kompetenzen, betont

Rüdiger Piorr, Gesellschafter von bkp. „Das führt häufig zu einem Stolz auf das eigene Lebenswerk und damit auch zur Bereitschaft, dieses Wissen an andere weiterzugeben.“ Parallel zu den Transferprozessen wird zugleich auch betriebliches Know-how aufgespürt, das für viele Unternehmensbereiche gleichermaßen wichtig ist. Dieses Wissen wird durch eine Wissensmanagement-Datenbank gesichert und steht allen Mitarbeitern dauerhaft zur Verfügung.

Durch eine spezielle Software sowie einen im Unternehmen berufenen „Personalentwickler“ ermöglicht Nova.PE die kontinuierliche Fortsetzung dieses Prozesses. Der verantwortliche Mitarbeiter wird geschult, die Instrumente, Verfahren und Methoden künftig eigenverantwortlich anzuwenden. Damit soll ein langfristiger Nutzen gesichert werden. „Die Kernkompetenzen unseres Unternehmens stecken trotz High-Tech immer noch in den Köpfen der Mitarbeiter“, erklärt Christian Graeve, Geschäftsführer der Flowserve Essen GmbH, einen der teilnehmenden Betriebe. Personalverantwortliche berichten, dass 30 % bis 50 % des Wissens, welches ansonsten durch den Ruhestand der Mitarbeiter verloren gegangen wäre, den Betrieben mit Nova.PE erhalten blieb.

Weitere Informationen:  
[www.aog.rub.de/novape](http://www.aog.rub.de/novape)

## Abmahnung nach verweigerter Spätschicht

Spätschichten sind keine besonders beliebten Schichten. Dennoch müssen Arbeitnehmer die Zuweisung einer Arbeit im Spätdienst auch dann hinnehmen, wenn sie zuvor jahrelang ausschließlich Früh- oder Normal-schichten geleistet haben. Verweigert ein Beschäftigter die Übernahme der Spätschicht, dann darf der Arbeitgeber nach einem Urteil des Landesarbeitsgerichts Schleswig-Holstein eine Abmahnung aussprechen (Urteil vom 7. November 2007, AZ: 4 Sa 361/07).

Wenn die Arbeitszeiten nicht im Arbeitsvertrag festgelegt sind, könne der Arbeitgeber Beschäftigte im Rahmen der betrieblichen Arbeitszeit frei einsetzen. Dies gelte auch dann, wenn der Arbeitgeber von seinem Weisungsrecht über einen längeren Zeitraum keinen Gebrauch gemacht habe, betonen die Richter des Landesarbeitsgerichts Schleswig-Holstein.

Im Gegensatz zu den Richtern am Arbeitsgericht hielten die Landes-arbeitsrichter die Abmahnung auch nicht für überzogen. Möglicherweise sei der Arbeitnehmer zwar irrtümlich davon ausgegangen, dass er ein Anrecht auf die Früh- und Normal-schicht habe und daher den Spätdienst ablehnen könne. Gerade um diesen Rechtsirrtum aber auszuräumen, habe der Arbeitgeber eine Abmahnung aussprechen dürfen.

### Aus dem Inhalt

**Meeting:** Wieviel Besprechung ist nötig? Seite 2

**Publizitätspflicht:** Verstöße können jetzt teuer werden | Seite 3

**Kostenfalle:** Personalmaßnahmen richtig bewerten | Seite 4

## Wieviel Besprechung braucht ein Unternehmen?

**Meeting: Der Duden übersetzt dieses englische Wort mit „Zusammentreffen“. Früher gab es noch die gute alte Besprechung, heute gibt es Meetings, und diese leider in Hülle und Fülle. Eine Besprechung jagt die nächste. Vor lauter „Meetingitis“ kommt man kaum noch zum Arbeiten.**



Wenn das über Wochen und Monate zum Normalzustand wird, kann es für das Unternehmen gefährlich werden. Denn es bleibt kaum Zeit für die Umsetzung der Besprechungsergebnisse, und vor allem das Tagesgeschäft leidet. Besprechungen sind sicher wichtig, aber das richtige Maß zu finden, ist nicht leicht.

Wieviel Serientermine braucht ein Betrieb? „Eine Besprechung pro Woche ist nach heutigem Stand normal und angebracht“, erklärt Helmut König, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Königskonzept, Mün-

zenberg. Meetings sollten nicht chaotisch ad hoc anberaunt, sondern als Jahresübersicht mit den Namen der Teilnehmer geplant werden.

Wichtig sind auch Regeln, die oft propagierte „amerikanische Variante“ – man trifft sich, diskutiert und geht mit dem Resultat auseinander, sich mal wieder treffen zu müssen – ist unnütze Zeitverschwendung. Besprechungen, bei denen aktuelle Probleme gelöst werden sollen, sollten laut König mit genau festgelegtem Teilnehmerkreis, einer Tagesordnung, einem Besprechungsleiter und mit anschließendem Protokoll stattfinden.

Wichtig: Disziplin

Unpünktliche Besprechungsteilnehmer sind eine Last. Die Zuspätkommenden verursachen Unruhe, eventuell müssen Dinge wiederholt werden. König nennt einige Regeln, um die „Ewig-Zuspätkommer“ zu disziplinieren:

### Wer zu spät kommt:

1. zahlt einen bestimmten Betrag für einen definierten Zweck,
2. muss das Protokoll schreiben,
3. darf beim laufenden Punkt nicht mitreden,
4. wird beim nächsten Mal nicht mehr eingeladen.

Noch radikaler ist es, den Konferenzraum nach Besprechungsbeginn

einfach abzuschließen. Höflichkeit ist wichtig, gerade wenn es um kritische Themen geht. „Man sollte die Teilnehmer ausreden lassen, sachlich bleiben und auch andere Meinungen akzeptieren“, so Unternehmensberater König. Der Besprechungsleiter sollte das Zepter in der Hand behalten und das Meeting moderieren. Achtung: Es ist eine beliebte Maßnahme, Teilnehmern, die Ideen vorbringen, auch deren Ausführung „aufzudrücken“. Dies führe zur Arbeitsüberlastung der Kreativen, und die halten dann beim nächsten Mal lieber den Mund. Damit gehe oft viel Kreativität verloren.



*Wer zu spät kommt, muss draußen bleiben.*

### Impressum

Herausgeber und Verlag:  
Deutscher Genossenschafts-Verlag eG  
Postfach 2140  
65011 Wiesbaden  
Objektleitung: Nicole Ewen  
newen@dgverlag.de

Redaktion:

**DOWJONES**

Vera Schrader  
vera.schrader@dowjones.com  
Dow Jones News GmbH  
Inhalt nach bestem Gewissen, aber ohne Gewähr.

## Kündigung gilt auch mit unlesbarer Unterschrift

Eine Kündigung ist nur gültig, wenn der Arbeitgeber sie mit vollem Namen unterschrieben hat. Lesbar muss der Name allerdings nicht sein, entschied das Bundesarbeitsgericht in Erfurt.

Damit wiesen die Richter die Kündigungsschutzklage eines Arbeiters ab, der in einer Fleischfabrik beschäftigt war und während der Probezeit gekündigt wurde. Der Kläger hielt die Kündigung unter anderem deswegen für rechtswidrig, weil die Unterschrift nicht ansatzweise zu entziffern sei und daher allenfalls ein Namenskürzel sei. Während sich die Vorinstanzen dieser Ansicht anschlossen und die Kündi-

gung für rechtswidrig erklärten, wies das Bundesarbeitsgericht die Kündigungsschutzklage ab. Es sei zwar zutreffend, dass die Unterzeichnung mit einem Namenskürzel nicht ausreiche. Von einer vollständigen Unterschrift sei aber bereits dann auszugehen, wenn das „äußere Erscheinungsbild“ erkennen lasse, dass der Unterzeichner seinen vollen Namen habe schreiben wollen. Bei der Beurteilung müsse „ein großzügiger Maßstab“ angelegt werden, auf die Lesbarkeit des Namenszuges komme es jedenfalls nicht an. (BAG, Urteil vom 24. Januar 2008, AZ: 6 AZR 519/07.

## Publizitätspflicht - Verstöße können jetzt teuer werden

**Seit Jahresbeginn müssen Unternehmen in der Rechtsform der GmbH und GmbH & Co. KG mit Ordnungsgeld zwischen 2.500 und 25.000 Euro rechnen, wenn sie der Pflicht zur Veröffentlichung ihrer Bilanzen nicht nachkommen. Das Bundesamt für Justiz hat angekündigt, Verstöße gegen die Publizitätspflicht ab sofort zu ahnden.**

Grundlage ist das „Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister“, das bereits am 1. Januar 2007 in Kraft getreten ist. Danach müssen Unternehmen ihre Bilanzen in digitaler Form beim elektronischen Bundesanzeiger einreichen ([www.ebundesanzeiger.de](http://www.ebundesanzeiger.de)). Kleinen Gesellschaften mit weniger als zehn Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von maximal 500.000 Euro bietet

der Bundesanzeiger Eingabeformulare an. Für eine Übergangsfrist von drei Jahren akzeptiert der Bundesanzeiger auch Berichte in Papierform, allerdings zu höheren Kosten.

Betroffen sind schätzungsweise eine Million Betriebe, von denen bisher aber nur ein kleiner Teil der Publizitätspflicht nachgekommen ist. Vor allem im Handwerk wird damit gerechnet, dass nur ganz wenige Betriebe ihre Bilanzen veröffentlicht haben. Bedurfte es früher eines Antrags eines Marktteilnehmers oder Wettbewerbers, damit ein Registergericht ein Unternehmen zur Veröffentlichung seiner Abschlüsse zwingt, so kümmert sich jetzt das Bundesamt für Justiz selbst aktiv um die säumigen Firmen. Die Informationen zwischen Bundesanzeiger und Bundesamt für Justiz werden automatisch ausgetauscht.



*Auch wenn es schwer fällt: Bilanzen müssen veröffentlicht werden.*

## Öffentliches Vergaberecht: Rechtsschutz auch bei Kleinaufträgen

**Bislang können Bieter bei geringwertigen öffentlichen Aufträgen keinen Rechtsschutz bezüglich des Vergabeverfahrens erlangen. Nach Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts und des Bundesverwaltungsgerichts ist Rechtsschutz vor den Verwaltungsgerichten beziehungsweise Vergabekammern nur möglich, wenn der Schwellenwert von 5,15 Mio. Euro überschritten wird.**

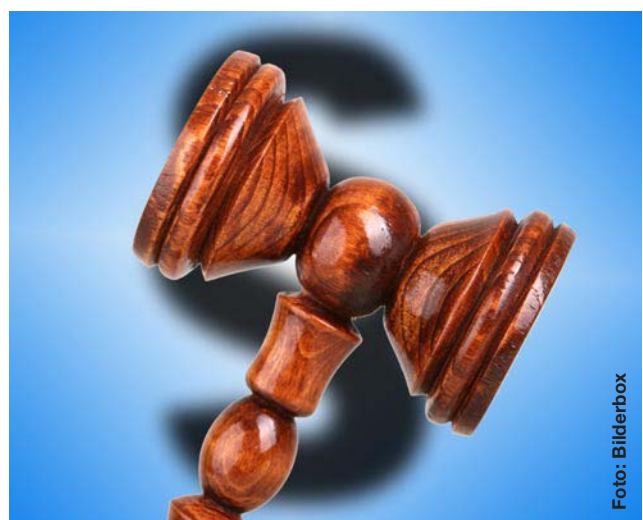
Nach neueren Entscheidungen zweier Gerichte ist jedoch ein Verfahren vor den Zivilgerichten möglich. So entschied das Landgericht Cottbus in einem Verfahren, bei dem es um einen Auftrag des Brandenburger Landesbetriebes Straßenwesen zur Baupflege ging, dass Bieter die Vergabeentscheidung verhindern können (Urteil vom 24. Oktober 2007, Az.: 5 O 99/07). Denn bereits mit der Abforderung der Ausschreibungsunterlagen entstehe zwischen dem Auftraggeber und dem Bieter ein vorvertragliches Schuldverhältnis.

Aufgrund der daraus resultierenden Rechte und Pflichten kann der Bieter auf eine verfahrensfehlerfreie

Vergabe nach VOB/A vertrauen. Bisher hatten Bieter bei Aufträgen unterhalb des Schwellenwertes lediglich die Möglichkeit, auf Schadenersatz zu klagen, wenn sie sich ungerecht behandelt fühlten.

Im verhandelten Fall fand sich der Bieter nicht damit ab und stellte beim Landgericht Cottbus erfolgreich Antrag auf Erlass einer einstweiligen Verfügung. Die geplante Vergabe war nach Ansicht des Antragstellers rechtswidrig und grenze an Betrug. Sie muss nun neu ausgeschrieben werden. Das Gericht befand, dass das Interesse des Bieters, den Zuschlag zu verhindern, das Interesse der Behörde, den Auftrag zu erteilen, überwiege. Inzwischen hat auch das Landgericht Frankfurt/Oder die Mög-

lichkeit eines Verfahrens bei Vergaben unterhalb des Schwellenwertes vor den Zivilgerichten bejaht (Urteil vom 14. November 2007, Az.: 13 O 360/07). Allerdings reiche nicht jeder Verfahrensverstöß aus, so die Richter. Vielmehr müsse ein willkürlicher Verstoß vorliegen. Das wird in der Regel jedoch nur schwer nachzuweisen sein.



*Auch bei Kleinaufträgen können Betriebe unter Umständen Rechtsschutz erlangen.*

## Kostengünstig und flexibel: E-Mail-Newsletter

Ein Newsletter per E-Mail ist ein kostengünstiges und flexibles Instrument des Direktmarketings. Um aber nicht in der täglich wachsenden Flut der E-Mails unterzugehen, sollten Unternehmen beim Erstellen eines E-Mail-Newsletters darauf achten, dass ihre Nachricht bei der Zielgruppe auch „ankommt“ und nicht gleich in den elektronischen Papierkorb wandert.

Mehrere Hundert Mails am Tag sind mittlerweile keine Seltenheit mehr für Mitarbeiter. Umso wichtiger wird es, den Inhalt einer Mail klar und deutlich zu formulieren. Damit rückt zuallererst die Betreffzeile der E-Mail-Nachricht in den Vordergrund. Sie sollte in knapper Form über den Inhalt der Mail informieren. Schon anhand der Betreffzeile entscheiden die meisten E-Mail-Empfänger, ob sie eine Mail überhaupt öffnen und lesen oder eben auch nicht.

Es gilt also, zu überlegen, welche Zielgruppe erreicht werden soll und welche Informationen für diese Empfänger interessant sind.

### Schlagworte am E-Mail-Anfang

Allerdings ist die Präsentation des Inhalts ebenso wichtig. Die wichtigsten Informationen oder Neuigkeiten sollten sich bereits in Schlagworten im Kopfbereich der E-Mail-Nachricht befinden. Der Inhalt sollte deshalb kurz und prägnant formuliert sein. Bei längeren Texten gewähren Zwischenüberschriften und Absätze die Übersichtlichkeit. Allerdings können Langversionen eines Textes oder weitere Hintergrundinformationen auch als Dateianhang versendet werden. Dabei gilt es, darauf zu achten, dass der Empfänger den Anhang auch öffnen kann.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Signatur in der E-Mail-Nachricht. Sie sollte die korrekten Kontaktdaten wie Firma, Name, Anschrift, Telefon- und Faxnummern sowie E-Mail- und Internetadresse enthalten.

Wenn möglich sollte man den Newsletter personalisieren und den Empfänger mit seinem Namen ansprechen. Ein seriöser Newsletter bietet zudem in jeder Mail die Möglichkeit, den Newsletter auch wieder abzubestellen.

Nicht zuletzt empfiehlt sich auch der Einsatz eines Newsletter-Systems, um Serien E-Mails unkompliziert zu versenden. Ein Online-Ratgeber der IHK bietet einen Überblick über die verschiedenen Newsletter-Systeme und zudem eine kostenlose, neutrale Beratung für die Auswahl eines für den Nutzer geeigneten Systems. Infos unter: [www.newsletter.zetis.de](http://www.newsletter.zetis.de).

## Kostenfalle oder Wertschöpfungsmotor? Personalmaßnahmen planen und bewerten

**Der Konkurrenzkampf um die besten Köpfe hat längst begonnen. Der Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte und Ingenieure belegt nicht zuletzt die These, dass die Mitarbeiter zum wichtigsten Kapital eines Unternehmens zählen. Viele Betriebe investieren daher in gute Arbeitsbedingungen, in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten sowie in eine moderne Unternehmenskultur. Aber rechnet sich das alles?**

Welche Personalmaßnahmen amortisieren sich für das Unternehmen langfristig? Auf diese und weitere Fragen antwortet die kostenlose Broschüre „Kostenfalle oder Wertschöpfungsmotor?“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). In verständlicher Form präsentiert sie die Ergebnisse einer Studie, die von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) gemeinsam mit der European Organisation for the Safety of Air Navigation (Eurocontrol) in Auftrag gegeben wurde. Dabei untersuchte ein Team von Wissenschaftlern „Verfahren zur ökonomischen Evaluation von Personal-



Foto: Bilderbox

ressourcen und Personalarbeit“. Die Broschüre stellt Bewertungsverfahren vor, mit denen Betriebe die Wirtschaftlichkeit, den Nutzen und die im Unternehmen geschaffenen Werte von Personalmaßnahmen nachweisen können. Im Sinne eines Leitfadens zeigt sie beispielhaft die Probleme und Chancen einer wirtschaftlichen Bewertung von Personalentwicklung. Dabei macht die Broschüre deutlich, dass es keine Standardempfehlungen oder Patentrezepte für die Bewertung von Personalarbeit und Personalmaßnahmen gibt. Vielmehr komme

es darauf an, für welche Zielgruppe und für welchen Zweck die Bewertung durchgeführt wird. Die Broschüre stellt die verschiedenen Methoden vor, gibt Hinweise auf weiterführende Literatur und nennt Ansprechpartner zum Thema Wirtschaftlichkeitsberechnung.

**Download der Broschüre:**  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)  
Rubrik Publikationen