

Newsletter 12 | 2023

Sanierungs- und Restrukturierungs- beratung – Ihre Experten von BBR

Neue Perspektiven für Ihr Unternehmen



Inhaltsverzeichnis

VORWORT	S. 03
THEMEN DES MONATS	
Kündigungsschutzprozess: Grundsätzlich kein Verwertungsverbot von Aufnahmen vorsätzlicher Straftaten bei offener Videoüberwachung.	S. 04
Insolvenzanfechtung - Zur grob fahrlässigen Unkenntnis des Insolvenzverwalters	S. 06
Personalentwicklung im Post-Corona-Zeitalter – wie die Pandemie unsere Arbeitswelt verändert hat	S. 08
Turnaround von gemeinnützigen Einrichtungen	S. 11
KONTAKT	S. 16

Haftungsausschluss

Der Newsletter wurde mit großer Sorgfalt recherchiert. Gleichwohl wird keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte übernommen. Der Newsletter stellt keine abschließenden Informationen bereit und ersetzt nicht eine Beratung im Einzelfall. Hierfür steht Ihnen auf Wunsch die Buchalik Brömmekamp Rechtsanwalts-gesellschaft mbH gern zur Verfügung.



Rechtsanwalt Dr. Utz Brömmekamp

Vorwort

Liebe Geschäftsfreundinnen und Geschäftsfreunde,

unser Dezember-Newsletter gibt mir Gelegenheit, zum Jahresende auch ein persönliches Wort an Sie zu richten: Herzlichen Dank, dass Sie treue Leserinnen und Leser unseres Newsletters sind. Wir hoffen, dass Sie uns auch im kommenden Jahr die Treue halten. Wir wünschen Ihnen schon jetzt frohe und erholsame Festtage und viel an Optimismus, Gesundheit und Energie für einen erfolgreichen Start ins neue Jahr!

Und hier unsere Themen:

- **Kündigungsschutzprozess: Grundsätzlich kein Verwertungsverbot von Aufnahmen vorsätzlicher Straftaten bei offener Videoüberwachung.** Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht Jürgen Bödiger beleuchtet die Frage, ob der Arbeitgeber Videoaufnahmen, die aus einer offenen Videoüberwachung erstellt wurden, bei vorsätzlichen Straftaten des Arbeitnehmers verwerten darf oder ob der Datenschutz dies verbietet.
- **Insolvenzanfechtung - Zur grob fahrlässigen Unkenntnis des Insolvenzverwalters.** Handelt der Insolvenzverwalter grob fahrlässig, wenn er sich dabei Zeit lässt, die Kontounterlagen des Schuldners daraufhin zu überprüfen, ob ihm diese vollständig vorliegen und ob sie Anhaltspunkte für eine Anfechtung verdächtiger Zahlungen enthalten? Rechtsanwalt Mike Zerbst erläutert die Rechtslage.

- **Personalentwicklung im Post-Corona-Zeitalter – wie die Pandemie unsere Arbeitswelt verändert hat.**

Senior Consultant Nina Bartel, plenovia, beschreibt anhand der Gallup-Studie 2023, wie sich die COVID-19-Pandemie auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden ausgewirkt hat und welche Herausforderungen sich insbesondere für Führungskräfte daraus ergeben.

- **Turnaround von gemeinnützigen Einrichtungen.**

Investitionen im privaten wie im gewerblichen Bereich stellen ohne eine solide Finanzierung und Planung ein Risiko für den Geldgeber dar. Dies gilt auch für soziale Einrichtungen mit gemeinnützigem Auftrag, wie Project Manager Finance Clemens Koch, plenovia, in seinem Beitrag aufzeigt.

Wir freuen uns mit Ihnen auf 2024!

Bei Fragen oder Gesprächsbedarf stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Ihr Dr. Utz Brömmekamp
Rechtsanwalt

Kündigungsschutzprozess: Grundsätzlich kein Verwertungsverbot von Aufnahmen vorsätzlicher Straftaten bei offener Videoüberwachung

Arbeitgeber, die den Verdacht haben, dass Arbeitnehmer Arbeitszeit vortäuschen, stehen oft vor einem Dilemma. Sie benötigen Nachweise, um das rechtswidrige Verhalten zu beweisen. Filmaufnahmen aus Überwachungskameras könnten hierbei zwar helfen, allerdings steht dies im Spannungsverhältnis zum Datenschutz, was in einem späteren Kündigungsschutzprozess zu Problemen für den Arbeitgeber führen kann. Das Bundesarbeitsgericht hat nun in einem Urteil vom 29.06.2023 (Az. 2 AZR 296/22) erläutert, dass bei einer offenen Videoüberwachung bei vorsätzlichen Straftaten dem Arbeitgeber Erleichterungen bei der Verwertung der Filmaufnahmen zugestanden werden können.

1. Der Fall

Der Kläger war als Teamsprecher in einer Gießerei beschäftigt. Der Arbeitgeber wirft dem Arbeitnehmer vor, dass er eine Mehrarbeitsschicht an einem Samstag in der Absicht nicht geleistet habe, sie gleichwohl vergütet zu bekommen. Der Arbeitnehmer sei zwar an jenem Tag zunächst im Betrieb erschienen, habe diesen jedoch vor Schichtbeginn wieder verlassen, ohne auszustempeln. Der Arbeitgeber hat dem Arbeitnehmer daraufhin außerordentlich fristlos gekündigt. Hiergegen hat der Arbeitnehmer Kündigungsschutzklage eingereicht. Der Arbeitgeber beruft sich für seinen Vortrag auf eine Aufzeichnung, die von einer offen am Werkstor angebrachten Kamera gemacht wurde.

Der Arbeitnehmer bestreitet, dass er sich vom Arbeitsplatz entfernt habe. Er beruft sich im Prozess u. a. darauf, dass er unrechtmäßig gefilmt wurde und somit sein Recht auf informationelle Selbstbestimmung verletzt worden sei. Es bestehe aus Sicht des Klägers im Hinblick auf die Filmaufnahmen ein Sachvortrags- und Beweisverwertungsverbot im Prozess. Eine im Betrieb existierende Betriebsvereinbarung untersagt die Verwertung der Filmaufnahmen im Prozess bei verhaltensbedingten Maßnahmen. Die beiden Vorinstanzen haben der Kündigungsschutzklage stattgegeben.

2. Die Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat der Revision des beklagten Arbeitgebers stattgegeben und die Sache zur erneuten Verhandlung an die II. Instanz (Landesarbeitsgericht) zurückverwiesen. Das BAG führt in seiner Entscheidung zunächst aus, dass das Erschleichen von Vergütung für eine nicht geleistete Mehrarbeitsschicht an sich einen wichtigen Grund für eine außerordentliche Kündigung i. S. d. § 626 BGB darstellen könne. Auch der



Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht Jürgen Bödiger

konkrete dringende Verdacht eines solchen Verhaltens könne einen wichtigen Grund darstellen. Entscheidend ist das Vorspiegeln einer Präsenz in der Absicht, die Schicht ohne rechtfertigenden Grund nicht zu leisten.

a) Ein Sachvortrags- und Beweisverwertungsverbot hinsichtlich der Erkenntnisse des Arbeitgebers aus der Videoüberwachung besteht nicht. Zivilgerichte dürfen solche Daten im Rahmen ihrer gerichtlichen Befugnisse verarbeiten, damit Prozessparteien zivilrechtliche Ansprüche verfolgen können. Selbst wenn die außegerichtliche Datenerhebung (hier: Filmaufnahmen) i. S. d. Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) rechtswidrig gewesen sein soll, führt dies im zugrunde liegenden Fall nicht zu einem prozessualen Verwertungsverbot. Bei einer vorsätzlich begangenen Pflichtverletzung, die von einer offenen Überwachungsmaßnahme (hier: Kamera) erfasst wurde, besteht regelmäßig kein zwingendes Schutzrecht für den Arbeitnehmer, selbst wenn das in Art. 2 Abs. (1) i. V. m. Art. 1 Abs. (1) GG verbürgte Recht auf informationelle Selbstbestimmung bei der Datenerfassung verletzt wurde. Auf die Rechtmäßigkeit der gesamten Überwachungsmaßnahme kommt es in einem solchen Fall nicht an.

Das Recht auf informationelle Selbstbestimmung wird zwar durch eine offene Überwachungsmaßnahme beeinträchtigt, da diese zu einer Verhaltenshemmung und zu einer Verdinglichung (Aufzeichnung) des Verhaltens mit der Gefahr der Weitergabe des gezeigten Verhaltens führt. Entscheidend für das BAG ist aber hier, dass es sich um keine verdeckte, sondern um eine offene Überwachungsmaßnahme handelte, d. h. es lag kein heimliches Ausspähen vor. Der Arbeitnehmer wurde durch die Überwachungskamera nicht daran gehindert selbstbestimmt zu handeln. Er hat sich vielmehr – trotz



seiner Kenntnis von der Überwachung – für die Begehung einer Vorsatztat zulasten des Arbeitgebers entschieden. Die Weitergabe der Bildsequenzen im Prozess muss der Arbeitnehmer hinnehmen, soweit diese dazu dient, rechtlich geschützte Belange des Arbeitgebers durchzusetzen. Das grundsätzlich verbürgte Recht auf informationelle Selbstbestimmung kann nicht zu dem alleinigen Zweck in Anspruch genommen werden, sich der Verantwortung für vorsätzlich rechtswidriges Handeln zu entziehen. Das BAG stellt hier den eingängigen Satz auf: Datenschutz ist kein Tatenschutz.

Ein Verwertungsverbot kommt nur bei schwerwiegenden Grundrechtsverletzungen in Betracht. Dies kann z. B. dann der Fall sein, wenn eine Kameraüberwachung trotz ihrer Offenheit in Toilettenräumen, Umkleieräumen oder als Dauerüberwachung ohne Rückzugsmöglichkeit durchgeführt wird.

Ein Verwertungsverbot ergibt sich auch nicht daraus, dass die Aufnahmen möglicherweise nicht den behaupteten Inhalt haben. Eine Beweiserhebung darf wegen der bloßen Möglichkeit einer Grundrechtsverletzung nicht unterbleiben. Für den Arbeitnehmer bestehen ausreichende andere Schutzmechanismen. Ergibt die Inaugenscheinnahme im Prozess „rein gar nichts“ für den Arbeitgeber, verliert dieser nicht nur den Prozess. Vielmehr kann in der weiteren Verarbeitung eindeutig irrelevanter Sequenzen und deren Einführung in den Rechtsstreit eine schwerwiegende Persönlichkeitsverletzung des Arbeitnehmers bestehen, für die der Arbeitgeber eine Geldentschädigung oder nach Art. 82 DSGVO immateriellen Schadensersatz schuldet. Die hiesige Werkstorkamera stellt jedoch weder eine Totalüberwachung dar, noch liegt eine schwere Grundrechtsverletzung vor. Die Arbeitnehmer werden am Werkstor nur im Durchgehen gefilmt. Ihre Intim- und Privatsphäre wird dadurch nicht tangiert.

b) Das in der Betriebsvereinbarung geregelte Verbot, wonach keine personenbezogene Auswertung von Daten erfolgen darf, steht einer prozessualen Verwertung nicht entgegen. Eine solche Regelung führt nicht dazu, dass der Arbeitnehmer eine berechnete Privatheitserwartung haben durfte, wonach eine Arbeitszeitmanipulation mittels der Kameraüberwachung nicht geahndet wird. Ein vertragswidrig handelnder Vorsatztäter kann sich mit dieser Begründung nicht in Sicherheit wiegen.

Hinzu kommt, dass Betriebsparteien nicht die Regelungsmacht haben, ein prozessuales Verwertungsverbot zu vereinbaren. Die Ausgestaltung der Zivilprozessordnung (ZPO) obliegt dem Gesetzgeber, nicht den Betriebsparteien.

Darüber hinaus, so das BAG, ist ein Recht zur außerordentlichen Kündigung aus wichtigem Grund gemäß § 626 BGB im Voraus weder verzicht- noch erheblich erschwerbar. Eine gegenteilige Regelung ist nach § 134 BGB nichtig.

In diesem Zusammenhang führt das BAG weiter aus, dass selbst dann, wenn Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats gemäß § 87 Abs. (1) Nr. 6 BetrVG, wonach der Betriebsrat bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, verletzt wurden, ein Verwertungsverbot jedenfalls dann nicht besteht, wenn die Verwertung der Information bzw. des Beweismittels – wie im hiesigen Fall – nach den dargestellten allgemeinen Grundsätzen zulässig ist.

3. Praxisfolgen

Das BAG gibt der Praxis mit dieser Entscheidung erfreuliche „Leitplanken“ zum Thema Datenschutz und (prozessuale) Verwertungsverbote an die Hand. Gleichwohl ist Vorsicht geboten: Die Entscheidung befasst sich nur mit der offenen (Video-)Überwachung. Für eine heimliche Überwachung (hierzu gehört auch die Observation durch einen Privatdetektiv) werden strengere Maßstäbe angelegt.

Verdeckte Überwachungen sind gemäß § 26 Abs. (1) Satz 2 BDSG nur dann zulässig, wenn der konkrete Verdacht einer strafbaren Handlung oder einer anderen schweren Verfehlung zu Lasten des Arbeitgebers besteht und weniger einschneidende Mittel zur Aufklärung des Verdachts ergebnislos ausgeschöpft sind und die verdeckte Überwachung das praktisch einzig verbleibende Mittel darstellt. Inwieweit dann prozessuale Verwertungsverbote bei verdeckter Überwachung in Betracht kommen, wird im Einzelfall zu entscheiden sein.

Insolvenzanfechtung - Zur grob fahrlässigen Unkenntnis des Insolvenzverwalters

Ein Insolvenzverwalter muss die Konten des Schuldners innerhalb eines angemessenen Zeitraums darauf überprüfen, ob ihm die Kontounterlagen vollständig vorliegen und ob diese Anhaltspunkte für die Anfechtung von verdächtigen Zahlungen enthalten. Dies hat der Bundesgerichtshof (BGH) entschieden. Tut er dies nicht innerhalb von drei Jahren nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens, handelt der Insolvenzverwalter in der Regel grob fahrlässig.

Fallbeispiel: Verspätete Ermittlungen des Insolvenzverwalters

Im Streitfall ließ sich der Insolvenzverwalter ausgiebig Zeit. Die Schuldnerin hatte von ihrer Hausbank mehrere Darlehen erhalten, unter anderem zur Vorfinanzierung einer staatlichen Investitionszulage. Als Sicherheit wurde die Abtretung der von der Schuldnerin beim Finanzamt noch zu beantragenden Investitionszulage an die Hausbank vereinbart. Im November 2008 setzte das Finanzamt eine Investitionszulage für das Kalenderjahr 2007 in Höhe von über EUR 500.000 fest und überwies den Betrag auf das Konto der Schuldnerin, den die Hausbank prompt mit dem offenen Saldo auf diesem Konto verrechnete.

Drei Monate später beantragte die Schuldnerin die Eröffnung des Insolvenzverfahrens, woraufhin die Hausbank sämtliche Geschäftsbeziehungen mit der Schuldnerin kündigte und nachfolgend ihre Forderung zur Insolvenztabelle anmeldete. Nach weiteren fünf Jahren, im November 2014, forderte der Insolvenzverwalter von der Hausbank die ihm bis dahin nicht vorliegenden Kontoauszüge an. Nach deren Prüfung focht er die Verrechnung der Investitionszulage auf dem Konto der Schuldnerin an und nahm die Hausbank, die zum Zeitpunkt der Verrechnung Kenntnis von der Zahlungsunfähigkeit ihrer Kundin hatte, im Dezember 2017 klageweise auf Zahlung von über EUR 500.000 in Anspruch.

Rechtliche Bewertung und Urteil des BGH

Das Erstgericht hat die Hausbank, die sich auf Verjährung berief, antragsgemäß verurteilt. Auf ihre Berufung hat das Brandenburgische Oberlandesgericht das Urteil abgeändert und die Klage abgewiesen. Der Rückforderungsanspruch sei verjährt. Ohne grobe Fahrlässigkeit hätte der Insolvenzverwalter spätestens im Jahr 2010 von allen anspruchsbegründenden Umständen Kenntnis erlangt.

Einem Insolvenzverwalter sei grobe Fahrlässigkeit unter anderem dann anzulasten, wenn er einem sich auf-



Rechtsanwalt Mike Zerbst

drängenden Verdacht nicht nachgehe oder auf der Hand liegende, erfolgversprechende Erkenntnismöglichkeiten nicht nutze.

Daran gemessen hielt das Gericht dem Kläger schwerwiegende Unterlassungen vor. Der Insolvenzverwalter hätte die Forderungsanmeldung der Hausbank gründlicher auswerten und sich einen besseren Überblick über die Kontobewegungen der letzten drei Monaten vor dem Insolvenzantrag verschaffen müssen. Beide Prüfungen hätten sich aufgedrängt, um rechtzeitig auf anfechtbare Rechtshandlungen zu stoßen. Dabei falle besonders ins Gewicht, dass der Kläger durch die Forderungsanmeldung der Hausbank Hinweise auf die Existenz des streitbefangenen Kontos sowie auf die gewährte Investitionszulage erlangt habe.

Dies ging dem BGH zu weit (vgl. BGH, Urt. v. 27.07.2023 - IX ZR 138/21). Der Hausbank stünde kein Leistungsverweigerungsrecht gemäß § 214 Abs. 1 BGB zu. Der Lauf der dreijährigen Regelfrist des § 195 BGB sei nicht infolge grob fahrlässiger Unkenntnis des Insolvenzverwalters so früh in Gang gesetzt worden, dass die Verjährung bereits vor dem Jahr 2017 eingetreten sei.

Ermittlungspflichten des Insolvenzverwalters

Grundsätzlich setzt grob fahrlässige Unkenntnis im Sinne des § 199 Abs. 1 Nr. 2, 2. Alt. BGB einen schweren Obliegenheitsverstoß des Gläubigers bei der Verfolgung seines Anspruchs voraus. Dies erfordert bei einem Insolvenzverwalter eine „besonders schwere, auch subjektiv vorwerfbare Vernachlässigung seiner Ermittlungspflichten“, wie zum Beispiel das Unterlassen, einem sich aufdrängenden Verdacht nachzugehen oder auf der Hand liegende, Erfolg versprechende Erkenntnismöglichkeiten nicht zu nutzen.



Danach setzt der Verjährungsbeginn bei versäumter Aufklärung anfechtbarer Vorgänge voraus, dass der Insolvenzverwalter seine Ermittlungspflichten „sowohl in Bezug auf den Zahlungsvorgang selbst als auch betreffs der weiteren anspruchsbegründenden Umstände verletzt hat“. Nur dann kann eine grob fahrlässige Unkenntnis für den Anfechtungsanspruch angenommen werden.

Danach hat der Insolvenzverwalter in angemessener Zeit nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens auch ohne konkrete Verdachtsmomente zu prüfen, ob ihm die Kontoauszüge des Schuldners für den kritischen Zeitraum im Sinne der §§ 130, 131 InsO vorliegen und ob diese Anhaltspunkte für anfechtungsrelevante Vorgänge enthalten. Hierfür hat er entsprechendes Personal vorzuhalten oder Dritte als Dienstleister zu beauftragen. Gegebenenfalls hat der Insolvenzverwalter nicht oder nicht vollständig vorliegende Kontoauszüge, jedenfalls bezogen auf den Dreimonatszeitraum vor Insolvenzantragstellung, beim Kreditinstitut anzufordern und auszuwerten.

Zeitliche Grenzen und Konsequenzen der Ermittlungen

Auch wenn es keine festen Höchstfristen gibt, ist zu berücksichtigen, dass ein Insolvenzverwalter nach Verfahrenseröffnung mitunter dringende Aufgaben zuerst erledigen kann und muss. Auch kann er besondere Prüfungsreihenfolgen einhalten, indem er zunächst die Buchhaltung des Schuldners auf inkongruente Zahlungen an institutionelle Gläubiger im letzten Monat vor der Insolvenzantragstellung prüft und erst danach die Prüfung auf Zahlungen innerhalb des genannten Dreimonatszeitraums ausdehnt und dann zeitlich immer weiter zurückgeht. Auch andere Kriterien können eine differenzierte Vorgehensweise rechtfertigen. Dem Insolvenzverwalter steht daher ein angemessener Spielraum zu.

Nach drei Jahren ist Schluss

Allerdings macht der BGH eine zeitliche Einschränkung und gibt der Praxis eine Leitlinie für die Beurteilung des Ermittlungszeitraums: „Im Regelfall ist spätestens mit Ablauf von drei Jahren nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens die Grenze der Angemessenheit erreicht“.

Abhängig von den Umständen des Einzelfalls kann der Insolvenzverwalter sogar gehalten sein, die Ermittlungen schneller zu betreiben.

Je unübersichtlicher die Verhältnisse des Schuldners und je aufwendiger die Auswertung der Forderungsmeldungen und der vorliegenden Umstände sind, desto weniger kann der Vorwurf grob fahrlässiger Unkenntnis gerechtfertigt sein. Insoweit hat der Insolvenzverwalter im Zuge seiner sekundären Beweislast darzulegen, welche Schritte er unternommen hat, um die Kontounterlagen auf Vollständigkeit und die Kontobewegungen auf verdächtige Buchungen zu überprüfen.

Der Vorwurf grob fahrlässiger Unkenntnis aller anspruchsbegründenden Tatsachen kann dem Insolvenzverwalter jedoch nur dann gemacht werden, wenn „aufgrund konkreter Verdachtsmomente“ Anlass bestanden hätte, „die Anfechtbarkeit des Vorgangs zu überprüfen“. Unterlässt der Insolvenzverwalter in einem solchen Fall gleichwohl weitere Ermittlungen, so ist seine Unkenntnis der anspruchsbegründenden Umstände zu dem Zeitpunkt grob fahrlässig, an dem seine Nachforschungen zum Erfolg geführt hätten“. Solche konkreten Verdachtsmomente können sich aus Forderungsmeldungen, aber auch aus dem Verhalten des Schuldners ergeben.

Fazit: Bedeutung der Entscheidung für die Insolvenzpraxis

Auch wenn der BGH die Sache mangels hinreichender Feststellungen an das Berufungsgericht zurückverwiesen hat, hat die Entscheidung Signalwirkung. Die Pflicht des Insolvenzverwalters, anfechtungsrelevante Vorgänge zur Massemehrung zu erforschen, gehört zu seinen zentralen Aufgaben. Sie muss innerhalb einer angemessenen Zeit erfüllt werden. Die regelmäßige Überprüfungsfrist für Kontobewegungen des Schuldners im Dreimonatszeitraum der §§ 130, 131 InsO beträgt drei Jahre ab Verfahrenseröffnung. Die Nichteinhaltung dieser Frist kann eine Haftung des Insolvenzverwalters gemäß § 60 InsO begründen.

Personalentwicklung im Post-Corona-Zeitalter – wie die Pandemie unsere Arbeitswelt verändert hat

Die COVID-19-Pandemie hat die Art und Weise, wie wir arbeiten und unser berufliches Leben gestalten, nachhaltig verändert. Die Personalentwicklung spielt in dieser neuen Normalität für Unternehmen und Mitarbeitende eine entscheidende Rolle, da sie Unternehmen dabei unterstützt, sich anzupassen und zu wachsen. Eine neue Ausrichtung der Personalarbeit trägt also zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen bei. Wie notwendig das ist, belegen unter anderem die aktuellen Ergebnisse der renommierten Gallup-Studie 2023 zum „State of the Global Workplace“, bei der jährlich über 120.000 Arbeitnehmende in 145 Ländern unter anderem zu den Themen Arbeitsmarkt und emotionale Mitarbeiterbindung befragt werden. Die Ergebnisse dieser Befragung werfen auch ein beunruhigendes Licht auf die aktuelle Situation in deutschen Unternehmen.

In diesem Artikel möchten wir Ihnen und die besonderen Herausforderungen für die Personalentwicklung in der Post-Covid-Ära vorstellen.

Von einer Krise in die nächste: Der Stress steigt, die Bindung sinkt!

Die Gallup-Studie zur Mitarbeitermotivation ist eine der umfassendsten und renommiertesten Untersuchungen in diesem Bereich und liefert wertvolle Einblicke in die Motivation und das Engagement von Mitarbeitenden. Die Studie hat gezeigt, dass die Pandemie tiefgreifende Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation hat, und wir möchten einige Erkenntnisse daraus in unseren Newsletter-Artikel aufgreifen:

- In der Studie gaben 56% der Befragten an, dass sie nicht beabsichtigen, in einem Jahr noch bei ihrem derzeitigen Unternehmen beschäftigt zu sein. Im Jahr 2021 lag dieser Wert noch bei 40%. Dem Unternehmen entstehen dadurch immense Kosten. Mitarbeitende, die innerlich gekündigt haben, verursachen aufgrund von Produktivitätsverlusten volkswirtschaftliche Kosten, die sich laut Statistischem Bundesamt allein in Deutschland im Jahr 2022 auf eine Summe zwischen 118,1 bis 151,1 Milliarden Euro belaufen.
- Die Ausläufer des Dauerkrisenmodus wirken sich nach wie vor auf das Stresslevel der Arbeitnehmenden aus. Dieser Wert befindet sich seit Jahren im starken Aufwärtstrend. Fühlten sich in den Jahren 2018 und 2019 noch 26% der Mitarbeitenden ausgebrannt, so waren es im Jahr 2020 bereits 35%, in 2021 38% und in 2022 40%. Das Stresslevel hat im Jahr 2023 weiter zugelegt und ist um 2 Prozentpunkte auf 42% gestiegen. Hier zeigt sich deutlich, dass Stress dann zum Problem wird, wenn er vom Ausnahme- zum Normalzustand wird.



Nina Bartel, Senior Consultant, plenovia



- Gegenläufig dagegen liegt der Anteil an engagierten Mitarbeitenden in Deutschland seit bald zwei Jahrzehnten bei 11% bis 17% – und ist damit alarmierend niedrig. Dies kann als Ventil für die gestiegene Stressbelastung interpretiert werden.

Für die Unternehmen gilt: Sei flexibel, aber verbiege dich nicht!

Eine der Hauptursachen für die hohe Unzufriedenheit der Beschäftigten ist fehlerhaftes Führungsverhalten und eine allgemein als negativ empfundene Unternehmenskultur. Umgekehrt fühlen sich Beschäftigte, die von guter Führung und einem angenehmen Unternehmensklima berichten, weniger gestresst und stärker gebunden als jene, deren emotionale Bedürfnisse am Arbeitsplatz vernachlässigt oder ignoriert werden. Führungskräften kommt somit eine besondere Bedeutung für die Motivation und Bindung der Mitarbeiter zu.

Welche Faktoren wirken sich positiv aus?

Flexible Führung: Die Mitarbeitenden erwarten eine situative, auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnittene und flexible Führung. Effektive Kommunikation, klare Erwartungen und die Unterstützung durch die Füh-



rukungskräfte sind entscheidend, um das Engagement der Mitarbeitenden zu erhöhen. Zwischen Wohlbefinden, Stress und Führung besteht eine starke Wechselwirkung. (Schlechte) Führung und ein toxisches Arbeitsumfeld wirken sich stark auf das Stressniveau der Mitarbeitenden aus. Wer gute Führung erlebt, ist deutlich resilient. Führungskräfte spielen daher nicht nur eine zentrale Rolle bei der Schaffung eines leistungsfördernden Umfelds, sondern auch für das allgemeine Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden.

Vor diesem Hintergrund sollte sich die Personalentwicklung verstärkt auf die Entwicklung von Führungskräften konzentrieren, um sicherzustellen, dass diese den Herausforderungen des Post-Covid-Zeitalters gewachsen sind.

Flexibilität und Wohlbefinden: Die Studie unterstreicht die Bedeutung von Flexibilität und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, ihre Arbeit flexibel zu gestalten und sie bei der Bewältigung von Stress und Burnout unterstützen, erreichen eine höhere Mitarbeitermotivation. In einem New Work-Umfeld haben die Mitarbeitenden oft mehr Autonomie bei der Entscheidungsfindung und der Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben erledigen. Dies fördert die Eigenverantwortung und das Engagement der Mitarbeitenden.

Die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Auch hier hat die Pandemie die Bedeutung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz unterstrichen. Unternehmen investieren zunehmend in Programme zur Förderung des Wohlbefindens, bieten Unterstützung bei der Bewältigung von Stress und Burnout und ermöglichen ihren Mitarbeitenden den Zugang zu professioneller Unterstützung. Eine gesunde Integration von Arbeit und Privatleben (Work-Life-Balance) kann dazu beitragen, Stress zu reduzieren und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu steigern.

Flexibilität bei Anerkennung und Wertschätzung: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich wertgeschätzt fühlen, sind motivierter und engagierter. Die Studie betont die Bedeutung von Anerkennung und Wertschätzung durch die Führungskräfte und das Team. Diese sollten nicht „mit der Gießkanne“ über das Unternehmen verteilt werden, sondern flexibel und individuell auf die Mitarbeitenden abgestimmt sein. Die Einbeziehung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse und in die Gestaltung der Arbeitsumgebung ist ein weiteres wichtiges Merkmal von New Work. Dies kann die Mitarbeiterzufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen erhöhen.

Flexible Arbeitsmodelle: Die Studie verdeutlicht den Wunsch der Mitarbeitenden nach mehr Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit und -ort. Die Personalentwicklung sollte sich darauf konzentrieren, die Mitarbeitenden auf die Anforderungen von Remote-Arbeit und hybriden Arbeitsmodellen vorzubereiten.

Die Pandemie hat durch den zeitweisen Lockdown die Bedeutung und die Notwendigkeit flexibler Arbeitsmodelle deutlich gemacht. Unternehmen mussten hier schnell und flexibel reagieren, um leistungs- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie müssen sich weiterhin anpassen, um Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, remote zu arbeiten. Hierfür müssen zum einen unternehmensintern die technischen Voraussetzungen geschaffen werden, um diesen Anforderungen auch in Zukunft gerecht zu werden. Die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung erfordert zudem eine kontinuierliche Anpassung der Kompetenzen der Belegschaft. Gezielte Personalentwicklung und Know-how-Transfer bis hin zu Online-Weiterbildungsmöglichkeiten spielen bei der Vermittlung dieser neuen Fähigkeiten eine entscheidende Rolle.

Flexible Förderung: Die Gallup-Studie betont auch die Bedeutung von Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeitermotivation. Unternehmen sollten in gezielte Schulungs- und Weiterbildungsprogramme investieren, um die Fähigkeiten und das Wachstum ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Laut der Gallup-Studie sank das Engagement der Mitarbeitenden während der Pandemie, da viele Mitarbeitende mit den neuen Herausforderungen der Remote-Arbeit, der Unsicherheit und den Belastungen zu kämpfen hatten. Unternehmen müssen daher verstärkt Maßnahmen ergreifen, um dieser Unsicherheit durch geeigneten Wissenstransfer zu begegnen, um so das Engagement ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen. Die Förderung des lebenslangen Lernens und der beruflichen Weiterentwicklung ist von zentraler Bedeutung, um den sich wandelnden Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden.

Ende gut, alles gut?

Die Gallup-Studie macht deutlich, wie wichtig es ist, die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Personalentwicklung zu stellen. Unternehmen, die die Erkenntnisse dieser Studie nutzen, werden besser in der Lage sein, ihre Mitarbeitenden zu motivieren und zu engagieren, um in der Post-COVID-Ära erfolgreich zu sein. Die Gallup-Studie dient dabei als wichtiger Leitfaden für die Gestaltung

von Personalentwicklungsstrategien in der Post-CO-VID-Ära. Unternehmen, die die Erkenntnisse dieser Studie in ihre Personalentwicklung integrieren, sind besser gerüstet, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und ihre Leistungsfähigkeit langfristig zu steigern. Ein Konzept, das auf Dauer tragfähig ist, muss die Werte, Ziele und Interessen des Unternehmens, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden berücksichtigen und synchronisieren.

Personalentwicklung bleibt daher ein dynamisches Feld, das sich ständig weiterentwickelt. Unternehmen, die am Puls der Zeit bleiben und ihre Mitarbeitenden entsprechend einbeziehen und fördern, werden daher auch in Zukunft besser aufgestellt sein, um Warnzeichen früher zu erkennen und gezielt gegensteuern zu können. Wenn Sie sich intensiver mit diesem Thema auseinandersetzen, die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen stärken und Verhaltensänderungen in Ihrer Organisation vorantreiben möchten, nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf.

Turnaround von gemeinnützigen Einrichtungen

Jede Investition im privaten wie im gewerblichen Bereich stellt ohne eine fundierte Finanzierung und Planung ein unkalkulierbares Risiko für den Geldgeber dar. Dieser Grundsatz gilt nicht nur für Unternehmen, deren primäres Ziel die Gewinnmaximierung ist, sondern auch für soziale Einrichtungen mit gemeinnützigem Auftrag.

Diese Einrichtungen realisieren meist über private und institutionelle Geldgeber gemeinnützige Projekte, z. B. in der Jugendarbeit. Neben den vielfältigen Aufgaben bei der Projektsteuerung (Bereitstellung von Personal, Bereitstellung von Räumlichkeiten, Nachweis der Maßnahmen) kommt es immer wieder zu Liquiditätseingpässen, da die Geldmittel für einzelne Projekte erst nach Nachweis der tatsächlich entstandenen Kosten erstattet werden bzw. zugesagte Geldmittel aufgrund von Haushaltsengpässen in den öffentlichen Haushalten erst einige Monate später ausbezahlt werden.

Diese extremen Schwankungen der Zahlungseingänge führen häufig zu der Problematik, dass Auszahlungen zu einem Zeitpunkt getätigt werden müssen, zu dem noch gar kein Geldeingang erfolgt ist. Ein rechtlich durchsetzbarer Anspruch auf fristgerechte Zahlung seitens der öffentlichen Auftraggeber besteht faktisch nicht.

Die Gesellschaft kann diese Liquiditätsschwankungen nur durch ein professionelles Projektcontrolling auffangen. Hier kann plenovia umfangreiche Erfahrungen aus der Betreuung großer und mittelständischer Industrieunternehmen einbringen und in enger Zusammenarbeit mit der Gesellschaft ein spezifisches Projektcontrolling aufbauen.

In der Praxis wird hierbei für jedes Projekt die Einnahmen- und Ausgabenstruktur im jeweiligen Planungszeitraum ermittelt und planbar gemacht.



Clemens Koch, Project Manager Finance, plenovia

Die gesamte Ausgabenseite wird projektbezogen nach Kostenträgern und Kostenstellen differenziert, um sie anschließend in einem eigens dafür aufgesetzten Controlling-Tool auswertbar zu machen. Damit können z. B. interne Verarbeitungsstrukturen so umgestellt werden, dass die erforderlichen Nachweisdokumentationen schneller erstellt und abgerechnet werden können.

Monatliche betriebswirtschaftliche Projektauswertungen erleichtern es der Geschäftsführung zu erkennen, welche Projekte subventioniert werden müssen und welche Projekte sogar einen positiven Deckungsbeitrag erwirtschaften können.

Monatliche Auswertungen erhöhen die Transparenz und Vertrauenswürdigkeit gegenüber Banken und privaten Darlehensgebern.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Erstellung einer fundierten Planung und Plausibilisierung der einzuleitenden Maßnahmen. Sprechen Sie uns gerne jederzeit an!

Videos

In unseren Videos beantworten wir Fragestellungen zu aktuellen Rechtsthemen. In wenigen Minuten informieren unsere Anwältinnen und Anwälte zu interessanten und wissenswerten Punkten. Schauen Sie einfach mal rein! Oder besuchen und abonnieren Sie unseren [BBR YouTube-Channel](#).

Vertragsschluss mit Tücken I Gastvorlesung FOM Hochschule Essen

Sascha Borowski, Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Vertragsschluss, bei dem die Käufer Waren gegen Vorkasse erwerben wollten, dann aber vom Insolvenzantrag des Verkäufers überrascht wurden. Rechtsanwalt und Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht Sascha Borowski berichtet im ersten Teil der Gastvorlesung über diesen authentischen Fall aus seiner Beratungspraxis und zeigt auf, welche Fallstricke drohen. In zweiten Teil beantwortet er die Fragen der Studierenden.

Jetzt anschauen



Privatinsolvenz: So gelingt der wirtschaftliche Neuanfang

Dr. Olaf Hiebert, Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht

Rechtsanwalt Dr. Olaf Hiebert im Interview mit dem mdr (Mitteldeutscher Rundfunk): Im Jahr 2021 wurde das Privatinsolvenzrecht neu geregelt. Verbraucher oder Unternehmer, die in eine finanzielle Krise geraten sind, können nun innerhalb von drei Jahren schuldenfrei sein. Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht Dr. Olaf Hiebert beantwortet relevante Fragen rund um das Thema Privatinsolvenz.

Jetzt anschauen

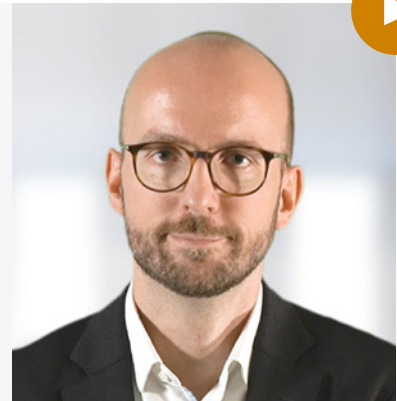


Insolvenzantrag: Voraussetzungen und Pflichten

Philipp Wolters LL.M. (UK) Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht

Was muss man beachten, wenn ein Unternehmen in eine wirtschaftliche Krise geraten ist und die Situation bedrohlich wird? Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenzrecht Philipp Wolters beantwortet drei wichtige Fragen zum Thema Insolvenzantrag.

Jetzt anschauen





Insolvenz-Sprechstunde – Beratung rund um die Insolvenz

Sie haben Fragen? Unsere Experten liefern Antworten –
online in unserer kostenlosen Insolvenz-Sprechstunde.
Einfach Wunschtermin wählen.

Jetzt mehr erfahren

Aktuelle Veröffentlichungen

Wir veröffentlichen regelmäßig Publikationen zu relevanten Fach- und Branchenthemen. Profitieren Sie von unserer Expertise und der hohen Praxisrelevanz unserer Printmedien, die wir Ihnen ggf. auch als PDF bereitstellen. Senden Sie uns gerne eine E-Mail an Frau Stefanie Rippin unter: rippin@bbr-law.de

Zur Übersicht



Operative und bilanzielle Sanierung von Krankenhäusern unter Insolvenzschutz

Der Ratgeber für das Klinikmanagement zeigt die Möglichkeiten der operativen und bilanziellen Sanierung durch ein Eigenverwaltungs- bzw. Schutzschirmverfahren auf.

1. Auflage 2023

Herausgeber: Robert Buchalik, Dr. Jasper Stahlschmidt, Dr. Nicolas Krämer, Andreas Weißelberg
ISBN 9-783947-456147



Schutzschirmverfahren und Eigenverwaltung – Unternehmenssanierung unter Insolvenzschutz

Immer mehr Unternehmen entscheiden sich in der Krise für die Insolvenz in Eigenverwaltung und nutzen so die erleichterten Möglichkeiten der Sanierung.

5. Auflage 2023

Herausgeber: Robert Buchalik und Dr. Jasper Stahlschmidt
ISBN 978-3-947456-13-0

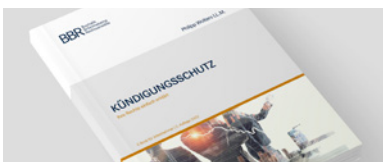


The new restructuring law from an investors point of view

The restructuring options of self-administration in insolvency (ESUG procedure) are now being used by many companies that are in crisis.

1. Auflage 2022

Herausgeber: Robert Buchalik und Dr. Jasper Stahlschmidt
E-Book



Kündigungsschutz | Ihre Rechte einfach erklärt

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht Philipp Wolters LL.M. beantwortet in seinem E-Book die häufigsten Fragen rund um den Kündigungsschutz.

2. Auflage 2022

Autor: Philipp Wolters LL. M.
E-Book



Privatinsolvenz | So gelingt der wirtschaftliche Neuanfang

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht Dr. Olaf Hiebert gibt Antworten auf wichtige Fragen rund um die Privatinsolvenz.

3. Auflage 2022

Autor: Dr. Olaf Hiebert
ISBN 978-3-406-77418-8



Das Restrukturierungsgericht im StaRUG

Das aufgrund der EU-Richtlinie 2019/1023 am 01.01.2021 in Kraft getretene StaRUG stellt an alle Verfahrensbeteiligten neue Herausforderungen – ein Überblick.

1. Auflage 2021

Herausgeber: Dr. Utz Brömmekamp
ISBN 978-3-947456-12-3



Das neue Sanierungsrecht aus Investorensicht

Die Sanierungsmöglichkeiten der Eigenverwaltung in der Insolvenz (ESUG-Verfahren) werden zwischenzeitlich von vielen Unternehmen, die sich in der Krise befinden, genutzt.

1. Auflage 2021

Herausgeber: Robert Buchalik und Dr. Jasper Stahlschmidt
ISBN 978-3-947456-11-6



Insolvenzanfechtung – Risiken vermeiden, Ansprüche abwehren

Das E-Book vermittelt einen Überblick zum Rechtsgebiet der Insolvenzanfechtung und gibt grundlegende Hinweise für Betroffene sowie Nicht-Betroffene.

2. Auflage 2019

Herausgeber: Robert Buchalik und Dr. Olaf Hiebert
E-Book



Aufrechnung in der Insolvenz – leicht gemacht

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht Dr. Olaf Hiebert liefert kompakt und verständlich die wichtigsten Informationen zum Thema Aufrechnung in der Insolvenz.

1. Auflage 2019

Autor: Dr. Olaf Hiebert
E-Book

Kommende Veranstaltungen

Mit Präsenz-, Online- und Hybrid-Seminaren halten Sie sich auf dem Laufenden! Wir unterstützen unsere Mandantschaft, unsere Netzwerkpartner:innen sowie Kammern und Verbände kontinuierlich dabei, die Rechtslage im Überblick zu behalten. Profitieren Sie sowohl fachlich als auch praktisch von unserem hochqualifizierten Vortragsangebot. Unsere Referentinnen und Referenten verfügen ausnahmslos über langjährige Erfahrung und hohe Expertise.

Insolvenz-Sprechstunde

Für viele Unternehmerinnen und Unternehmer bedeutet die momentane wirtschaftliche Lage eine Bedrohung ihrer Existenz. Welche Maßnahmen gilt es nun zu ergreifen? In unserer Insolvenz-Sprechstunde beantworten unsere Experten kostenlos Ihre Fragen.

25.01. / 22.02.2024 15:00 - 16:00

[Mehr erfahren](#)



Wir sind deutschlandweit für Sie erreichbar.



Düsseldorf

Prinzenallee 15
40549 Düsseldorf
T 0211 828977200



Berlin

Lietzenburger Straße 75
10719 Berlin
T 030 814521960



Frankfurt

Westendstraße 16-22
60325 Frankfurt am Main
T 069 24752150

Mit drei Standorten in Düsseldorf, Berlin und Frankfurt am Main sind wir für unsere Mandanten national sehr gut erreichbar. Wir betreuen Sanierungsprojekte, Insolvenzverfahren oder wirtschaftsrechtliche Themen direkt, kompetent, verlässlich und engagiert – auch bei Ihnen vor Ort. Rufen Sie uns an!



Ihre Ansprechpartner

Sie haben Fragen und suchen einen kompetenten Ansprechpartner?
Sie möchten einen Erstberatungstermin vereinbaren? Wir sind gerne
für Sie da.



Robert Buchalik

Geschäftsführer, Partner, Rechtsanwalt

T +49 211 828 977-140

E buchalik@bbr-law.de



Dr. Utz Brömmekamp

Geschäftsführer, Partner, Rechtsanwalt

T +49 211 828 977-200

E broemmekamp@bbr-law.de



Dr. Jasper Stahlschmidt

**Geschäftsführer, Partner, Rechtsanwalt,
Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht**

T +49 211 828 977-200

E stahlschmidt@bbr-law.de



Jochen Rechtmann

**Geschäftsführer, Partner, Rechtsanwalt,
Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht**

T +49 69 247 5215-20

E rechtmann@bbr-law.de

**Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH**

Prinzenallee 15
40549 Düsseldorf

T **+49 211 828977200**
E **rechtsanwaelte@bbr-law.de**



Frohe Weihnachten!