

Praxisleitfaden

Reiserisikomanagement für Arbeitseinsätze im Ausland – Der Weg zur Einführung von Unternehmenslösungen

Exklusiv für VDMA-Mitglieder



Praxisleitfaden

Reiserisikomanagement für Arbeitseinsätze im Ausland – Der Weg zur Einführung von Unternehmenslösungen

Exklusiv für VDMA-Mitglieder

Autoren

**Gabriele Welcker-Clemens
Klaus Gottwald**



Prozess-Schritte zur Einführung eines Reiserisikomanagements



Wo wollen wir hin?

Was ist zu tun?

Gründung eines Projekt-Teams

Ist-Analyse

Definition Notfall –
Definition Krise

Maßnahmen zur Eliminierung oder Minimierung der Reiserisiken festlegen

Ist ein Dienstleister zu beauftragen?

Unterweisung der reisenden Mitarbeiter

Kontinuierlichen Verbesserungsprozess implementieren

Kommunikationsmaßnahmen durchführen

Einbindung der Führungskräfte

Inhalt

1. Einleitung	4
2. Hilfe für reisende Mitarbeiter im Ausland – Typische Beispiele aus der Praxis	6
3. Warum ist die Einführung eines Reiserisikomanagements für Arbeitseinsätze im Ausland sinnvoll?	10
4. Fürsorgepflichten des Arbeitgebers bei Auslandseinsätzen	12
5. Prozess-Schritte zur Einführung eines Reiserisikomanagements für Arbeitseinsätze im Ausland	14
5.1. Phase 1: Prozess-Schritte vor der Einführung	14
5.1.1. „Wo wollen wir hin?“	15
5.1.2. „Was ist zu tun?“	16
5.2. Phase 2: Prozess-Schritte zur Einführung	17
5.2.1. „Gründung eines Projekt-Teams“	17
5.2.2. „Ist-Analyse“	18
5.2.3. „Definition Notfall – Definition Krise“	20
5.2.4. „Maßnahmen zur Eliminierung oder Minimierung der Reiserisiken festlegen“	23
5.2.5. „Beispiel: Maßnahme - Krisenstab einrichten“	23
5.2.6. „Ist ein Dienstleister zu beauftragen?“	24
5.2.7. „Unterweisung der reisenden Mitarbeiter“	26
5.3. Phase 3: Prozess-Schritte nach der Einführung	27
5.3.1. „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess implementieren“	27
5.3.2. „Kommunikationsmaßnahmen durchführen“	27
5.3.3. „Einbindung der Führungskräfte“	27
6. Angebote des Auswärtigen Amtes	28
7. Versicherungslösungen sichern Arbeitseinsätze im Ausland ab	29
8. VDMA-Leistungsangebot	31
9. Kontakte im VDMA	33
10. VDMA-Netzwerk zum Thema Reiserisikomanagement für Arbeitseinsätze im Ausland	34
Impressum	36

1. Einleitung

Durch das Internet und die sozialen Medien verbreiten sich Informationen über Geschehnisse im Ausland in Echtzeit. Das Thema „Reiserisiko bei Arbeitseinsätzen im Ausland“ ist daher zunehmend in das Bewusstsein der Reisenden und deren Familienangehörigen sowie in das der Leitungsebene, der Führungskräfte und der Personalverantwortlichen in den Unternehmen vorgedrungen.

Mit der vorliegenden Publikation bietet der VDMA einen praxisnahen Leitfadens zur Einführung eines Reiserisikomanagements für Arbeitseinsätze im Ausland. Das Augenmerk wird dabei im Wesentlichen auf die Beschreibung von Prozess-Schritten gelegt, die einer solchen Einführung dienen sollen. Konkrete Maßnahmen zur Risikominimierung und -eliminierung werden hingegen nur in dem Umfang angerissen, in dem es für die Erläuterung der Prozess-Schritte notwendig erscheint.

Im Fokus steht das Management von Reiserisiken, die sich aus dem beruflich bedingten Auslandsaufenthalt ergeben. Die Bandbreite reicht dabei von Risiken des Reisealltags über persönliche Beeinträchtigungen oder Beschränkungen bis hin zu einer Gefährdung der persönlichen Sicherheit und/oder Gesundheit. Konkretisiert sich dann u.U. die Gefährdung, so muss das Unternehmen im Stande sein, dem reisenden Mitarbeiter eine schnelle und effiziente Hilfe zu bieten. Sehr häufig wird ein Schadenseintritt beim reisenden Mitarbeiter auch eine direkte oder indirekte negative Auswirkung auf das Unternehmen haben, für welches der Reisende dienstlich im Ausland tätig wird.

Der Praxisleitfaden orientiert sich an Arbeitseinsätzen im Ausland im Rahmen von

- vorübergehenden Dienstreisen sowie
- längeren Entsendungen.

Die zentrale Empfehlung lautet: Unternehmen sollen eine Lösung finden, die auf die eigenen Bedürfnisse und Strukturen zugeschnitten ist. Der Praxisleitfaden beschreibt daher bewusst keinen Idealfall und liefert auch keine abschließenden Checklisten. Vielmehr bietet er Orientierung und Denkanstöße, die jedes Unternehmen individuell umsetzen kann.

Dieser Praxisleitfaden richtet sich somit in besonderer Weise an die mittelständischen VDMA-Mitglieder, die die Einführung eines Reiserisikomanagements für Arbeitseinsätze im Ausland ernsthaft in Erwägung ziehen. Ebenso offeriert er Denkanstöße für die Verbesserung bereits bestehender Unternehmenslösungen.

Von VDMA-Mitgliedern, für VDMA-Mitglieder

In zwei Sitzungen erarbeitete eine Projektgruppe die Grundlagen für den vorliegenden Praxisleitfaden im Frühjahr 2016. Die Projektgruppe setzte sich aus Experten von acht VDMA-Mitgliedsfirmen sowie aus zwei VDMA-Repräsentanten zusammen. In ihrer täglichen Arbeit sind alle Unternehmensvertreter mit Fragen der Absicherung von Arbeitseinsätzen im Ausland befasst. Die teilnehmenden Unternehmen repräsentieren die gesamte Bandbreite des Maschinen- und Anlagenbaus – vom mittelständischen Familienunternehmen bis zum internationalen Großkonzern – und verfügen jeweils über etablierte Strukturen für das Management von Reiserisiken.

Das Ziel der gemeinsamen Arbeit war es, praxisnahe Leitlinien zur Schaffung von strukturierten Einführungsprozessen zu formulieren. In den Arbeitssitzungen wurde immer wieder überprüft, ob die definierten Prozessschritte sich auch für mittelständische Unternehmen eignen.

Ausdrücklich ist hervor zu heben, dass es die Intention der Unternehmensvertreter war, mit dieser Publikation den Austausch innerhalb des VDMA zu stärken, ganz nach dem Motto „Von Mitgliedern, für Mitglieder“. Der VDMA dankt allen Teilnehmern für dieses persönliche Engagement!

Was der Praxisleitfaden nicht behandelt

Der Fokus dieser Publikation ist nicht auf die Beantwortung der Grundsatzfrage gerichtet, ob ein Reiserisikomanagement im Unternehmen einzuführen ist. Sie liefert aber praxisnahe Argumente, die für eine solche Einführung sprechen. Dem Thema „Fürsorgepflicht des Arbeitgebers bei Auslandseinsätzen“ ist das Kapitel 4 gewidmet.

Diese Publikation behandelt weder

- arbeitsrechtliche
- steuerrechtliche noch
- sozialversicherungsrechtliche

Aspekte, die bei grenzüberschreitenden Arbeitseinsätzen eine Relevanz entfalten können. Unberücksichtigt bleibt auch die gesetzlich vorgeschriebene arbeitsmedizinische Vorsorge bei Auslandsaufenthalten.

Ebenso wird das Thema des Baustelleneinsatzes und der Baustellensicherheit im Ausland ausgeklammert. Die dahinterstehenden Fragen sind sehr komplex und können im Rahmen dieser Publikation nicht angemessen behandelt werden.

Zudem bleiben nationale Vorschriften außer Acht, welche die Voraussetzungen für einen Arbeitseinsatz im Einsatzland festlegen (z. B. Einreisebestimmungen, Meldepflichten, Arbeitserlaubnisse, Regelungen der Arbeitszeit und des Arbeitsschutzes).

Ergänzung des VDMA-Leistungsangebotes

Diese Publikation bildet eine Ergänzung zu einschlägigen VDMA-Veranstaltungen, Publikationen und weiteren Dienstleistungen, die sich an VDMA-Mitglieder richten. Eine Übersicht bietet hierzu das Kapitel 8.

2. Hilfe für reisende Mitarbeiter im Ausland – Typische Beispiele aus der Praxis

Oftmals gibt ein konkreter Anlass den Anstoß, sich mit dem Thema „Reiserisiko bei Arbeitseinsätzen im Ausland“ auseinander zu setzen und schafft so den Handlungsdruck für die Entwick-

lung neuer und die Anpassung bestehender Handlungsabläufe im Unternehmen. Bei den folgenden Beispielen handelt es sich um konkrete Fallkonstellationen aus der Praxis.



Projektgruppenmitglieder berichten

- Mitarbeiter verweigerten Reisen in kritische Länder, so dass die Maschinen nicht installiert werden konnten. Dies hätte negative Auswirkungen auf die Kundenbindung gehabt. Durch die Implementierung eines professionellen Reiserisikomanagements konnte den Mitarbeitern und deren Familien aufgezeigt werden, dass das Unternehmen für Gesundheit und Sicherheit im Ausland gesorgt hat – präventiv und im Notfall. Somit wurde die Reisebereitschaft wieder erhöht.



Teilnahme am Straßenverkehr

- Ein Verkehrsunfall in Saudi-Arabien führte zu einer Halswirbelverletzung beim Mitarbeiter. Es erfolgte ein Rücktransport im Ambulanzjet. Die Kosten betrugen EUR 90.000.
- Nach einem Straßenverkehrsunfall, bei dem ein Dritter tödlich verletzt wurde, erfolgte die sofortige Bereitstellung von Rechtsschutz vor Ort, um eine Inhaftierung des Mitarbeiters bis zur Feststellung seiner Schuldlosigkeit zu vermeiden.



Medizinische Notfälle

- Eine schwere Erkrankung eines Mitarbeiters trat in Nordindien im Umfeld eingeschränkter medizinischer Versorgung auf. Nur aufgrund einer guten Vorbereitung und einer vorher identifizierten Erste-Hilfe-Station, vorher ausgewählter Krankenhäuser und der Kenntnis über die Transportmöglichkeiten konnte eine Lebensgefährdung verhindert werden.
- Ein Herzinfarkt eines Mitarbeiters in Sambia erforderte schnellste medizinische Hilfe und einen Rücktransport mit ärztlicher Begleitung. Dies lief reibungslos aufgrund der im Vorfeld geklärten Zuständigkeiten und Abläufe.
- Nach einem Langstreckenflug nach China klagte ein Mitarbeiter über Schmerzen und Schwellungen nach dem Aufstehen. Er begab sich zur medizinischen Behandlung in ein ausgewähltes lokales Krankenhaus. Die Behandlungskosten betragen EUR 4.900. Ein weiterer Nachsorgetermin vor Ort war notwendig.
- Ein Mitarbeiter erlitt im Ausland einen Bandscheibenvorfall mit neurologischen Ausfällen. Mit einem organisierten Kurzflug wurde er zur notwendigen operativen Versorgung in ein renommiertes Krankenhaus in ein Nachbarland gebracht und dort gut versorgt. Ein Rücktransport mittels Langstreckenflug in sein Heimatland zur operativen Versorgung wäre mit einem zu hohen Risiko der Verschlechterung seines Gesundheitszustandes verbunden gewesen.
- Ein Mitarbeiter erlitt während eines längeren Arbeitsaufenthaltes in China eine Gehirnblutung und wurde notfallmäßig stationär aufgenommen. Nachdem die Diagnose gestellt wurde, erfolgte eine organisierte Verlegung in ein empfohlenes größeres Krankenhaus mit spezialisierter Fachabteilung, in der eine erfolgreiche Operation durchgeführt wurde. Nach wiedererlangter Flugfähigkeit konnte der Mitarbeiter seine Heimreise antreten.



Politische und soziale Unruhen

- Unruhen und Demonstrationen im Kongo führten dazu, dass die Straßen zum Flughafen plötzlich nicht mehr befahrbar waren. Durch die Nutzung der sozialen Medien und ein ausgeprägtes Netzwerk war es möglich, die Mitarbeiter sicher zum Flughafen zu führen.
- Eine Rebellion in Burkina Faso erforderte ein professionelles Monitoring der Situation vor Ort. Durch Kontaktaufnahme zu Sicherheitsexperten konnte der Mitarbeiter unmittelbar unterstützt und Ängste abgebaut werden.
- Die Ereignisse in Libyen im Februar 2011 führten dazu, dass der Flughafen gesperrt wurde. Vier Mitarbeiter, die dort auf einer Baustelle tätig waren, konnten mit einem türkischen Schiff das Land verlassen. Drei weitere Mitarbeiter und deren Familien wurden in der Hauptstadt vom einheimischen Vertreter betreut.



Naturkatastrophen

- Ein verheerendes Erdbeben in Nepal schnitt einen Mitarbeiter tagelang von externer Versorgung durch die Außenwelt ab. Ein festgelegtes und im Rahmen der Katastrophenprävention vorgehaltenes Evakuierungs- und Versorgungspaket ermöglichte es, dass der Mitarbeiter für Tage ohne externe Versorgung am Katastrophenort ausharren konnte. Über Notfallkommunikationsmittel konnte Verbindung zu den Rettungskräften aufgenommen werden.



Behördliche Willkür und Haft

- Ein Mitarbeiter wurde am Flughafen in Lagos durch nigerianische Zollbeamte festgesetzt, da er ein Visum bei Einreise erwerben wollte und kein gültiges Einreisevisum vorweisen konnte. Die Verhandlungen in einem Hinterzimmer drehten sich um die Höhe der Einreisegebühr und eventuelle Repressalien. Nach Lageinformation durch den Mitarbeiter gelang es über Kontakte in Nigeria einen Vermittler zum Flughafen zu entsenden, der die Verhandlungen zu einem positiven Ende führte. Der Mitarbeiter wurde daraufhin wieder auf freien Fuß gesetzt.



Terroranschläge

- Bei mehreren zeitgleichen nächtlichen Terrorangriffen in Paris gelang es durch vorhandene Reiseinformationssysteme binnen drei Stunden sämtliche Reisende und Mitarbeiter in Paris zu identifizieren, zu lokalisieren und auf ihren Status hin zu überprüfen. Eine lokale Krisenorganisation diente anschließend als Bindeglied zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern vor Ort und unterstützte bei der Umsetzung von Schutz- und Betreuungsmaßnahmen.

3. Warum ist die Einführung eines Reiserisikomanagements für Arbeitseinsätze im Ausland sinnvoll?

Um diese zentrale Frage beantworten zu können, muss im Unternehmen überhaupt erst das Problembewusstsein „Unser Unternehmen ist betroffen“ vorhanden sein. Herrscht die Überzeugung „Unsere Reisen sind sicher“ und „Bei uns ist bisher noch nie etwas passiert“ vor, so wird oftmals schon eine Erhebung von einschlägigen Vorfällen im Unternehmen dazu führen, dass sich diese Sichtweise relativiert. Häufig offenbart sich erst durch das Zusammentragen von Informationen ein Gesamtbild, das bisher entweder gar nicht oder nur in Ausschnitten bekannt war.

Sobald ein Problembewusstsein im Unternehmen besteht und die Geschäftsführung das Thema voranbringen will, wird das Aufzeigen des Nutzens, der mit der Einführung eines Reiserisikomanagements verbunden ist, einen entscheidenden Einfluss auf die Erfolgsaussichten haben.

Aus der Praxis

Gerade jüngere, reisende Mitarbeiter nehmen ein gewisses Gefährdungspotenzial bei Auslandsreisen deutlich wahr und formulieren dies gegenüber ihrem Arbeitgeber.

Sie erwarten eine Absicherung durch den Arbeitgeber.

Auch die Familienangehörigen hinterfragen immer häufiger die Sicherheit ihrer Angehörigen bei Auslandsreisen.

Diese Sorge hat zunehmend Einfluss auf die Reisewilligkeit der Mitarbeiter.

Im Wesentlichen schützt ein Reiserisikomanagement-System vor rechtlichen Konsequenzen durch

- die Erfüllung der rechtlichen Fürsorgepflicht des Arbeitgebers
- die Senkung des unternehmerischen Risikos durch Reduzierung der Haftungsgefahren
- die Verringerung der persönlichen Haftungsgefahr des Managements und der Leitungsebene,

und sichert die Unternehmenstätigkeit durch

- eine realistische Einschätzung von Risiken, die gegebenenfalls erst die Durchführung von Projekten in Risikoregionen ermöglicht
- eine Verbesserung der Mitarbeitermotivation (Reisebereitschaft)
- die mögliche Absicherung von Lieferanten durch Einbeziehung unter den „Schutzschirm“ des Unternehmens
- den systematischen Aufbau von Know-how an konzentrierter Stelle im Unternehmen und die Etablierung eines einschlägigen Netzwerkes
- eine Stärkung des internen Vertrauens durch einen persönlichen Ansprechpartner im Unternehmen, der Informationen bündelt und auskunftsfähig ist
- die Stärkung der Mitarbeiterbindung durch ein verbessertes Sicherheitsgefühl (gilt für reisende Mitarbeiter und Vorgesetzte)
- die Fähigkeit zu einer effektiven und schnellen (Re)-Aktion bei Vorfällen (Vermeidung von Doppelarbeit durch Unkenntnis und Kostenminimierung)
- eine Minimierung von Ausfallzeiten oder Projektunterbrechungen (Kostenminimierung)

Aus der Praxis

Typische Einwände gegen die Einführung eines Reiserisikomanagements sind: „Das kostet zu viel“, „Unsere Reisen sind sicher“, „Bei uns ist bisher noch nie was passiert“ und „Das entscheiden wir, wenn es soweit ist“.

sowie dient der Imagepflege durch

- einen professionellen Außenauftritt bei der Handhabung von Vorfällen mit Außenwirkung
- eine effiziente Krisenkommunikation (intern, extern und gegenüber betroffenen Familienmitgliedern)
- das Abwenden von Imageschäden, die durch Vorfälle drohen (durch Dokumentation der Handlungsfähigkeit und das Vorliegen von transparenten Handlungsabläufen)
- die Steigerung der regionalen und überregionalen Arbeitgeberattraktivität und der unternehmerischen Reputation.



4. Fürsorgepflichten des Arbeitgebers bei Auslandseinsätzen

RA Fabian Seus und RA Christian Hess
VDMA Recht

Einleitung

Die Globalisierung schreitet voran. Grenzüberschreitende Arbeitseinsätze werden für zahlreiche Arbeitnehmergruppen zum Alltag. In diesem Zusammenhang nimmt die Frage nach der Ausgestaltung der Fürsorgepflichten des Arbeitgebers bei Auslandseinsätzen seiner Arbeitnehmer schon aufgrund der Haftungsgefahren eine enorme Wichtigkeit ein. So kann der Arbeitgeber bei Verletzung der Fürsorgepflicht zur Leistung von Schadensersatz und ggf. Schmerzensgeld verpflichtet sein. Des Weiteren droht die Verfolgung einer Ordnungswidrigkeit bis hin zu strafrechtlichen Konsequenzen. Klare Vorgaben seitens der Rechtsprechung und Literatur zur Konkretisierung der Fürsorgepflicht fehlen bislang. Deshalb sind die betroffenen Unternehmen häufig unsicher, wie sie sich richtig verhalten sollen.

Gesetzliche Vorgaben

Pflichten zur Rücksichtnahme leiten sich aus der Rechtsnorm des § 241 Abs. 2 BGB ab, wonach das Schuldverhältnis nach seinem Inhalt jeden Teil zur Rücksicht auf die Rechte, Rechtsgüter und Interessen des anderen Teils verpflichten kann. Im Arbeitsrecht folgen daraus die Treuepflicht des Arbeitnehmers einerseits und die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers andererseits. Zur Ergreifung von Schutzmaßnahmen hält § 618 Abs. 1 BGB den Arbeitgeber an. Von diesen Verpflichtungen kann sich der Arbeitgeber nicht freizeichnen (§ 619 BGB). Selbst – oder gerade – bei Auslandseinsätzen besteht die Verantwortlichkeit des Arbeitgebers regelmäßig auch außerhalb der Landesgrenzen fort.

Das ist selbst dann der Fall, wenn bei Entsendungen ein Vertragsgestaltungsmodell gewählt wird, wonach ein Arbeitsvertrag mit der ausländischen Tochtergesellschaft nach ausländischem Recht geschlossen und der Arbeitsvertrag mit dem deutschen Arbeitgeber ruhend gestellt wird. Denn in solchen Fällen wirken Nebenpflichten wie die Fürsorgepflicht fort.

Fürsorgepflicht vs. Eigenverantwortlichkeit

Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers besteht nicht grenzenlos. Sie wird eingeschränkt durch die Sorgfaltspflicht des Arbeitnehmers selbst. Doch welches Maß an Eigenverantwortlichkeit kann der Arbeitgeber voraussetzen? Diese Frage ist schwierig zu beantworten. Die Grenzen sind hier fließend. Entscheidend sind die Umstände des Einzelfalls. Allerdings muss klar betont werden, dass es gerade der Arbeitgeber ist, der den Einsatz veranlasst, sodass von ihm mehr verlangt werden kann. Zudem ist die Eigenverantwortlichkeit begrenzt, wenn der Arbeitgeber einen Wissensvorsprung oder bessere Informations- oder Handlungsmöglichkeiten hat. Ihm können aber andererseits auch keine grenzenlosen Verpflichtungen auferlegt werden. Zu wahren ist stets der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit. Die vom Arbeitgeber zu ergreifenden Maßnahmen müssen angemessen, erforderlich und zumutbar sein. Im Ergebnis hat eine Interessenabwägung stattzufinden. Wichtig sind dabei Ziel, Art und Dauer der Beschäftigung im Ausland.

Als Grundsatz kann festgehalten werden, dass die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers umso größer ist, je fremder der Arbeitsort nach seiner politischen, kulturellen und religiösen Prägung unter Berücksichtigung der dortigen Arbeits- und Lebensumstände ist. Bei einem Arbeitseinsatz in einem mit Deutschland vergleichbaren Land dürften regelmäßig die gleichen Anforderungen anzulegen sein wie bei einer Inlandsreise. Bei Arbeitseinsätzen in einem Land, dessen Arbeits- und Lebensumstände stark von denen Deutschlands abweichen oder einer Krisenregion können die Anforderungen an die Fürsorgepflicht enorm steigen.

Weiterführende Informationen liefert die VDMA Publikation „Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers bei Auslandseinsätzen“, die in der Reihe „focus Recht“ erschienen ist. VDMA-Mitglieder können die Publikation in der VDMA-Abteilung Recht kostenfrei anfordern (Kontaktdaten siehe Kapitel 9).

Fazit

Sowohl an die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers als auch die Eigenverantwortung des Arbeitnehmers sind beim Auslandseinsatz – je nach Einzelfall – gesteigerte, aber verhältnismäßige, Anforderungen zu stellen. Die genaue Ausgestaltung hängt vom jeweiligen Einzelfall ab. Arbeitgebern kann jedenfalls nur geraten werden: „Irgendetwas zu tun ist stets besser als nichts zu tun.“

5. Prozess-Schritte zur Einführung eines Reiserisikomanagements für Arbeitseinsätze im Ausland

Wie bereits in Kapitel 4 erläutert, schreibt allein die gesetzliche Fürsorgepflicht vor, dass der Arbeitgeber bei dienstlich veranlassten Auslandsreisen zum Schutz des reisenden Mitarbeiters Absicherungsmaßnahmen durchführen muss. Einen genauen Anforderungskatalog bieten aber weder die gesetzlichen Grundlagen, noch die korrespondierende Rechtsprechung. Klar ist nur, dass die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers nicht grenzenlos ist.

Aus der Praxis

Eine Terminplanung und Flugbuchung reichen für die Planung einer geschäftlichen Auslandsreise in ein Land, dessen Arbeits- und Lebensumstände stark von denen in Deutschland abweichen, nicht aus. Vielmehr bedarf es einer spezifischen Vorbereitung, bei der der Arbeitgeber und der reisende Mitarbeiter zusammenwirken müssen. Diese erstreckt sich beispielsweise auf die länderspezifische Informationsbereitstellung, eine Abholung, eine sichere Unterkunft und eine sichere Fortbewegung im Reiseland.

Aus der Praxis

„Alte Hasen“ müssen manchmal vor sich selbst geschützt werden.

Zweifelsohne wird die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers am besten durch die Einführung eines umfassenden Reiserisikomanagements ausgefüllt. Für ein solches sprechen zudem die in Kapitel 3 dargelegten Erwägungen.

Die zentrale Empfehlung lautet an dieser Stelle: Unternehmen sollen bei der Einführung eines Reiserisikomanagements eine Lösung finden, die auf die eigenen Bedürfnisse und Strukturen zugeschnitten ist und ausreichend Fürsorge für den Arbeitnehmer zeigt.

5.1. Phase 1: Prozess-Schritte vor der Einführung

Wie bereits in Kapitel 2 beschrieben, gibt oftmals ein konkreter Anlass den Anstoß, sich mit dem Thema „Reiserisiko bei Arbeitseinsätzen im Ausland“ auseinander zu setzen. Erst so wird Handlungsdruck für die Anpassung bestehender oder die Etablierung neuer Handlungsabläufe im Unternehmen erzeugt.

Dabei erweist es sich als äußerst förderlich, wenn die Geschäftsführung von Anfang an eingebunden ist. Das belastbare Bekenntnis der Führungsebene gleich zu Beginn des Veränderungsprozesses wird die Erfolgchancen erheblich vergrößern.

„Bisher haben wir das Thema „Sicherheit von Geschäftsreisen und Arbeitseinsätzen im Ausland“ noch nicht (ausreichend) angepackt, doch weggucken ist keine Option. Wir wollen eine Verbesserung der Reisesicherheit für alle unsere Mitarbeiter erreichen und proaktiv tätig werden!“ – eine solche Haltung ist der Grundstein zum Erfolg.

5.1.1. Prozess-Schritt „Wo wollen wir hin?“

Die Geschäftsführung sollte daher in Phase 1 die Ziele und Visionen für die Einführung eines Reiserisikomanagements im Unternehmen festlegen. Eine Orientierung für eine solche Formulierung bietet die Nutzenanalyse eines Reiserisikomanagements (siehe Kapitel 3). Demnach können die Unternehmensziele beispielsweise lauten:

- Wir nehmen die Fürsorgepflicht im Hinblick auf die Arbeitseinsätze unserer reisenden Mitarbeiter im Ausland sehr ernst.
- Wir wollen den reisenden Mitarbeiter bei der Vorbereitung des Arbeitseinsatzes im Ausland umfassend unterstützen.
- Wir wollen den reisenden Mitarbeiter im Not- oder Krisenfall während des Arbeitseinsatzes im Ausland schnell und effektiv unterstützen und absichern.
- Wir wollen das Sicherheitsgefühl der reisenden Mitarbeiter und deren Vorgesetzten stärken.
- Wir wollen die Mitarbeitermotivation im Unternehmen erhöhen.
- Die Unterstützung und Absicherung gilt für reisende Mitarbeiter aller verbundenen Unternehmen.
- Wir wollen unsere Geschäftstätigkeit im Ausland absichern.
- Wir wollen die Mitarbeiter von Geschäftspartnern (z. B. Lieferanten) mit einbeziehen, um unsere Geschäftstätigkeit im Ausland abzusichern.
- Wir wollen die Unternehmensattraktivität steigern.
- Wir wollen mögliche Imageschäden minimieren.

Empfehlenswert ist es, die formulierten Ziele und Visionen in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Dabei sollten die bis dahin gemachten Erfahrungen einfließen. Dies bildet die Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung des unternehmensspezifischen Reiserisikomanagements-Systems.

Aus der Praxis

Mit der Haltung „Wir beauftragen einen Dienstleister und sind damit aus dem Schneider“ wird das Unternehmen nicht zum Erfolg gelangen. Die Einführung eines Reiserisikomanagements ist ein klassischer Veränderungsprozess im Unternehmen. Das Bewusstsein hierfür muss geschaffen und lebendig gehalten werden.

Aus der Praxis

Oftmals gestaltet sich der Auftakt schwierig, da seitens der Geschäftsführung kein umfassender Auftrag zur Schaffung eines Reiserisikomanagements erteilt, sondern nur die Problemlösung verlangt wird.

5.1.2. Prozess-Schritt „Was ist zu tun?“

Deutlich ist hervorzuheben, dass es sich bei der Einführung eines Reiserisikomanagements um einen klassischen Veränderungsprozess handelt, bei dem oftmals am Anfang noch nicht absehbar ist, welche Veränderungen letztendlich notwendig sind. Die wesentlichen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Veränderungsprozess sind

- der Wille zur Veränderung (Wandel im Denken)
- die Akzeptanz, dass es sich um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess handelt
- eine realistische Zeit- und personelle Ressourcenplanung (unternehmensabhängig, Dauer durchschnittlich länger als ein Jahr).

Es empfiehlt sich daher, die Einführung eines Reiserisikomanagements als Projekt zu definieren und zu planen. Neben der Definition der Ziele und der Entwicklung einer Vision ist in dieser Phase auch die personelle Ressourcenplanung von eminenter Bedeutung. Grundsätzlich muss frühzeitig klar sein, dass die zukünftige Aufgabenverteilung langfristig Kapazitäten im Unternehmen bindet.

Die Beantwortung der folgenden Fragen kann bei der personellen Ressourcenplanung helfen:

- Wer führt die Gefährdungsbeurteilung im Hinblick auf die konkreten Arbeitseinsätze im Ausland durch?
- Wer koordiniert die Einführung eines Reiserisikomanagements?
- Wer begleitet die Einführung eines Reiserisikomanagements?
- Wer ist ggf. für die Schulungskonzepte verantwortlich?
- Wer ist für die Unterweisung aller reisenden Mitarbeiter und das Monitoring zuständig (bei Einführung und danach)?
- Wer dient als Ansprechpartner für Fragen der reisenden Mitarbeiter während und nach der Einführung?
- Wer ist für das Notfall- und Krisenmanagement zuständig?

5.2. Phase 2: Prozess-Schritte zur Einführung

Dem Eintritt in Phase 2 muss eine realistische Zeit- und Ressourcenplanung zu Grunde liegen. Auch muss von Anfang an klar sein, dass die Einführung kein Selbstläufer sein wird. Da es sich um einen Veränderungsprozess im Unternehmen handelt, ist mit Widerständen, Stillständen und vielleicht auch Rückschlägen zu rechnen. Um mit diesen Erschwernissen umzugehen, sind eine permanente Überzeugungsarbeit und eine gute interne Kommunikation unerlässlich. Somit ist das Vorliegen von zwei Voraussetzungen erfolgsentscheidend:

- Die Mitarbeiter, die mit dem Projekt zur Einführung eines Reiserisikomanagements betraut sind, müssen ein hohes Maß an Durchhaltevermögen und Identifikationsbereitschaft mitbringen.
- Das nachhaltige Bekenntnis der Geschäftsführung zur Durchführung des Projektes ist unerlässlich.

5.2.1. Prozess-Schritt „Gründung eines Projekt-Teams“

Häufig wird es so sein, dass eine engagierte Person im Unternehmen das Vorhaben der Einführung eines Reiserisikomanagements vorantreibt. Oft sind diese Personen zutiefst von der Richtigkeit und Wichtigkeit des Vorhabens überzeugt. Um die zu erwartenden Widerstände überwinden zu können und nicht in einen Frustrationsstrudel zu geraten, ist es daher beizeiten ratsam, weitere strategische Unterstützer im Unternehmen zu gewinnen, die ebenfalls tangiert sind (Fachvorgesetzte der Reisenden/Entsandten, Personalabteilung, Rechtsabteilung, Betriebsrat, Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Kommunikationsabteilung, Controlling, Revision o.ä.).

Die Suche nach strategischen Mitstreitern sollte von einer weiteren Interessenanalyse begleitet werden, die dazu dient, andere oder gar gegenläufige Interessenlagen zu identifizieren und, soweit das möglich ist, zu berücksichtigen. Denn nur wer sich als gehört und verstanden empfindet, kann auch überzeugt werden.

Aus der Praxis

Es ist von zentraler Bedeutung strategische Partner und Unterstützer für die Einführung eines Reiserisikomanagements im Unternehmen zu finden.

5.2.2. Prozess-Schritt „Ist-Analyse“

Ein wesentlicher Baustein der Ist-Analyse ist die Gefährdungsbeurteilung im Hinblick auf die konkreten Arbeitseinsätze im Ausland, die für das Unternehmen durchgeführt werden. Naturgemäß kann die Gefährdungsbeurteilung von Unternehmen zu Unternehmen variieren.

Die unternehmensspezifische Gefährdungsbeurteilung ist die zentrale Grundlage für die Erarbeitung des unternehmerischen Maßnahmenkatalogs, der die identifizierten Reiserisiken eliminieren oder minimieren soll. Daher sollte auf die Erstellung viel Sorgfalt verwendet werden. Um der Bedeutung als zentrale Grundlage Rechnung zu tragen, ist die Gefährdungsbeurteilung zu dokumentieren.

Die Ermittlung und Beurteilung der Gefährdung kann sich an folgenden Fragen orientieren:

Aus der Praxis

Für die Beurteilung der Gefährdung der persönlichen Sicherheit und/oder Gesundheit des Reisenden können die Informationen des Auswärtigen Amts sowie die Informationen der deutschsprachigen Pendants in Österreich und der Schweiz herangezogen werden.

- Wer reist beruflich bedingt für unser Unternehmen ins Ausland? Wie viele berufliche Einsätze finden jährlich für unser Unternehmen im Ausland statt? Wie lange dauern die Arbeitseinsätze im Ausland?
- Welche Länder werden bereist und wo ist der finale dienstliche Einsatzort (Kundenbesuche, Messebesuche, Hotels)?
- Welche länder- und regionalspezifischen Risiken bestehen an den Einsatzorten?
- Welche aufgabenspezifischen Risiken bestehen? Gibt es Personengruppen, die besonders zu schützen sind (z. B. Mitarbeiter im Vertrieb sensibler Produkte, aus den Medien bekannte Geschäftsführer)? Gibt es besondere Einsatzbedingungen (z. B. Reisen innerhalb des Einsatzlandes)?
- Welche Risiken gefährden die persönliche Sicherheit und/oder Gesundheit des Reisenden? Z. B. Risiken infolge von
 - Erkrankung (Infektionskrankheiten, Klima, Smog etc.)
 - hygienischen Bedingungen
 - infrastrukturellen Bedingungen (z. B. riskanter Straßenverkehr, schlechter Straßenzustand, schlechte Lebensmittelversorgung, schlechte medizinische Versorgung im Einsatzland)
 - kulturellen, politischen und religiösen Gegebenheiten
 - (Gewalt-)Kriminalität
 - Naturkatastrophen
 - mangelnder persönlicher Berufserfahrung
 - Geschlecht, Nationalität bzw. Zugehörigkeit zu einem Kulturkreis, gesundheitlicher Verfassung.
- Wie wahrscheinlich ist der Schadenseintritt in Bezug auf die persönliche Sicherheit und/oder Gesundheit des Reisenden?
- Kann eine abgestufte länderspezifische Risikoeinteilung erfolgen (z. B. geringe/mittlere/hohe Wahrscheinlichkeit eines Schadenseintritts)?

Die Ist-Analyse umfasst zudem die Erhebung von bereits vorhandenen Handlungsabläufen und Regelungen im Unternehmen. Bei der Einführung eines Reiserisikomanagements für Auslandseinsätze ist es sinnvoll, am Vorhandenen anzuknüpfen und Neues in bestehende Unternehmensprozesse einzugliedern. Oftmals fördert eine solche Erhebung „gelebte Prozesse“ zu Tage, die bisher nicht in standardisierter Form erfasst sind.

Um eine solche Erhebung effizient durchführen zu können, ist es daher empfehlenswert, die operativen Bereiche (z. B. Vertrieb, Montage, Service, Projektleitung) sowie weitere Fachabteilungen (z. B. Travel Management, Personal, Health Safety Security Environment) einzubinden.

Die Erhebung bereits vorhandener Handlungsabläufe und Regelungen kann sich an folgenden Fragen orientieren:

- Gibt es eine Reise- und Entsenderichtlinie?
- Gibt es eine einschlägige Betriebsvereinbarung?
- Wie sieht der aktuelle Freigabe- und Genehmigungsprozess für Arbeitseinsätze im Ausland aus? Sind die Prozesse abgestuft im Hinblick auf eine länderspezifische Risikoeinteilung?
- Wer ist aktuell in die Reiseplanung eingebunden? Wer hat Kenntnis über den Reiseverlauf und das -ziel?
- Wie bereitet sich der reisende Mitarbeiter aktuell auf seinen Arbeitseinsatz im Ausland vor? Werden ihm allgemeine und spezifische Informationen zur Vorbereitung durch den Arbeitgeber zur Verfügung gestellt (z. B. Vorbereitungs- und/oder Notfall-Checklisten, Firmen-Intranet, E-Learnings, Webinare)?

- Wer sind die aktuellen Ansprechpartner des reisenden Mitarbeiters im Unternehmen?
- Gibt es eine Notrufnummer für reisende Mitarbeiter im Unternehmen?
- Gibt es im Unternehmen einen Notfallplan und/oder Strukturen zur Krisenbewältigung, die bei Bedarf Handlungsanweisungen liefern?
- Wie sieht der Versicherungsschutz in Bezug auf Arbeitseinsätze im Ausland aus? Welche Regelungen gelten bei Einsätzen multinationaler Teams im Ausland, z. B. einheitlicher Versicherungsschutz für Mitarbeiter aller Standorte weltweit? (siehe Kapitel 7)

Aufschlussreich kann auch eine Befragung der reisenden Mitarbeiter und Vorgesetzten sein, welche Bedürfnisse und Erwartungen in Bezug auf Arbeitseinsätze im Ausland bestehen.

Zur Ist-Analyse gehören daher die

- konkrete Gefährdungsbeurteilung, die zu dokumentieren ist
- Erhebung der vorhandenen Handlungsabläufe und Regelungen
- Befragung zu Bedürfnissen und Erwartungen der reisenden Mitarbeiter und Vorgesetzten.

5.2.3. Prozess-Schritt „Definition Notfall – Definition Krise“

Eng verknüpft mit der Ermittlung und Beurteilung der Gefährdung ist die Zuordnung im Eintrittsfall als Notfall oder Krise (wobei sich im Laufe des Geschehens ein Notfall in eine Krise wandeln kann). Sowohl ein Notfall wie auch eine Krise, die für den reisenden Mitarbeiter eine Gefährdung der persönlichen Sicherheit und/oder Gesundheit oder bereits eine konkrete Schädigung darstellen, kreieren einen konkreten Handlungsbedarf im Unternehmen.

Als Notfall kann eine konkrete Gefährdung der persönlichen Sicherheit und/oder Gesundheit angesehen werden, für dessen Eintreten das Unternehmen bereits im Vorfeld konkrete Handlungsabläufe, Meldekettens, Eskalationsschritte und Kommunikationswege definiert hat. Das Unternehmen muss daher bereits frühzeitig festlegen, welche Vorkommnisse als Notfall zu behandeln sind.

Unter einer Krise versteht man hingegen das Eintreten einer besonderen Situation, auf deren Negativeffekte mit der herkömmlichen Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen nur bedingt oder gar nicht reagiert werden kann. Die Krisensituation ist geprägt von einer starken Betroffenheit des Unternehmens, Zeitdruck, mangelnden Informationen über den aktuellen Sachverhalt sowie eventuell von einer unsicheren Rechtslage. Häufig wird die Krisensituation von einem erhöhten nationalen oder sogar internationalen Medieninteresse begleitet sein.

Ein Notfall oder eine Krise setzen daher unterschiedliche Prozesse und Maßnahmen im Unternehmen in Gang, die eine effektive und schnelle Aktion und Reaktion im Eintrittsfall gewährleisten sollen. Sinnvollerweise wird ein Reiserisikomanagement für Arbeitseinsätze im Ausland eine solche Zweigleisigkeit berücksichtigen (siehe Kapitel 5.2.5.).

Das Management von Notfällen im Ausland kann sich beispielsweise erstrecken auf

- Arbeitsunfälle
- medizinische Versorgungsfälle
- Verkehrsunfälle
- kriminelle Übergriffe.

Das Management von Krisen im Ausland kann sich beispielsweise erstrecken auf

- Entführungen
- Erpressungen
- Unruhen (z. B. Putsch)
- Terrorakte
- Naturkatastrophen.

Aus der Praxis

Schon die Wahl des Treffpunktes kann das Reiserisiko entscheidend mindern. Treffen am Flughafen oder in der eigenen Niederlassung sind möglicherweise eine Alternative zu Kundenbesuchen im Landesinneren.

5.2.4. Prozess-Schritt „Maßnahmen zur Eliminierung oder Minimierung der Reiserisiken festlegen“

Wie bereits dargelegt, bildet die unternehmensspezifische Gefährdungsbeurteilung die zentrale Grundlage für die Erarbeitung des unternehmerischen Maßnahmenkatalogs, der die identifizierten Reiserisiken eliminieren oder minimieren soll. Daher muss die potenzielle Gefährdung der persönlichen Sicherheit und/oder Gesundheit der reisenden Mitarbeiter in Zusammenhang gebracht werden mit der Wahrscheinlichkeit eines solchen Schadenseintritts.

Ergibt die Analyse, dass die unternehmensspezifischen Reisen vermehrt in Länder gehen, in denen der Schadenseintritt eher unwahrscheinlich ist, so wird dieses Unternehmen aller Voraussicht nach andere Maßnahmen zur Eliminierung oder Minimierung der Risiken treffen, als solche Unternehmen, deren Mitarbeiter in Länder reisen, bei denen die Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts eher hoch ist.

Es empfiehlt sich daher eine Matrix zu erarbeiten, die den Grad der Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts widerspiegelt (z. B. abgestufte länderspezifische Risikoeinteilung aufgrund einer geringen/mittleren/hohen Wahrscheinlichkeit eines Schadenseintritts) und diesen in einen Zusammenhang setzt mit der Art der Maßnahme, die den Schadenseintritt eliminieren oder minimieren soll. Für die länderspezifische Risikoeinteilung können beispielsweise die Informationen des Auswärtigen Amtes herangezogen werden (z. B. Reisewarnungen, Teil-Reisewarnungen, Sicherheitshinweise, Gesundheitshinweise, allgemeine Reisehinweise).

Gekoppelt werden kann eine abgestufte länderspezifische Risikoeinteilung beispielsweise an mehrstufige Genehmigungsprozesse. Reist der Mitarbeiter danach in ein Land, in dem die Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts eher hoch ist, so ist möglicherweise neben dem Vorgesetzten auch die Personal- und Geschäftsleitung in den Genehmigungsprozess einzubeziehen.

Unabhängig vom Eintritt der Wahrscheinlichkeit des Schadens können die Maßnahmen zur Eliminierung oder Minimierung der Reiserisiken eingeteilt werden in solche, die vor, während oder nach einem Arbeitseinsatz im Ausland greifen können. Diese Maßnahmen müssen mit den Zielen des Unternehmens (siehe Kapitel 5.1.1.) korrespondieren.

Aus der Praxis

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen können auch mit kleinen Maßnahmen (z. B. Festlegen von Verantwortlichkeiten im Unternehmen, Zurverfügungstellung von Flyern oder Informationsmaterial, Schaffen von Regelungen) eine große Wirkung erzeugen. Und es gilt: Der „Return on Investment“ ist hoch.

Beispiel

Das Ziel lautet

- „Wir wollen den reisenden Mitarbeiter bei der Vorbereitung des Arbeitseinsatzes im Ausland umfassend unterstützen.“

Dieses Ziel wird durch qualifizierte Maßnahmen erreicht, die präventiv vor dem Arbeitseinsatz greifen, z. B. durch

- das Bereitstellen von aktuellen, länderspezifischen Informationen über die Sicherheitslage, die medizinische Versorgung, typische Ansteckungskrankheiten und von allgemeinen sowie länderspezifischen Verhaltensempfehlungen für das Reiseland.

Die Umsetzung der Maßnahme kann erfolgen durch

- einen spezifischen Hinweis auf Informationen zum Reiseland, die das Auswärtige Amt bereitstellt (Informationen zum Angebot des Auswärtigen Amtes in Kapitel 6). Der Hinweis kann beispielsweise in den Genehmigungsprozess oder in den Buchungsprozess eingebunden werden.
- das Bereitstellen von landesspezifischen Informationen, die von einem Dienstleister aufbereitet werden und im unternehmenseigenen Intranet zur Verfügung gestellt werden.
- das Bereitstellen von Informationen zu Ärzten im Reiseland. Eine Informationsbeschaffung könnte beispielsweise über die deutschen Botschaften erfolgen und in den Buchungsprozess eingebunden werden.
- das Erstellen von Vorsorge-Checklisten („An was muss ich denken“), die beispielsweise in den Genehmigungsprozess oder in den Buchungsprozess eingebunden werden.
- Verhaltensschulungen für reisende Mitarbeiter, die beispielsweise durch einen externen Experten oder einen internen Trainer (evtl. erhöhte Authentizität durch eigenes, firmenrelevantes Bildmaterial) oder in Form von E-Learnings durchgeführt werden.

Hinweis

Die beschriebene Maßnahme hat beispielhaften Charakter. Sie ist nicht als abschließende Handlungsempfehlung zu verstehen. Ergänzt wird sie im Folgenden durch den Prozess-Schritt „Maßnahme – Krisenstab einrichten“.

Die Projektgruppenmitglieder, die an der Erstellung dieses Praxisleitfadens mitgewirkt haben, empfehlen interessierten VDMA-Mitgliedern, das VDMA-Netzwerk zum weiteren Austausch zu Unternehmenslösungen zu nutzen. VDMA-Mitglieder können sich zur Kontaktvermittlung an die VDMA Außenwirtschaft und die VDMA Arbeitsgemeinschaft Großanlagenbau wenden (Kontaktdetails siehe Kapitel 9).

Aus der Praxis

Die deutschen Botschaften im Ausland geben bei rechtzeitiger und ausführlicher Anfrage Informationen über Hotels, Fortbewegungsmittel und Ärzte im Gastland.

5.2.5. Prozess-Schritt

„Beispiel: Maßnahme – Krisenstab einrichten“

Bei einer Krise handelt es sich um ein Ereignis, das nicht mit der normalen Aufbau- und Ablauforganisation bewältigt werden kann. Das Krisenmanagement verlangt daher eine besondere Aufbauorganisation sowie eine Ablauforganisation mit speziellen Maßnahmen. Das Krisen- und Notfallmanagement kann teilweise in Personalunion wahrgenommen werden.

Das wesentliche unternehmensinterne Gremium zur Bewältigung von Krisen ist der Krisenstab. Bei ihm handelt es sich um ein Organ, das die normale Aufbauorganisation eines Unternehmens durchbricht. Er bündelt abteilungsübergreifende Kompetenzen. Der Krisenstab plant, veranlasst, koordiniert und überwacht alle Aktivitäten zur Krisenbewältigung (nach innen und nach außen) und deeskaliert den Krisenstatus, sobald er behoben ist.

Die konkrete Besetzung des Krisenstabs erfolgt unternehmensindividuell und hängt u.a. von der Unternehmensgröße ab. Grundsätzlich sollte das Gremium überschaubar bleiben, damit Entscheidungen rasch gefällt werden können. Das Kernteam umfasst i.d.R. die Leitung der Personal-, der Rechts- und der Finanzabteilung sowie der Kommunikation und der Reisedienststelle. Darüber hinaus können einzelne Stabsfunktionen wie etwa Arbeitsmediziner, Notfallbeauftragter und Sicherheitsbeauftragter einbezogen werden. Die Geschäftsführung kann, muss aber nicht im Kernteam mitarbeiten. Vielmehr erscheint es sinnvoll, dass sie die Rolle einer weiteren Eskalationsinstanz für kritische Fälle übernimmt.

Der Krisenstab sollte frühzeitig – also spätestens bei Abschluss der Einführung des Reiserisikomanagements – installiert sein, damit ein Unternehmen in Krisensituationen sofort handlungsfähig ist und keine wertvolle Zeit für administrative Aufgaben verliert.

In der konstituierenden Sitzung des Krisenstabs werden

- die Regeln für die Entscheidungsfindung festgelegt (z. B. einfache Mehrheit vs. Einstimmigkeit)
- die Aufgaben und Funktionen der verschiedenen Mitglieder definiert
- die Regeln für die Dokumentation und Protokollführung beschlossen
- die Kommunikationsmittel bestimmt. Hierbei ist auf die jederzeitige Erreichbarkeit zu achten (ggf. Bereitschaften und/oder Doppelbesetzung der Funktionen definieren)
- geeignete Räumlichkeiten festgelegt, die möglichst nur vom Krisenstab für Zusammenkünfte bei einer Krise genutzt werden und mit den erforderlichen Arbeitsmitteln ausgestattet sind
- die internen und externen Kommunikationswege und -verantwortlichkeiten festgelegt

Der Krisenstab sollte sich regelmäßig mit einer festen Agenda (aktuelle Vorfälle, weitere Planungen etc.) treffen und überdies zu Übungszwecken typische Krisenfälle durchspielen (etwa einmal im Jahr). Das Gremium sollte ein knapp gefasstes Krisenmanagement-Handbuch mit aussagekräftigen Beispielfällen erstellen und ferner eine ausführliche Checkliste mit internen und externen Ansprechpartnern (z. B. Dienstleister, Auswärtiges Amt, Robert Koch Institut) erarbeiten, die eine schnelle Vernetzung und Informationsbeschaffung in Krisenfällen ermöglicht.

Es empfiehlt sich ferner, im Rahmen der unternehmensinternen Kommunikation regelmäßig über die Arbeit des Krisenstabs zu berichten, damit den Mitarbeitern die Mitglieder und Aufgaben des Gremiums bekannt sind. Eine solche Berichterstattung dient nicht zuletzt der Vertrauensbildung und zeigt, dass die Unternehmensführung sich um das Wohl der Belegschaft kümmert.

5.2.6. Prozess-Schritt „Ist ein Dienstleister zu beauftragen?“

Stehen die Unternehmensziele fest, die durch die Einführung eines Reiserisikomanagements erreicht werden sollen, ist die Ist-Analyse im Unternehmen erfolgt und der Maßnahmenkatalog zur Eliminierung oder Minimierung des Reiserisikos festgelegt, so muss das Unternehmen entscheiden, ob ein Dienstleister zur Umsetzung des Maßnahmenkatalogs beauftragt werden soll.

Gerade mittelständische Unternehmen sind mit der Dynamik, mit der sich die Beurteilung der Sachlage gegebenenfalls ändern muss, schnell überfordert. Hier gilt es zunächst, die personellen Ressourcen im Unternehmen zu prüfen. Darüber hinaus sind die Kosten, die durch den Einsatz des eigenen Personals entstehen, in Relation zu den Kosten zu setzen, die durch die Beauftragung eines Dienstleisters entstehen.

Das Dienstleistungsspektrum externer Unternehmen reicht von medizinischer Assistance (z. B. Krankentransporte, Benennung von Krankenhäusern und qualifizierten Ärzten vor Ort, Krankentransporte und Medikamentenbeschaffung vor Ort, reisemedizinische Informationen vorab) bis zu Sicherheitsdienstleistungen (z. B. Bereitstellung von aufbereiteten, landesspezifischen Sicherheitsinformationen, Implementierungen von sogenannten Trackingsystemen zur Lokalisierung der reisenden Mitarbeiter im Einsatzland, Evakuierungen infolge von Unruhen, Terrorakten oder Naturkatastrophen) und der Bereitstellung von Notruf-Hotlines rund um die Uhr (24/7). Es gibt eine Reihe von spezialisierten Dienstleistern, die Gesamtpakete anbieten, die sowohl die medizinische Assistance sowie Sicherheitsdienstleistungen beinhalten. Alternativ können ausgewählte Dienstleistungen separat beauftragt werden. Zum Dienstleistungsspektrum gehört in der Regel auch die Beratungs- und Unterstützungsdienstleistung zur Einführung und Umsetzung eines Reiserisikomanagements im Unternehmen.

Aus der Praxis

Stehen ausreichende personelle Ressourcen zur Verfügung, dann ist die Beschaffung von Reiseinformationen auch ohne Dienstleister möglich. Das gilt in der Regel für Arbeitseinsätze in größeren, international angebotenen Städten. Bei der Informationsbewertung muss man sich allerdings häufig auf die genutzten Quellen verlassen. Diese müssen daher sorgfältig recherchiert werden und verlässlich sein (z. B. Auswärtiges Amt, deutsche Botschaften). Gegebenenfalls können diese Informationen mit der Informationsbewertung der ortsansässigen Unternehmenseinheiten abgeglichen werden. Dabei kommt es aber auch vor, dass die Auslandsstandorte eine andere Sicht auf die Risiken vor Ort haben.

Die Entscheidung zur Beauftragung eines Dienstleisters kann sich an folgenden Fragen orientieren:

- Ist unternehmensinternes Know-how zur Informationsbeschaffung, -bewertung und -bereitstellung vorhanden? Wenn nein, stehen für einen solchen Ausbau und regelmäßige Aktualisierungen ausreichende personelle Ressourcen zur Verfügung?
- Kann im Unternehmen die Erreichbarkeit rund um die Uhr für Not- und Krisenfälle gewährleistet werden?
- Kann einem reisenden Mitarbeiter, der sich in einem Not- oder Krisenfall befindet, Unterstützung vor Ort durch das Unternehmen gewährt werden?
- Können im Unternehmen Strukturen etabliert werden, die die Lokalisierung des reisenden Mitarbeiters rund um die Uhr ermöglichen (in Bezug auf Kundenbesuche, Hotels, Reiseroute im Land, Flugverbindungen)?

Fällt die Unternehmensentscheidung zugunsten der Beauftragung eines Dienstleisters aus, kann sich die Auswahl an folgenden Schritten und Kriterien orientieren:

- Recherche der potenziellen Dienstleister
 - evtl. eingrenzen auf lokale, regionale oder internationale Anbieter
 - Verfügbarkeit der Ansprechpartner (Zeitzone) und Sprache klären
 - Referenzen anfordern (z. B. VDMA-Netzwerk, ASW Bundesverband Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft (<http://asw-bundesverband.de/>))
- Dienstleistungsspektrum klären (Flyer anfordern und Webseiten konsultieren)
- Vergleichbarkeit der Dienstleistungen überprüfen
- Internen Kriterienkatalog erstellen (inkl. Priorisierung)
- Angebot erstellen lassen (gleiche Währung bei internationalen Angeboten sicherstellen)
- Detailprüfung der Dienstleistungen vornehmen (Fachabteilungen konsultieren)
- Vorauswahl der Dienstleister treffen (Präsentation des Angebotes, Test-Zugänge, Probearbeit, Demos)
- Vertragsprüfung
- Wiederkehrende Nachkontrolle gewährleisten
 - Leistung vs. Nutzen hinterfragen
 - Entwicklung der technischen Möglichkeiten verfolgen.

Aus der Praxis

Es empfiehlt sich eine Nachfrage bei den Berufsgenossenschaften. Im medizinischen Bereich sind Assisteure in Teilbereichen schon integriert.

5.2.7. Prozess-Schritt „Unterweisung der reisenden Mitarbeiter“

Ist der Maßnahmenkatalog zur Eliminierung oder Minimierung des Reiserisikos festgelegt, müssen die reisenden Mitarbeiter über diesen umfassend in Kenntnis gesetzt werden. Es handelt sich also um eine Bringschuld des Arbeitgebers, die durch unterschiedliche Personen und idealerweise durch die Einbindung in bestehende Handlungsabläufe im Unternehmen bewältigt wird. Die Unterweisung der reisenden Mitarbeiter ist zu dokumentieren.

Die Unterweisung kann erfolgen durch

- Führungskräfte
- eine Fachabteilung, z.B. Corporate Security
- einen externen Dienstleister.

Empfehlenswert ist zunächst die Nutzung routinemäßig stattfindender Austauschformate. Darunter fallen beispielsweise:

- Einstellungsgespräche und Unterweisung neuer Mitarbeiter
- Aufnahme in die Reiserichtlinie, auf die der Arbeitsvertrag verweist
- Hinweis bei der jährlichen Unterweisung zur Arbeitssicherheit
- Hinweis bei der arbeitsmedizinischen Untersuchung
- Hinweis bei Betriebsversammlungen
- Hinweis bei Montage-/Serviceversammlungen
- Hinweis bei Projektteam-Meetings
- Aushänge an schwarzen Brettern
- Hinweis im Intranet
- Hinweis in Mitarbeiterzeitschrift.

Hinzu kommen Hinweise im Rahmen einer konkreten Reisevorbereitung, z. B.

- durch eine persönliche Einweisung des reisenden Mitarbeiters durch eine Führungskraft
- als Bestandteil des Reisegenehmigungsprozesses in Form einer Informationsmail
- als Bestandteil des Reisegenehmigungsprozesses in Form eines Schulungsprogrammes (z. B. E-Learnings) und/oder eines Awareness-Films
- durch die Übergabe einer Notfallkarte mit relevanten Kontaktdaten
- durch den Versand einer Reisecheckliste oder einer Reisebroschüre
- durch interkulturelle Trainings
- durch den Zugriff auf eine Informationsdatenbank.

Aus der Praxis

Bei der Einführung eines Reiserisikomanagements ist es sinnvoll, am Vorhandenen anzuknüpfen und Neues in bestehende Unternehmensprozesse einzugliedern. Anknüpfungspunkte bieten beispielsweise Buchungsvorgänge, Genehmigungsverfahren, Reise- und Entsenderichtlinien, arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen und Unterweisungen für neue Mitarbeiter.

5.3. Phase 3: Prozess-Schritte nach der Einführung

Den Verantwortlichen in den Unternehmen muss von Anfang an klar sein, dass die Einführung eines Reiserisikomanagement-Systems ein klassischer Veränderungsprozess ist. Das bedeutet, dass man mit Widerständen und Rückschlägen rechnen muss und ausreichend Zeit für die Umsetzung einplanen sollte.

Letztlich wird eine realistische Zeitplanung nicht darum herumkommen, für den Einführungsprozess eine relativ lange Dauer einzukalkulieren. Von der ersten Idee bis zur praktischen Umsetzung kann – je nach Größe des Unternehmens – ein Jahr oder mehr vergehen. Damit ist der Prozess aber noch lange nicht abgeschlossen. Vielmehr müssen auch nach der Einführung personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, um das System dauerhaft in der Organisation zu verankern und es weiterzuentwickeln.

5.3.1. Prozesse-Schritt „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess implementieren“

Das Unternehmen muss kontinuierlich an der Optimierung des Reiserisikomanagement-Systems arbeiten, wobei Erfahrungen aus bewältigten Notfällen einfließen sollten (hier gilt: Betroffene zu Beteiligten machen!). Ziel muss es sein, aus diesen Erfahrungen zu lernen und das Reiserisikomanagement im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses regelmäßig an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen.

Wichtig hierbei ist es,

- eine regelmäßige Überprüfung der Reisesituation des Unternehmens durchzuführen
- konkrete Ziele, idealerweise in Form von Kennzahlen (z.B. Anzahl der Trainings und Schulungsmaßnahmen), zu formulieren

- Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele zu planen und umzusetzen
- die Umsetzung und die Ergebnisse dieser Maßnahmen zu kontrollieren.

Als Folge dieser stetigen Verbesserung sollte(n)

- die Anzahl der Notfälle (bzw. die Notfallquote) sinken
- die Auswirkung der Notfälle reduziert werden
- fortlaufende Anpassungen und Weiterentwicklungen der Notfallmaßnahmen erfolgen
- sich die Reisebereitschaft der Mitarbeiter verbessern.

5.3.2. Prozess-Schritt „Kommunikationsmaßnahmen durchführen“

Ferner lehrt die Erfahrung, dass nach der Einführung eines Reiserisikomanagements eine fortlaufende, breit ausgerichtete Kommunikation stattfinden muss, um das neue System im gesamten Unternehmen bekannt zu machen. Neben der Belegschaft im Mutterhaus gehören auch die Kollegen an den Auslandsstandorten zu Zielgruppe der PR-Maßnahmen. Als Instrumente bieten sich die in Kapitel 5.2.7 genannten Kommunikationswege an.

5.3.3. Prozess-Schritt „Einbindung der Führungskräfte“

Zu empfehlen ist darüber hinaus ein regelmäßiges Briefing der Führungskräfte. Dies kann etwa im jährlichen Zielgespräch erfolgen oder auch im Rahmen von spezifischen Führungskräfte-seminaren. Die Vorgesetzten sollen damit an ihre spezielle Vorbildfunktion erinnert werden, diese entsprechend vorleben und das Reiserisikomanagement als Führungsaufgabe begreifen.

6. Angebote des Auswärtigen Amtes

Zur Vorbereitung eines Arbeitseinsatzes im Ausland können folgende Angebote genutzt werden:

Reise- und Sicherheitshinweise A – Z

Länderprofile liefern grundlegende Informationen zur Sicherheitslage, zu Einreisebestimmungen für Deutsche, Zollvorschriften, strafrechtliche Vorschriften sowie medizinische Hinweise
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Laenderinformationen/Uebersicht_Navi.html

Alternativ: Reise- und Sicherheitshinweise als Newsletter (Länderauswahl möglich)
https://www.auswaertiges-amt.de/DE/Infoservice/Newsletter/Bestellen_node.html

Alternativ: Reise- und Sicherheitshinweise als RSS-Feed
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Infoservice/RSS/Uebersicht_node.html

Reisewarnungen

http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Laenderinformationen/01-Reisewarnungen-Liste_node.html

Reisen und Gesundheit

http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Laenderinformationen/05_Gesundheitsdienst/Uebersicht_node.html

Merkblätter zu häufigen Infektionskrankheiten

http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Laenderinformationen/05_Gesundheitsdienst/02_Information_Krankheiten/MerkblaetterListe_node.html

Verhalten bei Erdbeben und Tsunamis

http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Laenderinformationen/01-Reisewarnungen-Liste_node.html

Deutsche Auslandsvertretungen

http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Laenderinformationen/03-WebseitenAV/Uebersicht_node.html

Informationen für Deutsche im Ausland

<http://www.konsularinfo.diplo.de/>

Während eines Arbeitseinsatzes im Ausland sind folgende Angebote hilfreich:

Eintragung in die Krisenvorsorgeliste „Elefant“

<https://elefant.diplo.de/elefandextern/home/login!form.action>

Reise-App „Sicher reisen“

http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Laenderinformationen/02-Hinweise/App_Text.html

App „Auswärtiges Amt - Auslandsvertretungen weltweit“

http://www.konsularinfo.diplo.de/___Zentrale_20Komponenten/Ganze-Seiten/de/Auswaertiges-Amt/AV-AA-App.html?site=361719

Zentrale Notfallrufnummer

<http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Infoservice/FAQ/Sicherheitshinweise/15-Notrufnummer.html?nn=383016>

Konsularische Hilfe in Notfällen

http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Laenderinformationen/01-Laender/Konsularisches/Uebersicht_node.html

Vergleichbare deutschsprachige Angebote liefern:

Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres der Republik Österreich
<https://www.bmeia.gv.at/reise-aufenthalt/>

Eidgenössisches Department für auswärtige Angelegenheiten
<https://www.eda.admin.ch/eda/de/home/vertretungen-und-reisehinweise.html>

7. Versicherungslösungen sichern Arbeitseinsätze im Ausland ab

Jürgen Seiring und Marcus Flier
VSMA GmbH

Auslandsreise-Krankenversicherung

Die gesetzliche Krankenkasse (GKV) und die Berufsgenossenschaft (BG) bieten den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, die für ein Unternehmen ins Ausland reisen, keinen ausreichenden Versicherungsschutz. So erstattet die GKV Behandlungskosten grundsätzlich lediglich in der Höhe, wie diese auch in Deutschland angefallen wären. Während eine Blinddarm-Operation in Deutschland rund EUR 3.000 kostet, muss in den USA mit EUR 20.000 bis EUR 90.000 gerechnet werden. Die Behandlung eines Herzinfarktes kostet hierzulande etwa EUR 8.000 in den USA bis zu USD 150.000.

Die BG leistet für Krankheitskosten, die während der Dienstreise aus Arbeits- und Wegeunfällen entstehen. Allerdings besteht für diese Einsätze gemäß Sozialgesetzbuch V auch eine Fürsorgepflicht durch den Arbeitgeber, d.h. Krankheitskosten sind in der Regel seitens des Unternehmens zu tragen. Häufig sind sich die Personalabteilungen der VDMA-Mitgliedsunternehmen und die Mitarbeiter dieser Versorgungslücke nicht bewusst. Somit ist im Regelfall mit einer finanziellen Lücke zu rechnen.

Viele Unternehmen verlassen sich auf Absicherungen im Rahmen einer Kreditkarte oder gar auf eigene Versicherungen der Mitarbeiter. Häufig handelt es sich in solchen Fällen, wie die VSMA GmbH feststellte, nur um einen sehr eingeschränkten Versicherungsschutz, der oftmals viele Ausschlüsse beinhaltet. Da die finanziellen Lücken erheblich sein können, empfiehlt es sich



immer – unabhängig vom Reiseziel – für dienstlich veranlasste Reisen eine sogenannte Auslandsreise-Krankenversicherung für die Mitarbeiter abzuschließen. Diese ersetzt im Rahmen der zugrundeliegenden Bedingungen die Kosten für medizinische Behandlungen im Ausland, die von den gesetzlichen Krankenkassen, wie oben beschrieben, teilweise nicht übernommen werden. Auch ein aus medizinischen Gründen erforderlicher Rücktransport sowie umfangreiche Assistance-Leistungen sind mitversichert. Es sollte eine pauschale Auslandsreise-Krankenversicherung (Abrechnungen nach Reisetagen) gewählt werden, so dass automatisch sämtliche Auslandsreisen (auch von Freelancern und Mitarbeitern verbundener Unternehmen) am Versicherungsschutz partizipieren. Aufwendige Einzelmeldungen vor Reisebeginn entfallen hiermit.

Gruppen-Unfallversicherung

Kommt es während eines Auslandseinsatzes des Mitarbeiters zu einem schweren Unfall, besteht Versicherungsschutz über die gesetzlichen Träger (Berufsgenossenschaft). Die Höhe der Leistungen ist gesetzlich festgeschrieben und oftmals nicht ausreichend. Bei Verlust einer Hand durch einen Arbeitsunfall kommt lediglich eine monatliche Rente von EUR 400 zum Tragen. Eine zusätzliche Absicherung im Rahmen einer Gruppen-Unfallversicherung durch den Arbeitgeber ist daher sinnvoll. Hierdurch sichert das Unternehmen seinen Mitarbeiter zu günstigen Konditionen zusätzlich gegen die Folgen einer unfallbedingten Invalidität oder die Hinterbliebenen im Todesfall finanziell ab. Der Versicherungsschutz gilt weltweit und rund um die Uhr, d.h. im Beruf oder in der Freizeit. Bei Entsendungen in Krisengebiete ist zu beachten, dass die Folgen von Kriegseignissen üblicherweise nicht versichert sind. Daher ist es ideal, wenn das Unternehmen das sogenannte passive Kriegsrisiko mitversichert hat.

Entführungs- und Lösegeld-Versicherung

Jedes Jahr werden rund 25.000 Entführungen gemeldet. Das ist Grund genug für viele Firmen, sich nach einer Versicherung für ihre Mitarbeiter umzusehen. Der Abschluss einer Entführungsversicherung erfolgt nicht „von der Stange“ und ist an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Die Versicherung deckt nicht nur das vereinbarte Lösegeld; der Versicherer stellt einen erfahrenen Krisenberater zur Verfügung, der im Falle einer Entführung dem Versicherungsnehmer sofort zur Seite steht. Ziel des Krisenberaters ist es, die umgehende Freilassung der Geiseln oder die Auflösung der Erpressungssituation zu erreichen. Den besten Schutz gegen Entführungen oder Erpressungen für die Mitarbeiter erhält man, wenn diese geschult sind. Daher ist eine präventive Beratung genauso wichtig wie die Unterstützung im Krisenfall. Die Deckung sollte daher diese Beratung beinhalten, damit die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers für seine Angestellten gesichert ist.

Die Versicherung erfasst auch Ertragsausfälle sowie Kosten für politisch bedingte Evakuierungen und Rückführungen. Auch die Kosten für die Abwehr und Klärung von Bedrohungen oder Verschwinden sind versichert.

Für alle Fragen rund um den Versicherungsschutz steht den VDMA-Mitgliedsunternehmen die VSMA GmbH zur Verfügung. Die VSMA GmbH ist ein 100%iges Dienstleistungsunternehmen des VDMA.

8. VDMA-Leistungsangebot

Kooperation mit International SOS bietet Vorzugskonditionen für VDMA-Mitglieder

Seit 2012 besteht mit der International SOS GmbH (<https://www.internationalsos.com/locations/europe/germany>) eine Kooperationsvereinbarung, die Vorzugskonditionen für VDMA-Mitglieder bietet.

Kontakt: gabriele.welcker-clemens@vdma.org
und mflie@vsma.org

Die Benennung weiterer einschlägiger Dienstleister erfolgt auf Nachfrage.

Kontakt: gabriele.welcker-clemens@vdma.org

Einschlägige VDMA-Publikationen

Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers bei Auslandseinsätzen

Diese mitgliederexklusive, kostenfreie VDMA-Publikation ist in der Reihe „focus RECHT“ erschienen. Sie stellt die rechtlichen Aspekte der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers bei Auslandseinsätzen dar. Darin ist auch eine konkretere Betrachtung enthalten, was der Arbeitgeber vor, während und nach einem Auslandseinsatz zu beachten hat.

Die Publikation kann in der VDMA Abteilung Recht kostenfrei angefordert werden (Kontaktdaten siehe Kapitel 9).

Internationale Arbeitnehmerentsendungen – Muster einer Entsendungsrichtlinie

In dieser kostenpflichtigen Publikation werden arbeits-, steuer- und sozialversicherungsrechtliche Aspekte analysiert und im Zusammenhang dargestellt. Die Richtlinie soll in Personalabteilungen, Steuerabteilungen, aber auch im Projektbereich und bei Arbeitnehmervertretungen die Umsetzung der betrieblichen Vorgaben erleichtern und zugleich weiterführende Hinweise zur Umsetzung der rechtlichen Voraussetzungen geben.

Zu beziehen über den VDMA Verlag (<http://www.vdmashop.de/>).

Einschlägige VDMA-Veranstaltungen

VDMA-Infotag „Auslandseinsätze – Mitarbeitersicherheit im Fokus“

mitgliederexklusiv, kostenpflichtig

Kontakt: gabriele.welcker-clemens@vdma.org

VDMA-Baustellentag

kostenpflichtig

Kontakt: klaus.gottwald@vdma.org

VDMA-Expertengespräch „Geschäftsreise Mexiko – Einreise und Sicherheitslage“

mitgliederexklusiv, kostenfrei

Kontakt: gabriele.welcker-clemens@vdma.org

Interkulturelle VDMA-Workshops zu

ausgewählten Ländern (derzeit: China, Frankreich, Indien, Italien, Russland, Arabischer Raum und USA) bietet die VDMA Außenwirtschaft mitgliederexklusiv und kostenpflichtig (<http://www.vdma.org/kontakt>).



**MBI-Seminar „Baustellen sicher organisieren –
Arbeits- und Gesundheitsschutz auf Baustellen
und in Projekten“**

kostenpflichtig

Kontakt: klaus.gottwald@vdma.org und
Maschinenbau-Institut GmbH
(<http://www.maschinenbau-institut.de/>)

**MBI-Seminar „Arbeits- und Sozialversicherungs-
recht bei Arbeitseinsätzen im Ausland“**

kostenpflichtig

Kontakt: monika.weltin@vdma.org und
Maschinenbau-Institut GmbH
(<http://www.maschinenbau-institut.de/>)

**Informationen zu länderspezifischen
Einreisebestimmungen**

Informationen zu Einreisebestimmungen ausgewählter Länder bietet die VDMA Außenwirtschaft (<http://www.vdma.org/kontakt>).

9. Kontakte im VDMA

VDMA Außenwirtschaft

Gabriele Welcker-Clemens
gabriele.welcker-clemens@vdma.org
+49 69 6603-1437
<http://www.vdma.org/exporthemen>

VDMA Steuern

Monika Weltin
monika.weltin@vdma.org
+49 69 6603-1417
<http://www.vdma.org/steuern>

VDMA Arbeitsgemeinschaft Großanlagenbau

Klaus Gottwald
klaus.gottwald@vdma.org
+49 69 6603-1264
<http://www.agab.vdma.org/>

VSMA GmbH

Ein Unternehmen des VDMA
Marcus Flier
mflier@vsma.org
+49 69 6603-1573
<http://www.vdma.de/>

VDMA Recht

Fabian Seus
fabian.seus@vdma.org
+49 69 6603-1350
<http://www.vdma.org/recht>

Christian Hess
christian.hess@vdma.org
+49 69 6603-1268
<http://www.vdma.org/recht>

10. VDMA-Netzwerk zum Thema Reiserisikomanagement für Arbeitseinsätze im Ausland

Die Unternehmensvertreter der Projektgruppe sind bereit, interessierten VDMA-Mitgliedern Auskünfte zu den unternehmenseigenen Lösungen für das Management von Reiserisiken zu erteilen.

Eine Anfrage zur Kontaktvermittlung kann erfolgen über die VDMA Außenwirtschaft oder die VDMA Arbeitsgemeinschaft Großanlagenbau.

Folgende Unternehmen haben sich in der Projektgruppe engagiert:

ACHENBACH BUSCHHÜTTEN GmbH & Co. KG
<http://www.achenbach.de>

Air Liquide Global E&C Solutions Germany GmbH
<https://www.engineering-airliquide.com/>

HAYER & BOECKER OHG
<http://www.haverboecker.com>

KHS GmbH
<http://www.khs.com/>

KSB Aktiengesellschaft
<https://www.ksb.com>

LOESCHE GmbH
<https://www.loesche.com>

Outotec GmbH & Co. KG
<http://www.outotec.com/>

Voith GmbH,
www.voith.com



Der Inhalt der Broschüre wurde sorgfältig recherchiert und zusammengestellt, ersetzt aber nicht die Rechtsberatung im Einzelfall. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit wird keine Gewähr übernommen. Zukünftige Änderungen der Rechtslage und Rechtsprechung sind zu berücksichtigen.

Diese Publikation einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig (§ 53 UrhG) und strafbar (§ 106 UrhG). Dies gilt insbesondere für das Fotokopieren der Unterlagen sowie für die Speicherung, Verarbeitung und Verbreitung unter Verwendung elektronischer Systeme.

Impressum

VDMA

Außenwirtschaft
Arbeitsgemeinschaft Großanlagenbau

Lyoner Str. 18
60528 Frankfurt am Main

Redaktion

Gabriele Welcker-Clemens
Telefon +49 69 6603-1437
E-Mail gabriele.welcker-clemens@vdma.org

Klaus Gottwald
Telefon +49 69 6603-1264
E-Mail klaus.gottwald@vdma.org

Layout und Design

VDMA Verlag GmbH
DesignStudio

© VDMA

Stand

November 2016

Bildnachweise

Titelbild	Maren Winter – istockphoto.com
Seite 6	Reicher – Fotolia.com Dr. Carsten Mink
Seite 7	Dr. Carsten Mink
Seite 8	A_Lesik – shutterstock.com naypong – Fotolia.com
Seite 9	KatarzynaBialasiewicz – istockphoto.com Ken Tannenbaum – shutterstock.com
Seite 11	Jakub Jirsák – Fotolia.com
Seite 29	Elnur – Fotolia.com
Seite 32	Stokkete – shutterstock.com
Seite 35	Iren Udarrhazi – Fotolia.com

Herausgeber dieser Publikation sind der VDMA
in Kooperation mit der
Maschinenbau-Institut GmbH (MBI),
Lyoner Straße 18, 60528 Frankfurt am Main

VDMA

Außenwirtschaft

Arbeitsgemeinschaft Großanlagenbau

Lyoner Str. 18

60528 Frankfurt am Main

Kontakt

Gabriele Welcker-Clemens

Telefon +49 69 6603-1437

E-Mail gabriele.welcker-clemens@vdma.org

Klaus Gottwald

Telefon +49 69 6603-1264

E-Mail klaus.gottwald@vdma.org