

# Chefs mit Profil gefragt

**Steigender Krankenstand, schlechtes Betriebsklima, Abwanderung von Leistungsträgern und negative Presse - damit müssen Chefs rechnen, wenn sie die Belegschaft auf (notwendige) Veränderungen wie Kostensenkungsprogramme oder Fokussierung auf Kernkompetenzen unzureichend vorbereiten.**

»Dies gilt selbst dann, wenn die Einschnitte sorgfältig durchdacht und von fairen Angeboten flankiert sind«, warnt Psychotherapeutin und Coach Brigitte Scheidt. Exklusiv für impulse hat die Berliner Buchautorin (»Neue Wege im Berufsleben«) zusammengefasst, wie sich sensible Vorhaben am besten vermitteln lassen.

**Konsequent auftreten.** Bei gravierenden Veränderungen ist vor allem der Chef gefragt. Je distanzierter oder zynischer der Unternehmer auftritt, desto mehr Widerstände ruft er hervor. Ähnliches gilt für Zauderer, die sich hinter Sachzwängen, dem Personalchef oder dem Unternehmensberater verschansen. Zeigen Sie Führungsstärke, indem Sie für Ihre Entscheidungen die volle Verantwortung übernehmen. Und machen Sie die Hintergründe Ihrer Entscheidungen möglichst transparent.

**Rasch kommunizieren.** Ist eine Entscheidung einmal getroffen, sollte die Geschäftsleitung diese so schnell wie möglich bekannt geben. Nichts ist unproduktiver als eine heftig brodelnde Gerüchteküche, die monatelange Unruhe in den Betrieb hineinträgt.

**Aufrichtig sein.** Gerade im Zuge personeller Einschnitte wird Glaubwürdigkeit zur zentralen Führungsqualität. Ist diese einmal verspielt, etwa weil sich die Geschäftsleitung bei heiklen Fragen in Widersprüche verstrickt hat, ist das Schiff nur noch schwer zu steuern.

**Führungskräfte schulen.** Wer fremdbestimmte Entscheidungen in seine Lebenssituation einbauen muss, braucht dafür Zeit und Raum. Kalkulieren Sie auch heftige emotionale Reaktionen von Mitarbeitern ein. Je nach Situation empfiehlt es sich, Führungskräfte dafür gesondert zu schulen.

**Fair bleiben.** Wie das Unternehmen mit ausscheidenden Mitarbeitern umgeht, wird nicht nur von diesen registriert. Sondern auch von jenen, mit denen das Unternehmen weiterarbeiten möchte. Ein fairer Umgang mit den Verlierern der Umstrukturierung ist also stets auch eine Investition in Loyalität und Engagement derer, die bleiben.



**Verständnis zeigen.** Berufliche Einschnitte lösen bei den Menschen Ängste, Zweifel und Blockaden aus. Geben Sie ihnen das Gefühl, ihre Lebenssituation und berufliche Planung weitestmöglich zu berücksichtigen. Und: Zeigen Sie Respekt für die Mitarbeiter und deren Lebensleistung. Weiterer Link: [www.brigittescheidt.de](http://www.brigittescheidt.de).

## Preis für Controller

Hat Ihr Unternehmen in den letzten zwölf Monaten ein innovatives Controlling-Projekt umgesetzt? Dann könnten Sie aussichtsreicher Kandidat sein für den »Controller-Preis«, den der Internationale Controller Verein (ICV) zum vierten Mal ausschreibt. Voraussetzung: Ihr Projekt darf bei keinem anderen Wettbewerb eingereicht oder auf sonstige Weise publiziert sein. Der Preis ist mit 5000 Euro dotiert und wird verliehen auf dem Controller Congress am 8./9. Mai in München. In der Jury sitzen unter anderem WHU-Professor Jürgen Weber sowie ICV-Ehrenvorsitzender Albrecht Deyhle. Bewerbungsschluss: 28. Februar 2006. Weitere Infos: [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com).

### BUCHTIPPS



## Global-Player auf Abwegen

**Das Daimler-Desaster.** Die Macht der Konzerne wächst. Das spüren nicht zuletzt viele Mittelständler der Zulieferindustrie. Denn die zunehmende Abhängigkeit von den Großen birgt Gefahren auch für kleine Firmen. Diesen Tendenzen geht Autor Jürgen Grässlin in einem mitreißenden Buch am Beispiel der Krise bei Daimler auf den Grund (Droemer Verlag, ISBN 3-426-27267-9, 304 Seiten, Preis 19,90 Euro).

**Das Ende der Konzerne.** Einen allgemeineren Blick auf die weltumspannende Macht großer Konzerne wirft der kanadische Juraprofessor Joel Bakan. Wie sich diese begrenzen ließe, entwickelte er in Gesprächen mit Hochkarätären wie Nobelpreisträger Milton Friedman (Europa Verlag, ISBN 3-203-75543-2, 240 Seiten, Preis 12,90 Euro).

**Fair zur Gesellschaft.** Die Krise der Konzerne sei gleichzeitig eine Krise der Gesellschaft, so lautet das Fazit des neuen Werks von Unternehmensberater Reimar Unterlöhner. Der gefragte Unternehmensberater propagiert am Gemeinwohl orientiertes Unternehmertum, bezieht sich dabei vor allem auf das Vorbild der Mittelständler und Familienunternehmen. Mit zahlreichen Beispielen (Murrmann Verlag, ISBN 3-938017-18-X, 224 Seiten, Preis 24,90 Euro).



## Mehr Optimismus

Die Unternehmensberater gewinnen deutlich an Zuversicht. Nach dem halbjährlichen Stimmungsbarometer des Berater-Bundesverbands (BDU) bewerten 32 Prozent von 120 Befragten die Situation der von ihnen beratenen Firmen als gut oder sehr gut. In der ersten Hälfte 2005 meinten dies gerade acht Prozent. Umgekehrt ging die Zahl der Konjunkturskeptiker von 23 auf sieben Prozent zurück. Getragen wird der neue Optimismus vor allem von steigender Inlandsnachfrage bei Ausrüstungsinvestitionen. Außerdem positiv: eine wieder ausgeprägtere Neigung zu Produkt- und Prozessinnovationen, insbesondere in den Bereichen Investitionsgüter, Chemie, Pharma und Automobil.

## Rumänen langen zu

Deutsche Firmen, die in Ost- oder Südosteuropa investieren, profitieren vor allem vom niedrigen Lohnniveau in diesen Staaten. Allerdings holen diese Länder in puncto Personalkosten kräftig auf. Wie unterschiedlich die Nominallöhne in wichtigen MOE-Staaten steigen, zeigt die aktuelle Vergütungsstudie der Managementberatung Towers Perrin (befragt: 1600 mittlere und große Unternehmen). Danach hat Rumänien 2005 mit einem Plus von 10,2 Prozent am kräftigsten zugelegt und wird diese Spitzenposition auch im kommenden Jahr halten (siehe Tabelle). Am zurückhaltendsten geht es in Polen zu (knapp fünf Prozent plus). Zum Vergleich: In den drei deutschsprachigen Ländern liegen die Steigerungsraten bei Werten um die drei Prozent.

Gehaltssteigerungen	2005	2006*
Rumänien	10,2	10,4
Slowakei	7,5	6,7
Bulgarien	7,0	6,3
Türkei	6,7	8,0
Tschechien	5,0	5,0
Polen	4,8	4,7
Spanien	4,1	4,0
Deutschland	3,2	3,2
Schweden	3,2	3,2
Österreich	3,2	3,5
Schweiz	2,8	3,0

\*Prognose. Angaben in Prozent. Quelle: Towers Perrin. ©impulse 2/2006

## NEUES AUS DEN ARBEITSGERICHTEN

### Jedes Detail zählt

#### OHNE FRISTZWANG

Will ein Arbeitnehmer gegen seine Entlassung klagen, hat er dafür drei Wochen Zeit, gerechnet ab Zugang des Kündigungsschreibens. Anders, wenn der gekündigte Mitarbeiter mit dem Argument auf Lohnnachzahlung klagt, der Arbeitgeber habe eine zu kurze Kündigungsfrist angesetzt. Für einen solchen Prozess hat der Gesetzgeber eine Klagefrist nicht definiert, befand das Bundesarbeitsgericht (BAG) in Erfurt (Az.: 2 AZR 148/05).

#### OHNE NACHBARBETRIEBE

Muss die Firma wegen Arbeitsmangels Jobs abbauen, hat sie unter vergleichbaren Mitarbeitern die sozial am wenigsten schutzbedürftigen zu entlassen. Diese so genannte Sozialauswahl bezieht sich aber nur auf Kollegen desselben Betriebs, bekräftigte jetzt das

BAG. Dies gelte auch dann, so die Erfurter Richter weiter, wenn die Arbeitsverträge der betroffenen Mitarbeiter dem Arbeitgeber das Recht einräumen, ihnen auch Tätigkeiten in anderen Betrieben des Unternehmens zuzuweisen (Az.: 6 AZR 199/05).

#### OHNE NACHZAHLUNG

Erweist sich ein Aufhebungsvertrag nach dem vereinbarten Ausstiegsdatum als unwirksam, kann der Mitarbeiter für die Zeit davor nicht so einfach Lohn nachfordern. Dies geht nur dann, so jetzt das BAG, wenn der Mitarbeiter den Chef zuvor in Annahmeverzug gesetzt hatte. Soll heißen: wenn der Arbeitnehmer mit Hinweis auf die Unwirksamkeit der Aufhebung seine Arbeitsleistung angeboten und der Chef diese dann abgelehnt hätte (Az.: 5 AZR 19/05).



### Nur die Freiberufler arbeiten »virtuell«

Telearbeit, Home-Offices und »virtuelle« Unternehmen - was Arbeitswissenschaftler als ihre zentrale Zukunftsvision preisen, beurteilen Firmenchefs zunehmend skeptisch. Dies hat das Berliner Institut für Zukunftsstudien und Technologiewertung ermittelt.

»Die Auslagerung von Arbeit hat längst nicht in dem Umfang stattgefunden, wie Anfang der 90er Jahre gedacht«, sagt Projektpartner Michael Heinze vom Sekretariat für Zukunftsforschung. »Insbesondere die virtuellen Unternehmen sind bis heute statistisch kaum fassbar.«

Nach der Studie »Erfolgsfaktoren virtueller Unternehmen« nutzen vor allem Freiberufler die neuen Möglichkeiten der Technik wie Internet und

immer leistungsfähigere Datenverarbeitung für flexibleres Arbeiten. »Ein klarer Trend ist die Arbeit in größeren Netzwerken«, so Heinze weiter. Typisch sei dies für Experten, die Computerprogramme schreiben. Oder auch für Pools von Freiberuflern mehrerer Disziplinen, die Unternehmen umfassend beraten wollen.

Nicht selten handele es sich dabei um Menschen, die einen neuen beruflichen Anfang anstreben, so Heike Arnold, Mitarbeiterin der Studie und selbst Gründerin des Unternehmens The Webworker Group: »Meist sind es Leistungsträger und tragende Köpfe, die ganz gezielt mehr Flexibilität und Freiräume suchen.«

WAI ●

Redaktion: Carsten Prudent