

Schwerpunkt: Personalmanagement

Konzepte gegen Fachkräftemangel

Personalmanagement in Zeiten des demographischen Wandels

Der demographische Wandel stellt die Personalpolitik und das Personalmanagement in den Kommunen vor Herausforderungen. Um dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel zu begegnen, bedarf es innovativer Instrumente und Strategien. Als praxistaugliche Lösungsansätze kommen vor allem Konzepte in Betracht, welche die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter erhalten und deren Know-how nutzen.

Von Dr. Anne Drescher und Rüdiger Knipp

Seit dem Jahr 2000 gibt es in Deutschland erstmals mehr Erwerbstätige, die über 50 Jahre alt sind, als solche, die jünger sind als 30 Jahre. Die Folgen dieser demographischen Entwicklung treffen den öffentlichen Dienst weit stärker als andere Branchen. Enge finanzwirtschaftliche Handlungsspielräume führten in den vergangenen Jahrzehnten insbesondere in den Kommunalverwaltungen zu Verschiebungen in der Altersstruktur der Mitarbeiter.

So wurden im Zuge der Haushaltskonsolidierung Einstellungs- und Beförderungstopps und Wiederbesetzungssperren verfügt sowie nur in geringem Umfang Nachwuchskräfte ausgebildet und in Dienst- und Arbeitsverhältnisse übernommen. Die weitreichenden Konsequenzen dieser Maßnahmen werden bereits heute in Form eines Fachkräftemangels in den Kommunalverwaltungen spürbar. Zugleich führt das Altern der Gesellschaft zu gravierenden Veränderungen des Leistungsspektrums in Städten und Gemeinden. Der damit verbundene Aufgabenwandel muss mit dem derzeit vorhandenen Personalbestand bewältigt werden.

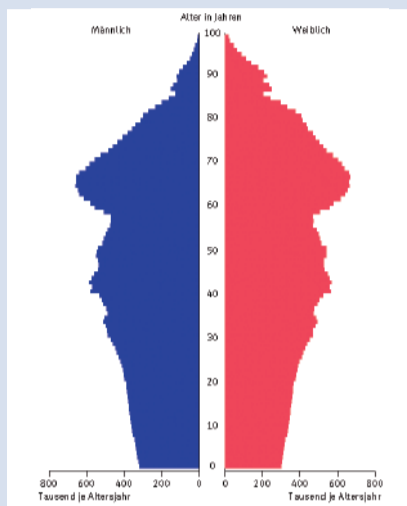
Aus diesen Entwicklungen ergeben sich für das Personalmanagement große Herausforderungen:

- veränderte Aufgabenstellungen
- komplexer werdende Anforderungen an die Beschäftigten
- steigender Altersdurchschnitt
- fehlender Nachwuchs
- fehlende Fachkräfte
- Diversität der Beschäftigten
- Wissensverlust durch Ausscheiden Älterer

Die Verwaltungen, die vor allem über Neueinstellungen dieser Entwicklung begegnen wollen, sehen sich mittlerweile einem starken Wettbewerb um Fachkräfte ausgesetzt, in dem nicht zuletzt die von potentiellen Bewerbern häufig als unbefriedigend empfundenen Verdienst- und Karrieremöglichkeiten eine Rolle spielen. Vor diesem Hintergrund erscheint es nicht ausreichend, wenn sich personalentwicklungspolitische Maßnahmen auf eine mögliche „Verjüngung“ der Belegschaft konzentrieren. Vielmehr gilt es, der Entwicklung des vorhandenen Personals besonderes Augenmerk zu schenken und die Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter zu sichern sowie deren kontinuierliche Lernfähigkeit zu fördern. Damit gewinnen Fragen der Prävention und der Gesundheitsförderung, der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, des lebenslangen Lernens, der Nutzung von Kompetenzen Älterer, des Wissensmanagements, aber auch der Verwaltungskultur ein besonderes Gewicht.

Arbeitsfähigkeit erhalten

Unabhängig ist deshalb die intensive Auseinandersetzung mit einem „Alternsmanagement“ und einer „alternsgerechten Personalentwicklung“. Dabei stehen nicht



Die voraussichtliche Altersstruktur der deutschen Bevölkerung im Jahre 2030

allein die älteren Beschäftigten im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern vor allem der Altersprozess und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Für die Personalentwicklung heißt dies insbesondere, dass sie sich stärker als bisher auf unterschiedliche Lebensphasen und Lernmuster der Beschäftigten ausrichten muss.

Ausgangspunkt aller Überlegungen zum Umgang mit den Herausforderungen des demographischen Wandels sollte eine zukunftsfähige Personalplanung sein. Um die vorrangigen personalpolitischen Handlungsfelder zu erkennen, bedarf es sowohl der Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Altersstruktur der eigenen Verwaltung als auch mit der Bevölkerungsstruktur vor Ort.

Im Mittelpunkt eines alternsgerechten Personalmanagements steht ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement. Den Führungskräften kommt hierbei eine besondere Rolle zu, da sie mit ihrer Einstellung

und ihrem Verhalten erheblichen Einfluss auf das Betriebsklima und damit auch auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter haben. Auch ihre Einstellung zu ihren älteren Mitarbeitern ist nicht ohne Bedeutung.

Wie neuere Forschungsergebnisse zeigen, ist das sogenannte „Defizitmodell“, das bei älteren Beschäftigten die Mängel in der Leistungsfähigkeit in den Vordergrund der Betrachtung stellt, aufgrund des medizinischen Fortschritts mittlerweile überholt. Das „Defizitmodell“ ist deshalb durch ein Konzept abzulösen, das den Kompetenzen und Erfahrungen der älteren Beschäftigten höhere Wertschätzung entgegenbringt. Für Führungskräfte bedeutet dies, künftig mehr als bisher die Stärken der älteren Beschäftigten zu nutzen und den Gesichtspunkt einer „alternsgerechten Arbeit“ in den Blick zu nehmen.

Faktor Wissensmanagement

Auch die Fähigkeit zum gezielten und systematischen Generieren und Nutzbarmachen des erfolgskritischen Wissens der Mitarbeiter bedeutet insgesamt eine besondere Herausforderung für die Führungskräfte. Möglichkeiten und Ansätze zum Wissensmanagement in der Praxis gibt es viele – beispielsweise altersgemischte Teams, den Einsatz älterer Beschäftigter als Paten, Mentoren und Trainer, die Einrichtung einer „Erfahrungsbörse“, das „Debriefing“ ausscheidender Mitarbeiter und die Gestaltung von Schulungen durch Mitarbeiter.

Die aufgezeigten Instrumente werden jedoch nur dann hilfreich für die Verwaltung bei der Bewältigung des Demographieproblems sein, wenn neben den Führungskräften auch die Beschäftigten selbst Verantwortung für den Erhalt ihrer eigenen Arbeits- bzw. Beschäftigungsfähigkeit

übernehmen und die Verwaltungsführung ein altersgerechtes Personalmanagement uneingeschränkt unterstützt.

Dr. Anne Drescher ist freiberufliche Personalentwicklungsberaterin. Rüdiger Knipp ist Mitarbeiter am Deutschen Institut für Urbanistik (difu).
dpe@drescher-pe.de
knipp@difu.de

INHALT

Konzepte gegen Fachkräftemangel S. S-1

Personalmanagement in Zeiten des demographischen Wandels

„Nicht mehr das große Schreckgespenst“ S. S-1

Peter Buschmann im Interview: Berliner Modell auf Großstädte übertragbar

Beamte als Privatisierungshindernis S. S-2

Rechtslage erschwert Überleitung von kommunalen Dienstverhältnissen – Gesetzesänderung wünschenswert

Einsatz lohnt sich S. S-2

Auch bei Beamten bringt gute Arbeit höhere Leistungsentgelte

Wie die Operation gelingen kann S. S-3

Vertragliche Bestandsgarantien minimieren Widerstände bei Klinikprivatisierungen

„Alle Räder stehen still“ S. S-4

Grundsatz der Tarifeinheit in Gefahr – Kommunen drohen höhere Personalkosten

„Nicht mehr das große Schreckgespenst“

Peter Buschmann im Interview: Berliner Modell auf Großstädte übertragbar

Als erstes Bundesland hat Berlin seinen gesamten Personalüberhang auf Landesebene zentralisiert. Seit 2004 werden Dienstkräfte im Überhang in das Zentrale Personalüberhangmanagement (ZeP) versetzt und von dort aus in befristete Einsätze und auf freie Stellen vermittelt. Mit Peter Buschmann sprachen wir über Erfahrungen und erste Erfolge des Berliner Modells.

Herr Buschmann, nach Beginn Ihrer Tätigkeit als Direktor des ZeP erwähnten Sie, der Erfolg Ihrer Arbeit werde in den nächsten fünf Jahren zu messen sein. Gut dreieinhalb Jahre sind seither vergangen. Wie sieht Ihre Zwischenbilanz aus?

Festzustellen ist zunächst, dass das damals verabschiedete Konzept tatsächlich in die Praxis umgesetzt wurde. Das Verfahren, das hier seit fast vier Jahren praktiziert wird, hat sich bewährt und ist überwiegend akzeptiert. Wir werden zwar nicht nach fünf Jahren fertig sein, sind aber auf gutem Wege. So werden wir in diesem Jahr zum ersten Mal mehr Personalabgänge als -zugänge verbuchen. Das ist ein großer Erfolg. Eine Vielzahl von Positionen, die ausgeschrieben wurden, konnten wir mit Überhangpersonal besetzen. Wir planen, in den nächsten fünf Jahren noch so viel Personal abzubauen, dass wir mit der Personalausstattung im bundesweiten Durchschnitt liegen. Ich gehe davon aus, dass uns das gelingen wird. Auch unvorhergesehene Ereignisse haben wir gut verarbeitet. So mussten wir im Frühjahr 2006 fast 3.000 Mitarbeiterinnen aus Kindertagesstätten übernehmen, die zu

Eigenbetrieben umorganisiert wurden. Ende dieses Jahres werden wir die 1.500 Erzieherinnen und den größten Teil der 1.500 Wirtschaftskräfte in neue Stellen vermittelt haben.

Wie groß ist der Personalüberhang im Moment? Wie viele Stellen konnten Sie bisher vermitteln?

Derzeit befinden sich 4.300 Personen im Personalüberhang. Insgesamt wurden bislang über 8.000 Mitarbeiter zu uns versetzt. Davon konnten wir 2.700 auf andere Stellen vermitteln. Etwa 1.100 sind direkt aus dem ZeP ausgeschieden – einige von ihnen in den Ruhestand oder Vorruhestand, andere gegen Prämie oder mit Aufhebungsvertrag. Ein kleiner Teil schließlich hat aus Eigeninitiative gekündigt.

Wo setzen Sie das Überhangpersonal ein?

Unser Hauptgeschäft ist es, Vakanzen in der Berliner Verwaltung mit Überhangpersonal zu besetzen. Bis die Dienstkräfte auf feste Stellen vermittelt werden können, beschäftigen wir sie in befristeten Einsätzen, so dass – außer in fünf Einzelfällen – alle uns zugeordneten Überhangkräfte arbeiten. Darüber hinaus haben wir aber auch Personal außerhalb des Landesdienstes eingesetzt – in Stiftungen, Körperschaften, Bundesministerien oder auch in der Privatwirtschaft. Im Moment betrifft dies etwa 200 Mitarbeiter. Das Arbeitsverhältnis zum Land Berlin bleibt für

diese Dienstkräfte bestehen, die Einsätze erfolgen meist zeitlich befristet. In diesen Fällen bekommen wir die Personalkosten erstattet, so dass der Landeshaushalt unmittelbar entlastet wird.

Gibt es Vorbehalte gegenüber dem ZeP?

Natürlich haben einzelne Mitarbeiter Vorbehalte gegenüber dem Status „Überhang“. Die meisten sehen es jedoch als Chance für eine Neuorientierung. Aufgrund der positiven Erfahrungen ist das ZeP nicht mehr das große Schreckgespenst. Größere Skepsis bestand wahrscheinlich anfänglich von Seiten der Dienststellenleiter. Überhangmitarbeiter abzugeben ist bequem. Bei der Aufnahme hingegen haben sie manchmal andere Vorstellungen. Sie würden gerne auch mal wieder frische Mitarbeiter direkt von der Universität oder nach der Ausbildung einstellen.

Welche Vorteile sehen Sie in der zentralen Verwaltung?

Der größte Vorteil besteht darin, dass wir transparenter sind. Wir haben den genauen Überblick über Umfang und Struktur des Überhangs. Qualifikation, Alter, Geschlecht erfassen wir in einer Datenbank und werten sie regelmäßig aus. Daneben werden sämtliche freien Stellen im Land Berlin bei uns gemeldet und in eine Stellenbörse für Überhangkräfte eingestellt. Die Informationen über Angebot und Nachfrage sind also bei uns gebün-

delt. Auf diese Weise können Problembe- reiche schnell identifiziert werden.

Das ZeP hat einen weiteren Vorteil: Wir können Bezirke und Verwaltungen miteinander vergleichen. Es ist festzustellen, dass in den verschiedenen Verwaltungen häufig dieselbe Stelle mit unterschiedlichen Aufgaben verbunden ist, anders vergütet wird und somit auch andere Ergebnisse erzielt werden. Durch die Mobilität des Überhangpersonals bei seinen Einsätzen können wir ansatzweise zu einer Vereinheitlichung beitragen. Im Bereich der Standardisierung von Verwaltungsprozessen bleibt allerdings noch viel zu tun.

Dieser letzte Aspekt leitet vom Stichwort Transparenz zur Effizienz über. Inwiefern realisiert das ZeP Effizienzgewinne?

Unsere Effizienzrendite generiert sich aus drei Faktoren. Erstens aus den externen Einsätzen des Überhangpersonals gegen Personalkostenerstattung, sei es bei externen Arbeitgebern oder für bestimmte Sondereinsätze im Landesdienst. Zweitens wird der Berliner Personalkostenhaushalt durch Abgänge und Platzierungen in ausfinanzierte Stellen entlastet. Bis Ende 2006 führte dieser Effekt zu Einsparungen von 180 Millionen Euro. Drittens schließlich tragen wir durch die Besetzung von Vakanzen zur Sicherstellung der Verwaltungsabläufe und damit auch zur Effizienz im Land Berlin bei.

Berlin ist als Stadtstaat und Bundeshauptstadt ein Sonderfall. Inwiefern sehen Sie trotzdem eine Übertragbarkeit des ZeP auf andere Länder oder größere Kommunen?

Natürlich ist eine Übertragbarkeit des Berliner Konzepts auf Flächenstaaten nicht ohne weiteres gegeben. Eine klare Lösung wie das Berliner Konzept stößt dort auf größere politische Widerstände. Dementsprechend konnte sich auch noch kein weiteres Bundesland zu einem stringenten landesweiten Überhangmanagement durchringen. Stattdessen herrschen dort Teillösungen vor: In Nordrhein-Westfalen ist das Personaleinsatzmanagement bislang nur für Landesministerien zuständig. In Hessen und Niedersachsen wird Überhangpersonal zwar zentral bewirtschaftet und angeboten, nicht aber in eine gesonderte Einheit versetzt. In den Stadtstaaten Bremen und Hamburg existieren für die Mitarbeiter optionale Lösungen.

Angesichts unserer positiven Erfahrungen empfehle ich, zumindest auf kommunaler Ebene mit einer konsequenten Zentralisierung zu beginnen. Auf Großstädte lässt sich das Berliner Modell ohne weiteres übertragen. In einem zweiten Schritt könnte man den jeweiligen Speckgürtel einbeziehen, dann weitere Regionen und Kreise. Ob Berlin oder anderswo, je schneller das Thema Personalüberhang erledigt ist, desto sicherer sind alle anderen Arbeitsplätze in der Verwaltung. Erst dann kann man auch wieder darüber nachdenken, Personal von außen einzustellen.

Herr Buschmann, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.

Die Fragen stellte Friederike Wehnert.

f.wehnert@derneuekaemmerer.de

Schwerpunkt: Personalmanagement

Beamte als Privatisierungshindernis

Rechtslage erschwert Überleitung von kommunalen Dienstverhältnissen – Gesetzesänderung wünschenswert

Nach geltendem Recht kann eine Kommune das Dienstverhältnis eines Beamten nicht ohne weiteres auf eine privatisierte Einrichtung überleiten. Dieser Umstand erschwert den erforderlichen Know-how-Transfer bei Privatisierungen erheblich. Aber es geht auch anders, wie die Beispiele Post und Bahn auf Bundesebene zeigen. Daher sollte es auch in Kommunen neue Überleitungsmöglichkeiten für Beamte geben, die nicht hoheitlich tätig werden: Alle Beteiligten würden davon profitieren.

Von Nicolas Roggel

Der kommunale öffentliche Dienst hat zurzeit rund 1,3 Millionen Beschäftigte. Davon sind ca. 15 Prozent Beamte. Diese sind wichtige Know-how-Träger und daher unverzichtbar, um bei einer Privatisierung das umgestaltete Unternehmen erfolgreich fortzuführen. Eine Überleitung von Beamten auf privatisierte Rechtsträger liegt darüber hinaus auch im fiskalischen Interesse der öffentlichen Hand: Durch den Wegfall von Dienstposten lassen sich die Personalkosten im kommunalen Haushalt verringern.

Nach geltendem Recht kann eine Kommune ein Beamtenverhältnis aber nicht ohne weiteres auf ihre privatisierten Einrichtungen überleiten. Sie benötigt hierzu vielmehr die Zustimmung des betroffenen Beamten. Den Beamten liegt jedoch daran, dass ihr Status gewahrt bleibt. Besonders schwierig gestaltet sich die Überleitung der Beamtenverhältnisse bei materiellen Privatisierungen, d.h. wenn die öffentliche

Hand die Mehrheit an dem privatisierten Unternehmen abgibt. Im Gegensatz zu Angestellten, deren Arbeitsverhältnis unmittelbar auf den privaten Rechtsträger übergeht, muss jeder Beamte seiner Überleitung einzeln zustimmen. Wegen fehlender „Dienstherrenfähigkeit“ privatisierter Unternehmen kommt weder eine Versetzung noch eine Abordnung der Beamten dorthin in Betracht. Möglich sind allein die Beurlaubung aus dem Beamtenverhältnis nebst Abschluss eines gesonderten Arbeitsvertrages und die Zuweisung des Beamten an das privatisierte Unternehmen.

Letzteres ist allerdings nur für einen vorübergehenden Zeitraum möglich. Dauerhafte Lösungen, welche die speziellen Umstände bei Privatisierungen berücksichtigen, können damit nicht erzielt werden. Die einzige rechtliche Konstellation, um einen Beamten dauerhaft überzuleiten, ist daher die Beurlaubung aus dem Dienstverhältnis und der gleichzeitige Abschluss eines Arbeitsvertrages mit dem privatisierten Unternehmen. Aber auch dies bietet keine adäquate Lösung. Bereits die sozialversicherungsrechtlichen Nachteile des Beamten sind beachtlich, da er durch den Abschluss eines Arbeitsvertrages seine Renten-, Arbeitslosen- und Krankenversicherungsfreiheit sowie seinen Beihilfeanspruch grundsätzlich verliert.

Die gegenwärtige arbeits- und beamtenrechtliche Ausgangslage ist ein erhebliches Privatisierungshindernis. Die rechtli-

chen Hürden verhindern regelmäßig sogar Privatisierungsvorhaben, die im Übrigen ökonomischen Erfolg versprechen würden. Die fehlenden Möglichkeiten, Dienstverhältnisse unter Aufrechterhaltung des Beamtenstatus dauerhaft überzuleiten, wirken sich auch negativ auf die Beamten selber aus: Sogar wenn sie wählen können, ob ihre Beschäftigung übergeleitet werden soll, ist dies eher die Wahl zwischen Pest und Cholera. Denn sie verlieren durch ihre Beurlaubung entweder wesentliche Teile ihrer Beamtenprivilegien oder bleiben beim öffentlichen Arbeitgeber – aber ohne Beschäftigungsmöglichkeit.

Vorbild Bundesprivatisierungen

Anders, und für alle Beteiligten besser, sind die großen Privatisierungsfälle auf Bundesebene geregelt worden. Der Bund hat dabei jeweils sein Privileg genutzt, die eigenen Privatisierungen verfassungsrechtlich absichern zu können. Bei den Privatisierungen der Bahn und der Post hat der Bundesgesetzgeber für eine dauerhafte Überleitung seiner Beamten gesorgt. Deren Status wurde erhalten, und die Überleitung wurde nicht mit einer dauerhaften Mehrheitsbeteiligung des Bundes verknüpft. Die Beamten sind dabei gesetzlich zur Dienstleistung bei einem privatisierten Unternehmen verpflichtet und gleichzeitig von der Pflicht zur unmittelbaren Dienstleistung beim Dienstherrn entbunden worden. Dies hat der Bund in beiden genannten Fällen

durch sonderfallbezogene Änderungen des Grundgesetzes herbeigeführt bzw. untermauert. Damit wurde den Interessen aller Beteiligten im Wesentlichen entsprochen. Verfassungsrechtliche Bedenken gegen dieses Vorgehen bestehen zu mindest so lange nicht, wie die betroffenen Beamten keine hoheitlichen Aufgaben erfüllen.

In das allgemeine Beamtenrecht sind vergleichbare Regelungen bisher aber nicht aufgenommen worden. Auch sieht der durch die Föderalismusreform motivierte Regierungsentwurf zum Beamtenstatusgesetz keine Erweiterung der Überleitungsmöglichkeiten vor. Klargestellt ist darin lediglich die gesetzliche Möglichkeit einer vorübergehenden Zuweisung an Privatunternehmen. Das bisherige Beamtenrechtsrahmengesetz und auch der neue Regierungsentwurf enthalten ausschließlich die Möglichkeit der dauerhaften Zuweisung von Beamten, wenn die öffentliche Hand eine Mehrheitsbeteiligung an den privatisierten Einrichtungen behält. Sollte die öffentliche Hand zumindest nicht langfristig die Mehrheit an den privatisierten Unternehmen behalten wollen, sind die allgemeinen beamtenrechtlichen Bestim-



Die Personalüberleitung von Kommunalbeamten ist für manches Privatisierungsvorhaben eine unüberwindliche Barriere.

mungen hierzu hinter den spezialgesetzlichen Bundesvorschriften zurückgeblieben. Der Gesetzgeber könnte wesentlich zum Abbau unnötiger Privatisierungshemmnisse beitragen. Die Vorschriften zur Überleitung der Post- und Bahnbeamten könnten ihn dazu ermutigen, die Zuweisungsmöglichkeiten bei Privatisierungen auf Landes- und Kommunalebene zu erweitern. Zwar wird sich nicht für jeden Beamten eine zustimmungsfreie Überleitung auf privatisierte Unternehmen verfassungsrechtlich rechtfertigen lassen. Solange

die von Privatisierungen betroffenen Beamten keine hoheitsrechtlichen Befugnisse ausüben, wie in den Fällen der Bundesbahn- und Postbeamten, könnten jedoch auch Kommunalbeamte privatisierten Unternehmen dauerhaft zugewiesen werden.

Wünschenswert wäre deshalb eine Änderung der Rechtslage: Beamte, die keine hoheitlichen Befugnisse ausüben, sollten bei dringendem öffentlichem Interesse dauerhaft an privatisierte Unternehmen zugewiesen werden können. Dies könnte auch ohne ihre Zustimmung erfolgen und würde bedeuten, dass sie ihre Rechte aus dem Beamtenverhältnis und ihren Status beihalten.

Nicolas Roggel ist Arbeitsrechtler im Team Regulierte Märkte im Berliner Büro von Linklaters LLP. nicolas.roggel@linklaters.com

„Rechtliche Hürden verhindern oft Privatisierungen.“

Luther

Rechtsanwalts-gesellschaft mbH



pmlg An international group of law firms

Nicht einfach nur verkaufen – maßgeschneiderte und kreative Lösungen finden!

Zu den strategischen Möglichkeiten der Optimierung eines kommunalen Beteiligungsportfolios zählen formelle und materielle (Teil-)Privatisierungen ebenso wie die Re-Kommunalisierung, der Aufbau und die Restrukturierung von Holdingstrukturen sowie die Begründung von kommunalen Joint Ventures.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren dabei sind eine vorausschauende und umfassende Planung sowie individuelle, kreative Lösungen und langfristig tragfähige Konzepte, die die wirtschaftlichen Interessen ebenso berücksichtigen wie die politischen, sozialen, rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen.

Luther ist mit mehr als 250 Juristinnen und Juristen seit Jahren auf die Beratung der öffentlichen Hand spezialisiert – unsere Referenzen sprechen für sich. Wir sind zudem Mitglied der Pinsent Masons Luther Group (PMLG) mit über 1400 Anwältinnen und Anwälten sowie 35 Büros in Europa und Asien.

Sprechen Sie mit uns und profitieren Sie von unseren Erfahrungen. Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Thomas Köhler
Telefon +49 (6196) 592 27027
thomas.koehler@luther-lawfirm.com

Berlin, Dresden, Düsseldorf, Eschborn/Frankfurt a. M., Essen, Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig, Mannheim, München, Nürnberg, Stuttgart | Ankara, Brüssel, Budapest, Istanbul, Singapur

www.luther-lawfirm.com

Einsatz lohnt sich

Auch bei Beamten bringt gute Arbeit höhere Leistungsentgelte

Überdurchschnittliche Leistung wird entsprechend honoriert – zumindest gilt das für die Beschäftigten in der Privatwirtschaft. Finanzielle Anreize kann aber auch der öffentliche Arbeitgeber setzen. Das Landratsamt Straubing-Bogen bewertet dazu systematisch die Leistung der gesamten Mitarbeiter.

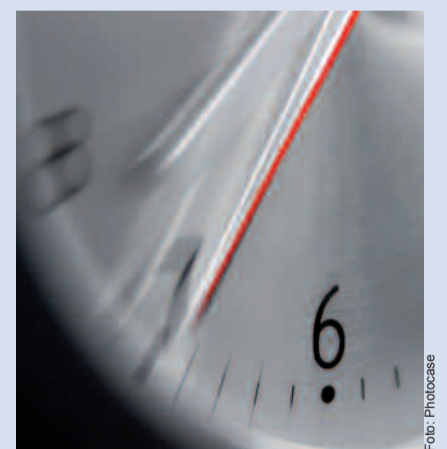
Von Josef Grimm

Stets haben die öffentlichen Arbeitgeber an den „Sitztarifverträgen“ des öffentlichen Dienstes die fehlende Leistungsbezugigkeit bemängelt. Paragraph 18 des TVöD bietet nun erstmals die Gelegenheit, Leistung umfassend zu honorieren und monetäre Anreize zur Leistungsverbesserung zu setzen. Das Landratsamt Straubing-Bogen nutzt dieses neue Gesetz nun, um das Leistungsentgelt auf der Grundlage von systematischen Leistungsbewertungen zu bezahlen. Mit nur einem System wird die Leistung aller 950 Beschäftigten der Verwaltung bewertet. Dieses System der Leistungsbewertung ist durch die Beamtenbeurteilung bereits ansatzweise bekannt. Auch weitergehende Anforderungen wie Transparenz, geringer Verwaltungsaufwand, Flexibilität, Nachvollziehbarkeit, Gerechtigkeit, Setzen von Leistungsanreizen sind dadurch gesichert.

Besser als der Durchschnitt sein

Eine Dienstvereinbarung regelt, dass Beschäftigte Leistungsentgelt erhalten, wenn ihre Leistungen und ihr Verhalten über den üblichen Anforderungen liegen. Gemessen wird dies im Hinblick auf die jeweilige Eingruppierung und die Stellung im Betrieb. Eine „Durchschnitts-“ oder „Normalleistung“ rechtfertigt kein Leistungsentgelt. Die Leistung und das Verhalten aller Beschäftigten, die unter den Geltungsbereich des TVöD fallen, werden einmal jährlich bewertet. Ausnahmen davon gelten für Beschäftigte in der Probezeit, ältere Beschäftigte, freigestellte Personalräte, Kranke und Beurlaubte.

Den Entwurf der Leistungsbewertung erstellt der unmittelbare Vorgesetzte für den jeweiligen Mitarbeiter. Der Landrat bewertet die Leistung der Abteilungs- und Sachgebietsleiter, die Abteilungsleiter wiederum bewerten das übrige Personal. Diese leiten die Leistungsbewertungen einer Beurteilungskommission zu, deren einzige Aufgabe darin besteht, einen einheitlichen Bewertungsmaßstab für alle Beschäftigten zu gewährleisten. Insbesondere



Mehr als Dienst nach Vorschrift rechnet sich nun auch für Beamte finanziell.

re hat die Beurteilungskommission die Aufgabe, ein besonders wohlwollendes oder zu strenges Beurteilungsverhalten auszugleichen. Der Beurteilungskommission gehören neben dem Landrat die Abteilungsleiter an. Bei Bedarf können weitere Personen hinzugezogen werden. Die Kommission hat kein eigenes Entscheidungsrecht, sondern ein Vorschlags- und Beratungsrecht. Sofern sie und die Beurteiler zu keinem einheitlichen Ergebnis kommen, entscheidet der Landrat. Die Leistungsbewertung wird nach Abschluss des Verfahrens mit den Beschäftigten besprochen.

Zur Leistungsbewertung führte das Landratsamt ein 7-Punkte-System mit

Fortsetzung auf Seite 3 ►

Schwerpunkt: Personalmanagement

Wie die Operation gelingen kann

Bestandsgarantien minimieren Widerstände des Personals bei Krankenhausprivatisierungen

Bei der Privatisierung von Kliniken gibt es viele arbeitsrechtliche Hürden. Um einen reibungslosen Übergang auf einen privaten Betreiber zu ermöglichen, sollten öffentliche Träger insbesondere auf die Belange der Arbeitnehmer achten. Personalüberleitungsvereinbarungen sind ein geeignetes Instrument, um die Akzeptanz einer Privatisierung bei der Belegschaft zu erhöhen.

Von Dr. Alexander Wolff und
Dr. Ulrike Conradi

Experten schätzen, dass auch in Zukunft etwa ein Drittel der deutschen Krankenhäuser trotz intensiver Sanierungsbemühungen nicht kostendeckend arbeiten kann. Die jüngsten Tarifabschlüsse mit dem Marburger Bund und der Wechsel vom Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) zum Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD) belasten die Budgets der öffentlichen Träger erheblich. Darüber hinaus führt die Tatsache, dass seit Januar 2007 für Bereitschaftsdienste keine Ausnahmen durch Tarifvertrag mehr zugelassen sind, zu zusätzlichem Personalbedarf und damit zu erheblichen Mehrkosten. Angesichts ihrer angespannten Finanzlage erwägen daher viele Kommunen und Länder, ihre Kliniken zu privatisieren. Wurden bisher vor allem kleine und mittlere kommunale Krankenhäuser an private Betreiber veräußert, dürften künftig auch größere Kliniken den Eigentümer wechseln. Vereinzelt haben sich die Länder bereits von Landeskrankenhäusern getrennt. Mit dem Klinikum Gießen/Marburg wurde

2006 zudem erstmals ein Universitätskrankenhaus in Deutschland privatisiert.

Für die öffentliche Hand stellt sich bei der Privatisierung von Krankenhäusern eine Reihe arbeitsrechtlicher Fragen. Diese betreffen vor allem die Überleitung des Personals auf den neuen Arbeitgeber. Bei Privatisierungen findet in den meisten Fällen ein Betriebsübergang nach § 613 a BGB statt. Das hat zur Folge, dass die Arbeitsverhältnisse automatisch auf den Erwerber übergehen. Die davon betroffenen Arbeitnehmer können dem jedoch widersprechen. Kein Widerspruchsrecht steht Arbeitnehmern zu, wenn der Übergang der Arbeitsverhältnisse per Gesetz angeordnet wird. § 613 a BGB gilt zudem nicht für Beamte, da sie in keinem Arbeitsverhältnis stehen. Fehlt es dem öffentlichen Dienstherrn an der Möglichkeit, Beamte nach der Privatisierung anderweitig amtsangemessen zu beschäftigen, verbleibt nur der Einsatz beim Erwerber. In der Praxis werden Beamte häufig aufgrund von Dienstleistungsüberlassungsvereinbarungen gegen Kostenerstattung beim Erwerber tätig.

Trotz des umfassenden Regelungsscharakters des § 613 a BGB verlangen Arbeitnehmervertreter – oft mit Unterstützung der Gewerkschaften – den Abschluss von Personalüberleitungsvereinbarungen. Diese können als Dienstvereinbarung, Tarifvertrag oder als schuldrechtliche Vereinbarung zwischen Veräußerer und Erwerber abgeschlossen wer-

den. Vorrangiges Ziel der Arbeitnehmervertreter ist ein weitreichender Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen. Vereinzelt finden sich zudem Kündigungsbeschränkungen für ältere Arbeitnehmer ab einer bestimmten Betriebszugehörigkeit. Bei solchen Regelungen ist neuerdings Vorsicht geboten: Kündigungsschutzrechtliche Bestimmungen zugunsten älterer Arbeitnehmer können eine Diskriminierung jüngerer Arbeitnehmer darstellen. Diese sind nicht nur unwirksam, sondern können auch Entschädigungsansprüche auslösen.

Arbeitnehmervertreter fordern bei einer Privatisierung oft, dass bestehende Tarifbindungen an den TVöD oder den Tarifvertrag öffentlicher Dienst der Länder (TV-L) beibehalten werden. Private Erwerber bevorzugen den Abschluss von Haustarifverträgen. Als Kompromiss werden die Erwerber häufig dazu verpflichtet, die bestehenden Tarifverträge durch den Abschluss von Anerkennungstarifverträgen für einige Jahre weiter anzuwenden. Eine in Personalüberleitungsvereinbarungen enthaltene Verpflichtung des Erwerbers, Mitglied eines kommunalen Arbeitgeberverbandes zu werden, um die dauerhafte Bindung an die Tarifverträge der öffentlichen Hand zu gewährleisten, verstößt hingegen nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts gegen die negative Koalitionsfreiheit und ist daher nichtig. Das Überleiten von Dienstvereinbarungen und der Fortbestand der Ar-



Klinikprivatisierungen sind keine leichte Operation. Rücksicht auf das Personal empfiehlt sich.

beitnehmervertretung sind für Privatisierungen gesetzlich nicht geregelt. In der Praxis regeln Personalüberleitungsvereinbarungen, dass die bestehenden Dienstvereinbarungen als Betriebsvereinbarungen im Geltungsbereich des BetrVG fortgelten. Um sicherzugehen, werden solche Betriebsvereinbarungen häufig zusätzlich noch nach dem Betriebsübergang mit dem neu gewählten Betriebsrat bestätigt. Daneben wird dem Personalrat in aller Regel ein Übergangsmandat entsprechend § 21 a BetrVG bis zur Neuwahl eines Betriebsrates eingeräumt, so dass entsprechend dem gesetzlichen Leitbild in § 21 a BetrVG eine ununterbrochene Arbeitnehmervertretung gewährleistet ist.

Von herausragender Bedeutung für Arbeitnehmer und private Erwerber ist die bestehende Altersversorgung bei einer öffentlich-rechtlichen Zusatzversicherungs-

kasse. Ein Ausstieg aus einer solchen Kasse bringt zusätzliche Kosten mit sich, die das Privatisierungsvorhaben insgesamt in Frage stellen können. Entsprechend sehen Personalüberleitungsvereinbarungen oft die Fortführung der bestehenden Altersversorgung durch den Erwerber vor.

Ferner ist den Arbeitnehmervertretern daran gelegen, den Fortbestand sozialer Einrichtungen, etwa Betriebskindergärten, Personalwohnheime sowie Kantinen abzusichern. Personalüberleitungsvereinbarungen verpflichten daher den neuen Eigentümer häufig, den Bestand der bestehenden sozialen Einrichtungen zumindest für einen bestimmten Zeitraum abzusichern.

Gesetzlich vorgeschrieben sind Personalüberleitungsvereinbarungen nicht. In der Praxis sind sie jedoch Standard geworden. Sie dienen nicht nur der – oftmals befristeten – Aufrechterhaltung des bestehenden Vergütungsniveaus und sonstiger sozialer Besitzstände. Sie reduzieren auch das Risiko einer signifikanten Anzahl von Widersprüchen gegen den Übergang der Arbeitsverhältnisse auf einen privaten Erwerber. Sie sichern damit letztlich das Gelingen eines Privatisierungsvorhabens ab. Entsprechend sollte den Belangen der Arbeitnehmer schon in der Planungsphase ein hoher Stellenwert eingeräumt werden.

Dr. Alexander Wolff und Dr. Ulrike Conradi sind Rechtsanwältinnen und Fachanwältinnen für Arbeitsrecht bei der Kanzlei Baker & McKenzie in Berlin.
Alexander.Wolff@Bakernet.com
Ulrike.Conradi@Bakernet.com

„Durch Widerspruch können Arbeitnehmer den Betriebsübergang verzögern.“

◀ Fortsetzung von Seite 2

Einsatz lohnt sich

Auch bei Beamten bringt gute Arbeit höhere Leistungsentgelte

Abstufungen von „absoluter Spitzenleistung“ bis „erhebliche Mängel“ ein. Die Bewertung ist in Haupt- und Unterkriterien unterteilt. Neben den Hauptkriterien Arbeitserfolg und Arbeitsweise, Einsatz- und Leistungsbereitschaft, persönliche Eignung und Sozialverhalten ist das Führungsverhalten zu bewerten, wenn dem Beschäftigten Führungsaufgaben übertragen wurden. Sofern mit einzelnen Beschäftigten Zielvereinbarungen beispielsweise in Mitarbeitergesprächen geschlossen werden, fließt auch der Zielerreichungsgrad in das Ergebnis ein.

Prämie von bis zu 1.200 Euro

Das konkrete Leistungsentgelt errechnet sich aus dem Gesamtbudget (Protokoll-erklärung zu § 18 Absatz 3 Satz 1 TVöD), aus dem individuellen Ergebnis der Leistungsbewertung und aus dem individuellen Jahresentgelt des betreffenden Beschäftigten. Das individuelle Jahresentgelt muss als eine Messgröße herangezogen werden, weil es Teilzeit, Sonder-

urlaub, Saisonarbeitszeiten, längere Krankheiten, aber insbesondere auch das Maß der zu tragenden Verantwortung und der einzusetzenden Fachkenntnisse (Eingruppierung) beinhaltet. Auch bringt der jeweilige Beschäftigte dieses Jahresentgelt anteilig in das Gesamtbudget mit ein. Wenn in die Berechnung das individuelle Jahresentgelt nicht einfließen würde, ergäben sich erhebliche Ungerechtigkeiten. Beispielsweise könnte das Leistungsentgelt einer Teilzeitbeschäftigten in Entgeltgruppe 1 ein Vielfaches des Monatsentgeltes betragen, während sich – bei gleicher Leistungsbewertung – das Monatsentgelt einer Vollbeschäftigten in Entgeltgruppe 14 nur unwesentlich erhöht.

Die Dienstvereinbarung regelt, dass Leistungsentgelt von unter 20 Euro pro

Jahr nicht ausgeschüttet wird, sondern in einen Pool wandert, aus dem Teamleistungen honoriert werden. Nach einem Probeauftrag im Jahr 2006 führte die Verwaltung das Leistungsentgelt im Jahr 2007 ein, die erste Auszahlung erfolgt im Dezember. Je nach Pool erhalten zwischen 70 Prozent und 80 Prozent der Beschäftigten Leistungsentgelt. Die Höhe der Leistungsprämie schwankt je nach Jahresentgelt und Leistungsbewertung zwischen 20 Euro (Bagatellgrenze) und 1.200 Euro.

Zuschnitt auf einzelne Gruppen geplant

Den einheitlichen Bewertungsbogen haben die Verantwortlichen im Hinblick auf das bekannte Beurteilungsverfahren der Beamten konservativ formuliert und verwenden ihn für alle Berufsgruppen. Geplant ist, den Bewertungsbogen griffiger

zu formulieren und auch auf einzelne Berufsgruppen zuzuschneiden. So wird es eigene Bewertungsbogen z.B. für Reinigungskräfte, Geflügelfleisch-

kontrolleure, Pflegekräfte, Bauhofarbeiter und Erziehungspersonal geben.

Das vom Landratsamt entwickelte System zur Errechnung von Leistungsentgelt auf der Grundlage einer systematischen Leistungsbewertung baut auf einem bekannten und einfachen System auf. Interessierte können sich hierzu beim Landratsamt informieren. Das System ist transparent, flexibel, flächendeckend einsetzbar und führt bei verhältnismäßig geringem Verwaltungsaufwand unmittelbar zu einem konkreten Leistungsentgelt in Euro.

Josef Grimm ist Abteilungsleiter und geschäftsleitender Beamter am Landratsamt des Landkreises Straubing-Bogen. Grimm@landkreis-straubing-bogen.de

DAS WICHTIGSTE FÜR ÖPP
IST DAS GLEICHGEWICHT.

Chancen und Risiken müssen bei Öffentlich Privaten Partnerschaften ausbalanciert sein – sonst scheitern sie. Deshalb verteilen unsere Berater die Gewichte von Anfang an so, dass keine Schiefelage entsteht.

Wir schaffen Balance in ÖPP-Projekten – für öffentliche Auftraggeber und private Unternehmen – mit mehr als 370 Rechtsanwältinnen, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern.

NÖRR STIEFENHOFER LUTZ

RECHTSANWÄLTE • STEUERBERATER • WIRTSCHAFTSPRÜFER • PARTNERSCHAFT

BERLIN BRATISLAVA BUDAPEST BUKAREST DRESDEN DÜSSELDORF
FRANKFURT/M. KIEW MOSKAU MÜNCHEN NEW YORK PRAG WARSCHAU
NOERR.COM

Schwerpunkt: Personalmanagement

„Alle Räder stehen still“

Grundsatz der Tarifeinheit in Gefahr – Kommunen drohen höhere Personalkosten

Die Tarifflandschaft in Deutschland befindet sich im Umbruch. „Spezialistengewerkschaften“ werden immer mächtiger. Dieser Trend kann langfristig auch für die Kommunen zu einer erheblichen Steigerung der Personalkosten und zu einer steigenden Zahl von Arbeitskämpfen führen.

Von Yvonne Ulrich

Die Tarifaufeinandersetzung zwischen der Lokführergewerkschaft GdL und der Deutschen Bahn sorgt zurzeit für Schlagzeilen. Die Höhe der Forderungen und die Vehemenz der Streiks, mit denen die Lokführer ihre Ziele verfolgen, verblüffen die Öffentlichkeit. Derartige Arbeitskämpfe waren bisher nur aus dem europäischen Ausland bekannt. Die Bahnstreiks machen deutlich: Die Tarifflandschaft in Deutschland befindet sich im Umbruch. Künftig werden Arbeitskämpfe solcher „Spezialistengewerkschaften“ keine Ausnahme mehr sein. Auch Kommunen müssen sich darauf einstellen, dass „Spezialisten“ in Zukunft versuchen werden, ihre Lohnforderungen mit aller Macht durchzusetzen.

Kleinere Gewerkschaften, die die Interessen von einigen spezialisierten Berufsgruppen vertreten, werden schon seit einiger Zeit immer mächtiger. Das Paradebeispiel – der Marburger Bund – hat im vergangenen Jahr die Forderungen seiner Mitglieder auch auf kommunaler Ebene durchgesetzt. Neu war hierbei, dass es für die Ärzte bereits spezifische tarifliche Regelungen im zuvor mit ver.di abgeschlos-

senen TVöD gab. Kommunale Krankenhäuser standen durch den Tarifabschluss mit dem Marburger Bund plötzlich vor dem Problem, entscheiden zu müssen, welcher der beiden Tarifverträge für ihre Ärzte gelten sollte. Schließlich ist es dem Arbeitgeber untersagt, den Arbeitnehmer nach der Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft zu befragen.

Bisher urteilte das Bundesarbeitsgericht (BAG) in ähnlichen Fällen stets im Sinne der Arbeitgeber, indem es den sogenannten Grundsatz der Tarifeinheit „ein Betrieb, ein Tarifvertrag“ anwendete. Arbeitgeber waren danach zur Anwendung nur eines Tarifvertrages in ihrem Betrieb verpflichtet. Hatten sie sich an mehrere Tarifverträge gebunden, galt nur der speziellere. Einfach gesagt, war dies jener, der besser passte oder der für die meisten Mitarbeiter zutraf.

Faktisch wird dieser Grundsatz bei vielen Arbeitgebern aber schon nicht mehr praktiziert. Manche Arbeitgeber – wie derzeit die Deutsche Bahn – kämpfen verständlicherweise um dieses Prinzip. Es zeichnet sich aber eine fundamentale Änderung der Rechtsprechung des BAG ab, die dieses Ansinnen aussichtslos erscheinen lässt.

Neue Rechtsprechung erwartet

Die bisherige Rechtsprechung des BAG ist in juristischen Kreisen schon immer auf erhebliche Kritik gestoßen. Arbeitsrechtler haben vor allem mit Verweis auf das Grundrecht der Koalitionsfreiheit Bedenken gegenüber der bislang geübten Praxis geäußert. Dieser Umstand und vor allem



Spezialistengewerkschaften im Vormarsch. Die Krankenhausärzte waren nur die Vorhut.

der zunehmende Einfluss kleiner Gewerkschaften und auch der christlichen Gewerkschaften haben dazu geführt, dass der zuständige 4. Senat des BAG unter seinem neuen Vorsitzenden Klaus Bepler damit begonnen hat, die bisherige Rechtsprechung in Frage zu stellen. Dies ist unter anderem Beiträgen der Mitglieder dieses Senats auf Fachtagungen zu entnehmen. Vor diesem Hintergrund ist es wahrscheinlich, dass das BAG seine bisherige Rechtsprechung ändert und an dem bisher praktizierten Grundsatz der Tarifeinheit nicht länger festhalten wird.

Eine solche Wende der Rechtsprechung wird die derzeit schon spürbaren Tendenzen zur Entwicklung von Sparten- und Spezialistengewerkschaften verstärken und zur Bildung weiterer kleinerer Gewerkschaften führen. Offenbar erwägen bereits die Feuerwehrleute eines kleineren

deutschen Flughafens, eine eigene Gewerkschaft zu gründen. Eine solche Gewerkschaft wäre auch ohne weiteres fähig, ihre Forderungen effektiv in einem Arbeitskampf durchzusetzen, denn ohne Feuerwehr bewegt sich auf einem Flughafen kein Flugzeug. Genauso gut könnten sich auf kommunaler Ebene IT-Spezialisten oder Angehörige von Berufen der Daseinsvorsorge in „Spezialistengewerkschaften“ organisieren.

Neue Tarifflandschaft

Die weiteren Auswirkungen einer solchen Entwicklung auch für die kommunalen Arbeitgeber sind bereits absehbar: Zunächst einmal wird das Druckpotential der Spezialisten enorm hoch sein, da ohne sie alle Räder stillstünden. Es droht deshalb ein erheblicher Anstieg der Personalkosten. Weiterhin wird der Betriebsfrieden belastet werden. Es ist wahrscheinlich, dass vermehrt Konflikte zwischen Teilen der Belegschaft ausbrechen. Vermutlich werden sich auch die Forderungen verschiedener Gewerkschaften als Folge des Konkurrenzkampfes um Mitglieder hochschaukeln. Und schließlich dürften die kommunalen Arbeitgeber nicht nur häufiger als bisher, sondern auch ganz unmittelbar von Tarifverhandlungen betroffen sein, denn die „Spezialistengewerkschaften“ können nicht mehr mit dem Hinweis auf bestehende Flächentarifverträge in die Schranken gewiesen werden. Haustarifverträge für einzelne Berufsgruppen, die nach der bisherigen Rechtsprechung des BAG nicht möglich gewesen sind, werden künftig zunehmen.

Um auch in Zukunft für eine Machtbalance zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu sorgen, wird die Rechtsprechung anders mit Arbeitskämpfen umgehen müssen. Ob dies geschieht und welche Änderungen es möglicherweise geben wird, ist noch nicht absehbar. Arbeitsgerichte unterliegen aus verfassungsrechtlichen Gründen dem sogenannten Zensurverbot. Das bedeutet, dass sie die Forderungen von Gewerkschaften im Einzelnen nicht auf ihre Angemessenheit überprüfen dürfen. Selbst erhebliche Forderungen von „Spezialistengewerkschaften“ werden deshalb nicht einfach als „maßlos“ von den Arbeitsgerichten korrigiert werden können. Allerdings könnten Gerichte mehr Einfluss darauf nehmen, wie Arbeitskämpfe ausgetragen werden. Denn Streiks müssen immer angemessen und verhältnismäßig sein; sie dürfen den Arbeitgeber nicht übermäßig belasten. Arbeitsrichter könnten deshalb intensiver prüfen, ob Gewerkschaften mit den zur Durchsetzung ihrer Forderungen angewendeten Mitteln über das Ziel hinausschießen, und einzelne Streiks aus diesem Grunde unterbinden.

Die kommunalen Arbeitgeber müssen sich aber nichtsdestotrotz auf höhere Lohnforderungen einzelner Berufsgruppen und Tarifaufeinandersetzungen mit „Spezialistengewerkschaften“ einstellen und langfristig mit deutlich steigenden Personalkosten rechnen.

Yvonne Ulrich, LL.M., ist Rechtsanwältin bei Nörr Stiefenhofer Lutz in Dresden. Yvonne.Ulrich@noerr.com

Komplexe Fragen fordern verständliche Antworten.

Komplexe Fragen sehen wir als Herausforderung. Gemeinsam mit Ihnen arbeiten wir an verständlichen Antworten. In der Beratung, bei Privatisierungen, der Etablierung von Öffentlich-Privaten-Partnerschaften, der Erstellung von Regionalentwicklungskonzepten oder der Umstellung Ihrer Kameralistik. Wir greifen dabei auf unser breites Leistungsspektrum zurück – denn nur wer das Ganze im Blick hat, erkennt Zusammenhänge.

Diese Philosophie hat uns zu einer der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland gemacht – seit 100 Jahren steht der Erfolg unserer Kunden im Mittelpunkt unserer Arbeit. Und mit unserem Verbund Deloitte Touche Tohmatsu bieten wir Ihnen das Know-how von rund 150.000 Mitarbeitern in der ganzen Welt.

Ihr Kontakt:
Thomas Northoff
Tel +49 89 29036-8566
tnorthoff@deloitte.de

Deloitte.

Wirtschaftsprüfung • Steuerberatung • Consulting • Corporate Finance •

Rosenheimer Platz 4, 81669 München, Tel +49 89 29036-0, Fax +49 89 29036-8108,
www.deloitte.com/de

© 2007 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



100 Jahre
Denken an Morgen.