

MANAGEMENT-INFO

EIN SERVICE FÜR KLIENTEN UND INTERESSENTEN



AUSKUNFTSPFLICHT WÄHREND DES KRANKENSTANDS IN AUSNAHMEFÄLLEN MÖGLICH

Während des **Krankenstands** ist der Arbeitnehmer verpflichtet, alles zu tun um baldmöglichst gesund und wieder arbeitsfähig zu werden. **Gegenteiliges Verhalten** kann – etwa wenn gegen ärztliche Anweisungen verstoßen wird – im Extremfall **Vertrauensunwürdigkeit** begründen und ernste Konsequenzen nach sich ziehen. In der Praxis zeigt sich trotz des „Gesundungspostulats“ immer wieder, dass mitunter durch moderne Kommunikationsmittel begünstigt, trotz Krankenstands Mitarbeiter z.B. per E-Mail kontaktiert werden, um etwa über bestimmte Unterlagen oder zukünftige Termine Auskunft zu geben.

Der **Oberste Gerichtshof** (OGH) hatte sich unlängst (GZ 9ObA115/13x vom 26.11.2013) mit der **Auskunftspflicht** durch den Mitarbeiter im Krankenstand auseinanderzu-

setzen. Der **Ausgangssachverhalt** bestand darin, dass eine langjährige Sekretärin einer Rechtsanwaltskanzlei während eines mehrmonatigen Krankenstands trotz mehrmaliger Aufforderung durch die Arbeitgeber **nicht** zu einer kurzen **persönlichen Besprechung** bereit war und ihr auch ein kurzes Telefonat aus **gesundheitlichen Gründen** unmöglich war. Die Arbeitgeber reagierten in Folge mit **fristloser Entlassung** aufgrund grober **Verletzung der Treuepflichten**. Die Sekretärin argumentierte hingegen, dass sie sich aus gesundheitlichen Gründen (Asthmabeschwerden, Burnout, Depressionen) nicht zu einem persönlichen Gespräch beim Arbeitgeber einfinden könne und auch kein Telefongespräch möglich sei, da sie dabei auch unbeabsichtigt mit dem (männlichen) Chef in Kontakt kommen könnte und dies ihrem

INHALT AUSGABE NR. 41

- Auskunftspflicht während des Krankenstands in Ausnahmefällen möglich
- So werden Auslandsentsendungen zur Win-win-Situation für Mitarbeiter und Unternehmen
- IT-Projekte – Besonderheiten und Erfolgsfaktoren

AUSKUNFTSPFLICHT WÄHREND DES KRANKENSTANDS IN AUSNAHMEFÄLLEN MÖGLICH (Fortsetzung von Seite 1)

Gesundheitszustand jedenfalls abträglich wäre. Da sie bei Verbesserung ihres Gesundheitszustands selbstverständlich zu einem Gespräch bereit sei und bei Wiedererlangung der Arbeitsfähigkeit an den Arbeitsplatz zurückkehren würde, sei **kein** durch sie **verschuldeter Entlassungsgrund** gegeben.

GENESUNG DES KRANKEN ARBEITNEHMERS STEHT IM VORDERGRUND

Der OGH sieht eine **Auskunftsverpflichtung** durch den Arbeitnehmer **während des Krankenstands** als **grundsätzlich möglich**, wenngleich dies wirklich nur in begründeten **Ausnahmefällen** vom Arbeitgeber beansprucht werden kann. Ganz wesentliches Kriterium ist hierbei, dass durch die Auskunftspflicht bzw. „Störung während des Krankenstands“ der **Genesungsprozess nicht beeinträchtigt** wird. Typischerweise würde die Kontaktaufnahme per Telefon oder per E-Mail dieser Anforderung eher gerecht als ein persönliches Erscheinen am Arbeitsplatz. In dem vorliegenden Fall war der OGH jedoch der Ansicht, dass es der an dem Burnout-Syndrom leidenden Sekretärin weder zumutbar war, in die Rechtsanwaltskanzlei zu kommen noch aus gesundheitlichen Gründen mit dem männlichen Rechtsanwaltspartner über-

haupt Kontakt aufzunehmen.

KONKRETES INFORMATIONSBEDÜRFNIS ALS GRUNDVORAUSETZUNG

Neben der **möglichst raschen Genesung des Arbeitnehmers** muss aber – der Treuepflicht des Arbeitnehmers entsprechend – genauso **sichergestellt** werden, dass die **betrieblichen Interessen des Arbeitgebers** gewahrt werden und auch der längere Ausfall eines Mitarbeiters kompensiert werden kann. Aus diesem Grund kann es vom konkreten Einzelfall abhängig und insbesondere unter Beachtung der gesundheitlichen Umstände sein, dass der **Arbeitnehmer trotz Krankheit** zur Bekanntgabe unbedingt erforderlicher **Informationen verpflichtet** ist. Wohl auch den praktischen Umständen entsprechend sind hierbei bei dem OGH folgend an Arbeitnehmer in gehobener Position strengere Anforderungen zu stellen. Die **drei wesentlichen Voraussetzungen** für die **Auskunftsverpflichtung** während des Krankenstands – andernfalls könnte eine Entlassung aufgrund von Vertrauensunwürdigkeit gerechtfertigt sein – sind, dass der **Arbeitgeber** die gewünschten **Informationen konkretisiert** und darlegt, warum diese **nicht anderweitig beschafft** werden können. Außerdem muss es sich um Informationen handeln,

aus deren **Fehlen** dem Arbeitgeber ein **schwerer wirtschaftlicher Schaden** entstehen würde. Diese **drei Bedingungen** müssen **gleichzeitig** erfüllt sein und vom Arbeitgeber **nachgewiesen werden**. Im vorliegenden Fall sah der Oberste Gerichtshof diese Voraussetzungen seitens des Arbeitgebers allerdings nicht erfüllt, da weder konkretisiert wurde, welche Informationen von der Sekretärin gewünscht werden noch warum diese nicht anderweitig beschafft werden können. Folglich konnte ein von der Sekretärin verschuldeter Entlassungsgrund **nicht nachgewiesen** werden.

Für die **Praxis** zeigt die OGH-Entscheidung, dass der Arbeitgeber nur unter **ganz bestimmten Voraussetzungen** Auskünfte von seinen kranken Mitarbeitern verlangen kann und somit dem **Gesundungsprozess** eindeutig **Priorität** zukommt. **Allerdings** ist auch zu beachten, dass – im Regelfall bei längerfristigen Krankenständen – **völlige Auskunftsverweigerung** seitens des kranken Dienstnehmers vom Arbeitgeber nicht hingenommen werden muss und im Extremfall eine **Entlassung** aufgrund von Vertrauensunwürdigkeit nach sich ziehen kann.

SO WERDEN AUSLANDSENTSENDUNGEN ZUR WIN-WIN-SITUATION FÜR MITARBEITER UND UNTERNEHMEN

Nicht nur im Rahmen der Ausbildung, also etwa in Form eines Austauschsemesters, sondern auch immer öfters im **Berufsleben** wird ein **mehrmonatiger Auslandsaufenthalt** von den Mitarbeitern als erstrebenswert angesehen bzw. vom Arbeitgeber als Voraussetzung für weitere **Karriereschritte**. Im **Idealfall** können sowohl **Mitarbeiter** als auch **Unternehmen** von der Erfahrung und Weiterentwicklung des Mitarbeiters im Ausland **profitieren**; in einem **Worst-Case Szenario** würden die hohen Erwartungen des Mitarbeiters an die Zeit im Ausland nicht erfüllt, woraufhin der Mitarbeiter spätestens nach seiner Rückkehr frustriert das Unternehmen verlässt. Damit es zum **beidseitigen Erfolg** kommen kann, sollte das entsendende Unternehmen einige Punkte beachten und **ideale Rahmenbedingungen** schaffen.

VERSCHIEDENE FORMEN VON AUSLANDSAUFENTHALTEN

Arbeitnehmern mit dem Wunsch, für eine bestimmte Zeit beruflich im Ausland tätig zu sein, stehen grundsätzlich **verschiedene Möglichkeiten** offen. Neben der klassischen Entsendung ins Ausland innerhalb des aktuellen Unternehmens („**Expatriation**“) ist heutzutage auch verbreitet, dass **in Eigenregie** Bewerbungen auf Positionen im Ausland gemacht werden, da sich daraus oftmals individuellere Möglichkeiten und Chancen bieten. Mit sogenannten **grenzenlosen Karrieren** („**boundaryless careers**“) wird das Arbeiten für verschiedene Unternehmen und das Leben in unterschiedlichen Kulturen bezeichnet. Unter dem Begriff „**Self-initiated expatriates**“ (SIEs) versteht man man Personen, die

ganz unabhängig von bestehenden Unternehmen und auch **finanziell selbständig** einen zeitlich unbeschränkten Auslandsaufenthalt absolvieren. Meist stehen persönliche, kulturelle oder karrierebezogene Intentionen hinter diesen Entscheidungen.

Die nachfolgend näher dargestellte „**klassische**“ **Auslandsentsendung** bezieht sich auf jene Konstellation, in welcher ein Mitarbeiter eines Unternehmens für eine bestimmte Dauer (oftmals 3 Monate bis mehrere Jahre) in einem mit dem Arbeitgeber verbundenen Unternehmen im Ausland arbeitet, um danach zum **entsendenden Unternehmen zurückzukehren**. Ein solcher Auslandsaufenthalt ist für das entsendende Unternehmen und meist noch stärker für den „**Expat**“ mit hohen Erwartungen an die Zeit im Ausland wie auch

Fortsetzung auf Seite 3

SO WERDEN AUSLANDSENTSENDUNGEN ZUR WIN-WIN-SITUATION FÜR MITARBEITER UND UNTERNEHMEN (Fortsetzung von Seite 2)

an die Situation danach verbunden. Das **entsendende Unternehmen** ist in Sachen **Planung und Organisation** des Auslandsaufenthalts gefordert, wobei es nicht ausreicht, sich nur um die sogenannten „**hard facts**“ wie die Erlangung von Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigung oder die Behandlung von sozialversicherungsrechtlichen und steuerlichen Themen zu kümmern. Für eine optimale berufliche Tätigkeit im Ausland benötigt der Mitarbeiter **gerade während der Anfangsphase** oftmals Unterstützung bei der **Eingewöhnung** an das neue Umfeld (Kultur, Sprache, Besonderheiten der neuen Unternehmensorganisation etc.). Im weiteren Verlauf der Entsendung und insbesondere bei längerfristigen Entsendungen stellen sich auch Fragen nach der **optimalen Rückkehr** in das Heimatunternehmen sowie zu den **Karrieremöglichkeiten** danach.

MEHRPHASENMODELL BEI ENTSENDUNGEN

Damit Auslandsentsendungen von Mitarbeitern möglichst reibungslos ablaufen, in dem entsendenden Unternehmen institutionalisiert werden können und auch für andere Mitarbeiter attraktiv sind, ist es wichtig, die **drei Phasen einer Entsendung** optimal zu unterstützen. Mit der „**Pre-Delegation-Phase**“ bezeichnet man die Vorbereitung auf die Entsendung; die Unterstützung während der Entsendung muss in der „**Delegation-Phase**“ erfolgen und das Expat Management nach der Entsendung wird „**Repatriation Phase**“ genannt. In der ersten Phase und somit noch **vor dem tatsächlichen Arbeitsbeginn** bei dem Gastunternehmen sollte der Mitarbeiter und zukünftige **Expat** auf die **neuen Herausforderungen vorbereitet** und mit wesentlichen Veränderungen im neuen Land bekanntgemacht werden. Neben einem **Besuch des Gastlandes**, idealerweise inklusive Besichtigung der zukünftigen Arbeitsstätte, kann auch der **Erfahrungsaustausch mit Kollegen** mit Auslandserfahrung wertvolle Hilfestellungen - gerade für die erste Zeit im neuen Land - bieten. Je nach persönlicher Situation des Mitarbeiters können in diesem Zusammenhang bereits wichtige Fragen zur **Wohnsituation** oder in Hinblick auf geeignete **Ausbildungseinrichtungen** für

Kinder und Familie geklärt werden. **Fehlenden Sprachkenntnissen** sollte ebenfalls bereits vor der Auslandsentsendung durch die **Vermittlung der „Basics“** entgegengetreten werden. Im Gastland erfolgen darauf aufbauend Schulungen, um die erlernten Fertigkeiten weiterentwickeln zu können. Selbstverständlich muss im Vorfeld auch ein **umfassendes Beratungsgespräch** mit dem zukünftigen Expat geführt werden, wobei nicht nur die Aufgaben und Zuständigkeiten während des Auslandsaufenthalts besprochen werden, sondern auch die **Perspektiven nach der Rückkehr** thematisiert werden sollten.

Während des Auslandsaufenthalts und somit in der **Delegation Phase** müssen die beiden Unternehmen sicherstellen, dass der Expat bei Bedarf kompetent und rasch vom Gastunternehmen unterstützt wird und gleichzeitig das Gefühl hat, auch vom **Heimatunternehmen nicht vergessen** worden zu sein. Im **Gastland** kann dies vor allem durch einen „**Paten**“ für den **Expat** erreicht werden. Der Pate erleichtert die erste Zeit in der neuen Organisation und gewährleistet durch den **Aufbau eines Vertrauensverhältnisses** zwischen Expat

und Paten eine (fallweise) Betreuung während des gesamten Auslandsaufenthalts. Vor allem in Hinblick auf die Rückkehr in das Heimatunternehmen kann es für den Expat auch ratsam sein, **regelmäßige Heimreisen** anzutreten und so den Kontakt zum alten und wieder zukünftigen Arbeitsumfeld aufzufrischen und auch die **Weichen für etwaige Veränderungen** (idealerweise Aufstiegschancen) nach der Rückkehr zu stellen. In der **Repatriation Phase** schließlich muss der Mitarbeiter wieder in seine alte Unternehmensorganisation integriert werden. Aus Unternehmenssicht ist dabei wichtig, dass der **Rückkehrer** seine **spezifischen Erfahrungen** aus dem Gastunternehmen in seinem neuen bzw. erweiterten Arbeitsbereich **erfolgreich** einsetzen kann und auch den – bei einer erfolgreichen Auslandsentsendung regelmäßig guten – **Kontakt zum Gastunternehmen** weiterhin **positiv nutzen** kann. Schließlich kann der ehemalige Expat seine wertvollen **Erfahrungen** an zukünftige Expats im Unternehmen **weitergeben** und mithelfen, **professionelle Auslandsentsendungen** im Unternehmen zu **institutionalisieren** und weiterzuentwickeln.

IT-PROJEKTE – BESONDERHEITEN UND ERFOLGSFAKTOREN

Bedeutung von IT & IT Projekten

Informationstechnologie (IT) ist im heutigen Marktumfeld für viele Unternehmen zu einem erfolgsrelevanten Faktor geworden. Eine effiziente Unternehmensorganisation ist ohne den Einsatz moderner Informationstechnologie kaum noch vorstellbar. Die IT spielt eine entscheidende Rolle bei der Pflege und Optimierung der Kundenbeziehungen, bei der Gestaltung von effizienten Prozessen, bei der Informationsgewinnung und der Entscheidungsunterstützung. Da die Bedeutung der IT für den Erfolg eines Unternehmens weiter zunehmen wird und die Entwicklung von IT-Systemen meist in Form von Projekten erfolgt, ist den Erfolgsfaktoren von IT-Projekten eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Besonderheiten von IT Projekten

IT-Projekte definieren sich durch eine **hohe Komplexität** und eine hohe Dynamik des Umfeldes. Die Projektkomplexität spiegelt sich in der Anzahl und der Verschiedenartigkeit der anfallenden Teilaufgaben sowie in den Interdependenzen zwischen den Teilaufgaben wider. Die **hohe Dynamik** bezieht sich auf die Ziele und Anforderungen des Projektes, die sich während der Projektlaufzeit laufend verändern können, direkte Auswirkungen auf die Parameter Budget, Zeit und Ressourcenbedarf haben und damit laufend angepasst werden müssen.

IT-Projekte sind durch die **fachübergreifende Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen** geprägt, die eine hohe Anzahl an Schnittstellen bedingen. Neben den

IT-PROJEKTE – BESONDERHEITEN UND ERFOLGSFAKTOREN (Fortsetzung von Seite 3)

projektinternen Abhängigkeiten bestehen auch Abhängigkeiten zu den anderen IT-Projekten eines Unternehmens. Deren Identifikation und Berücksichtigung ist ausschlaggebend für eine erfolgreiche Durchführung.

Viele IT-Projekte haben das Ziel neue Technologien zu entwickeln und damit einen **hohen Innovationsgrad**. Bei der Projektentwicklung kann nur bedingt auf bereits vorhandenes Know-how und Planungsdokumente zugegriffen werden. Diese Technologieorientierung birgt hohe Risiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeit durch genaue Planung, Kontrolle und intensive Tests minimiert werden muss.

Der **Erfolg** von IT-Projekten wird maßgeblich von **qualitativen Aspekten** bestimmt. Damit ist eine rein monetäre Betrachtung der Wirtschaftlichkeit nicht ausreichend. IT-Projekte haben außerdem die Eigenschaft, dass eine **hohe Anfangsinvestition** entsteht, der **Nutzen** aber erst generiert und Gewinne erwirtschaftet werden, **wenn das Projekt erfolgreich umgesetzt** wurde.

Das komplexe Zusammenspiel der betriebswirtschaftlichen, technischen und menschlichen Komponenten in IT Projekten erfordert ein **breites Kompetenz-Spektrum**, das **Projektmanagement** Know-how, **Fach- und IT-Kenntnisse** beinhaltet.

GRÜNDE FÜR DAS SCHEITERN VON IT-PROJEKTEN

Die Erfolgsquote von IT-Projekten ist gering, wie die folgenden Fakten zeigen:

- » ca. 25% aller IT-Projekte sind erfolgreich,
- » ca. 50% aller IT-Projekte sind über Budget und/oder über Zeit,
- » ca. 25% aller Softwareprojekte werden abgebrochen.

Die Gründe für das Scheitern sind vielfältig. **Unklare Ziele und unterschiedliche Erwartungen** spielen eine große Rolle. In vielen Unternehmen werden Ziele vom Management „top-down“ und ohne die Einbindung der Fachabteilungen festgelegt. Das führt dazu, dass das Projektteam in unterschiedliche Richtungen arbeitet. Konsequenzen sind ausufernde Budgets, verschobene Termine und allgemeine Unzufriedenheit.



Ständige **Veränderungen der Anforderungen** („moving targets“) sind ein weiterer Risikotreiber. Das ist ua. darauf zurückzuführen, dass **Stakeholder nicht ausreichend** in den Prozess **eingebunden** werden. Damit kann kaum fachübergreifendes Prozesswissen generiert werden. Die Folge sind explodierende Kosten und Zeitüberschreitungen.

In IT-Projekten werden oft **neue Technologien** entwickelt. Sind diese Technologien noch nicht ausreichend durchdacht, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von **Fehleinschätzungen**. Sehr häufig wird der Zeit-, Budget und Ressourcenbedarf zu gering geschätzt. In Folge entsteht Zusatzaufwand.

Die **Komplexität** von IT-Projekten wird oft unterschätzt. Mit der Anzahl der Projektmitarbeiter und Stakeholder steigt auch die Zahl der **Schnittstellen** exponentiell an. Dazu kommt noch das **Spannungsfeld** zwischen den **Fachbereichen** und der **IT-Abteilung**, die zum Teil unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Viele große IT-Projekte können **unternehmenspolitische, den Projektfortschritt hindernde Komponenten** bekommen, wenn unterschiedliche Stakeholder versuchen, Einfluss auf das laufende Projekt zu nehmen.

Oft wird der **technische Aufwand** von IT-Projekten **unterschätzt** und ausschließlich nach Best-Case-Szenarien geplant. Problemstellungen, die im Projektverlauf auftreten, können dann zu erheblichen Mehrkosten und Verzögerungen führen.

Weitere entscheidende Gründe für das Scheitern sind eine **unzureichende Planung**, Steuerung und Kontrolle des Projektverlaufs, **Missachtung** von **Projektinterdependenzen** sowie eine **fehlende Ausrichtung** der **Projektziele an** der übergeordneten **Unternehmensstrategie**.

BEDEUTUNG VON PROJEKTMANAGEMENT & METHODENKOMPETENZ BEI IT PROJEKTEN

Die Gründe für das Scheitern von IT-Projekten zeigen, dass **Projektmanagement** eine der **Schlüsselkompetenzen** für die erfolgreiche Abwicklung von IT-Projekten darstellt. Es ist erfolgskritisch, dass für die Planung, Organisation und Steuerung auf Projektmanagement Methoden zurückgegriffen wird. Zusätzlich sind jedoch **Fachwissen** aus den unterschiedlichen Bereichen und **IT-Kenntnisse** von Nöten. Diese erlauben auf IT-spezifische Anforderungen und Rahmenbedingungen eingehen zu können.

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:
 Klienten-Info - Klier, Krenn & Partner KG
 Redaktion: F. Klier, H. Krenn, alle 1090 Wien, Julius-Tandler-Platz 6/9
 Richtung: unpolitisch & unabhängig – Die Management-Info widmet sich Themen aus der Welt der Unternehmensberatung und aus dem Wirtschaftsrecht und ist speziell für Klienten von Steuer- u. Unternehmensberatungskanzleien bestimmt.
 Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt und ohne Gewähr.
 Kontakt: Klienten-Info: Tel. 01/929 15 91-0;
 E-Mail: office@klienten-info.at, Internet: www.management-info.at