

# MANAGEMENT & KARRIERE



## KOLUMNE Fehler bei Entlassungen

Bei Personalabbau in großem Stil wird vieles falsch gemacht



HEIKO PETER KRENZ

Es ist immer besser, wenn man Krisen nicht alleine durchstehen muss. Das dachte sich auch unser Mandant, als er zu uns in die Kanzlei kam. Aufgrund massiven Personalabbaus wurde er von seinem Arbeitgeber gekündigt und bat uns um juristische Unterstützung. Da von dem Personalabbau rund 200 Beschäftigte betroffen waren, handelte es sich um eine Massenentlassung.

Bei Massenentlassungen legt der Gesetzgeber dem Arbeitgeber bestimmte Verpflichtungen auf: Besteht in dem betroffenen Betrieb ein Betriebsrat, müssen in einem Sozialplan Abfindungszahlungen vereinbart werden. Der große Vorteil dabei ist, eine Abfindung ist auch dann zu zahlen, wenn die Kündigung wirksam ist. Vorliegend gab es bereits einen Abfindungssozialplan. Wir rieten unserem Mandanten daher, Kündigungsschutzklage zu erheben.

Denn die Abfindung war ihm schließlich sicher. Die Klage eröffnete ihm zwei Möglichkeiten: Entweder seinen Arbeitsplatz einzuklagen oder im Wege eines Abfindungsvergleichs eine höhere Abfindungssumme einzustreichen und sein Arbeitsverhältnis zu beenden. Sta-

tistiken belegen, dass 80 Prozent aller arbeitsgerichtlichen Streitigkeiten in einem Vergleich enden. Folglich werden nur 20 Prozent der Fälle tatsächlich entschieden.

Da natürlich auch Klagen vor Gericht verloren gehen, kehren nur die wenigsten Arbeitnehmer tatsächlich zum Arbeitsplatz zurück. Aber gerade beim umfangreichen Personalabbau ist eine Rückkehr durchaus vorstellbar, da Kündigungen infolge von Massenentlassungen ein hohes Fehlerpotenzial mit sich bringen. Der Umfang der Abbaumassnahmen führt aufgrund der damit verbundenen Komplexität häufig zu Fehlern bei der Kündigung, die nicht auftraten, wenn nur wenige Arbeitnehmer gekündigt wurden.

Da unser Mandant bisher eine hohe Führungsposition bekleidete, musste er sich um einen neuen Arbeitsplatz keine großen Sorgen machen. Wir strebten daher eine Abfindung im hohen sechsstelligen Bereich an, womit der Arbeitgeber unseres Mandanten gar nicht einverstanden war. Geschicktes Verhandeln, gute Argumente und letztlich die Ungewissheit, ob er die Massenentlassung wirklich korrekt durchgeführt hatte, stimmten ihn jedoch am Ende um und wir konnten die Forderungen unseres Mandanten durchsetzen.

Heiko Peter Krenz ist Rechtsanwalt für Arbeitsrecht und Inhaber der Kanzlei Dr. Krenz in Berlin

## Chefsuche wird vernachlässigt

Nur rund ein Drittel der Firmenleitungen hierzulande hält die Entwicklung von Führungskräften für wichtig. Deutschland hat den Anschluss verloren

STEPHAN MAASS

Talentsuche in der eigenen Firma sollte eigentlich eine der wichtigsten Aufgaben für Personal sein. Stimmt aber offensichtlich nicht, denn nur zwölf Prozent der deutschen Unternehmen finden, dass der eigene Nachwuchs den Bedarf an Führungskräften deckt. Immerhin wird es von rund 32 Prozent der Firmenleitungen erkannt, dass die Führungskräfteentwicklung sehr wichtig ist. Aber im internationalen Vergleich schneidet Deutschland in diesen Fragen sehr schlecht ab.

Die USA und Kanada sind bei diesem Thema Vorreiter. Dort betrachten rund 55 Prozent die Führungskräfteentwicklung als vorrangige Maßnahme im Talentmanagement. Nicht nur Deutschland, auch andere europäischen Länder sind abgeschlagen. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Umfrage der Führungsexperten von Right Management, einer Tochter des international agierenden Personaldienstleisters Manpower Group. 2200 Geschäftsführer und Personalleiter in Unternehmen aus 13 Ländern wurden befragt. Davon kamen rund 150 aus Deutschland.

Tiemo Kracht, Geschäftsführender Partner von Kienbaum Executive Consultants mit Sitz in Hamburg, überrascht der deutliche Unterschied zu den USA und Kanada nicht: „Dort gehört die Jobrotation innerhalb des Unternehmens dazu. Wenn die Mitarbeiter breit qualifiziert werden, ist das auch eine gute Vorbereitung für den Aufstieg in Führungspositionen.“

Im Gegensatz dazu sei der Karriereweg in Deutschland noch immer zu stark „versäult“. „Hier entscheidet die Ohrmarke, die dem Studienabsolventen beim Einstieg in das Unternehmen verpasst wurde, wie der weitere Karriereweg aussieht“, so Kracht. „Einmal Controller, immer Controller“. Dagegen sei es in den USA normal, das etwa ein Harvard-Absolvent in einer Bank vom Backoffice bis zum Investmentbanking verschiedene Stationen durchläufe und dort auch Verantwortung übernehme – um sich für die Chefetage zu empfehlen.

Es komme auch hier darauf an, dass die Unternehmen bereit seien, heterogene Profile zur Förderung der generellen Management-Kompetenz im Unternehmen zuzulassen. Dazu gehöre es, dass sich Experten auch neuen Aufgabenstellungen zuwenden dürfen. „Der Sprung ins kalte Wasser muss möglich sein – und die Bereitschaft, Fehler zu akzeptieren“, sagt der Kienbaum-Experte. Seine Empfehlung: „Wer seine fachliche Komfortzone nicht beizeiten verlässt, wird sich unter Umständen in einer Sackgasse wiederfinden und in seiner beruflichen Entfaltung in Richtung erweiterter Führung stark begrenzt sein.“

Die Länder, in denen es Unternehmen laut Studie von Right Management am

### TEUFELSKREIS DURCH FALSCH KANDIDATEN

Rund 62 Prozent der Personalchefs haben Probleme, den richtigen Kandidaten für eine zu besetzende Stelle zu finden, so das Ergebnis einer Studie der Managementberatung Hay Group in Großbritannien. Daraus ergebe sich ein **Teufelskreis** für die Personalchefs: Um die Stelle schnell zu besetzen, heuern sie wesentlich auch ungeeignete Kandidaten an, sagen 37 Prozent der Befragten. Und weil die Erwartungen der neu eingestellten Mitarbeiter sich nicht erfüllten, verließen sie das Unternehmen schnell wieder, was zu hohen Fluktuationswerten in den Firmen führe. Ein knappes Drittel der Recruiter sagte aus, dass die größte Herausforderung in der Vermittlung einer positiven Erfahrung für jeden Kandidaten bestehe.

leichtesten fällt, Führungskräfte aus den eigenen Reihen zu rekrutieren, sind Japan, Brasilien und Norwegen. Aber auch dort ist jeweils nur knapp ein Viertel mit der Führungskräfte-Pipeline zufrieden.

Generell falle auf, dass dem Aufspüren von Top Talenten in Ländern wie USA, Großbritannien, Japan und Indien deutlich mehr Bedeutung beigemessen werde, so Rüdiger Schäfer, Deutschlandchef von Right Management. Dort liege der Anteil der Firmen, bei denen der Führungskräfte nachwuchs zur Chefsache erklärt wurde, jeweils deutlich über 50 Prozent. „Deutsche Unternehmen sind bei der Personalentwicklung häufig zu passiv“, sagt Schäfer.

„Sie klagen einerseits über Fachkräftemangel – tun aber wenig dafür, die Mitarbeiter in den eigenen Reihen zu Führungskräften zu entwickeln. Dabei ist dies der leichteste Weg, loyale, engagierte und kompetente Manager von morgen zu rekrutieren“, so Schäfer weiter. Die Auswertung der Umfrage Studie zeige darüber hinaus, dass von der Talententwicklung in Unternehmen nicht zwangsläufig das ganze Team profitiere.

Denn ein Viertel aller Personalentscheider gibt demnach an, zunächst einzelne Leistungsträger zu identifizieren und diesen dann exklusiv Entwicklungsmaßnahmen anzubieten. 37 Prozent sagen dagegen, dass sie allen Interessierten entsprechende Möglichkeiten bieten. Ebenso viele sagen, dass sie uneingeschränkt die Fähigkeiten aller Mitarbeiter weiterentwickeln möchten.

In allen Ländern waren es aber nur 40 Prozent der Befragten, die angaben, dass die Geschäftsführung den Zusammenhang zwischen Investitionen in Talentmanagement und deren Auswirkung auf den Geschäftserfolg erkannt haben. „Talente zu identifizieren und gezielt zu fördern, ist wichtig“, sagt Schäfer. „Trotzdem sollten Angebote der Weiterentwicklung grundsätzlich jedem offenstehen, sonst bleiben versteckte Potenziale ungenutzt. Es bleiben etwa Mitar-

beiter außen vor, die von ihren direkten Vorgesetzten ausgebremst werden. Und wer sich übergangen fühlt, wandert schnell zur Konkurrenz ab.“

Dass die deutschen Firmen das Chefproblem dringend in den Griff bekommen sollten, mahnt auch Tiemo Kracht an. Denn in den kommenden zehn Jahren würden viele Führungskräfte aus der Baby-Boomer-Generation in Rente gehen. Gleichzeitig werde auch die Zahl der Hochschulabsolventen zurückgehen. „Der Bedarf an neuen Köpfen wird also genau dann sprunghaft zunehmen, wenn die Anzahl der Kandidaten abnimmt.“

Für die Kandidaten eröffne das aber zugleich ideale Aufstiegsmöglichkeiten. „Eine moderne Führungskraft kann sich von operativen Geschäft über das strategische Wirken zu einem Top-Manager entwickeln, wenn sie dieses will und darauf hinarbeitet.“ Es komme aber darauf an, dass die Firmen diese Entwicklung fördern – eine Wahl hätten sie ohnehin nicht, wenn sie künftig für angehende Führungskräfte attraktiv bleiben wollten. Ein neuer Managertypus sei gefragt. Betont werde künftig eine General-Management-Kompetenz in Kombination mit einer hohen Sozialkompetenz und interkultureller Verwendbarkeit.

Denn die Internationalisierung im Mittelstand erfordere auch eine Internationalität des Personals. „Es ist eine der Herausforderungen für die künftigen Chefs, dass sie stark heterogene Belegschaften an unterschiedlichen Standorten führen und motivieren und sie hinter gemeinsamen Zielen versammeln können“, so der Personalexperte.

Stabspositionen könnten ein Sprungbrett sein von der Fachlaufbahn über die kaufmännische Leitung, als Finanz- oder Vertriebsleiter, über die Geschäftsführung in einem Tochterunternehmen bis in die Unternehmensführung. „Allerdings nicht in einer versäulten Fachkarriere“, sagt Kracht. „Aber eine Karriereleiter ist nicht einfach da, jeder muss an ihr bauen, Sprosse für Sprosse.“

## KOMPAKT

### BETRIEBSKLIMA

#### Ständige Kontrolle durch Chefs demotiviert Mitarbeiter

Kontrollieren Vorgesetzte jeden Arbeitsschritt ihrer Mitarbeiter, wirkt sich das negativ auf deren Motivation aus. „Das sendet das Signal: ‚Ich traue dir nicht‘“, sagt der Karrierecoach Tobias Büser aus Wiesbaden. Viele Chefs machten das unbewusst, weil sie es nicht besser wissen und die Kontrolle behalten wollen. Doch der mangelnde Freiraum kann dazu führen, dass Beschäftigte aus Frust nur noch Dienst nach Vorschrift machen. Besser ist, das Arbeitsziel vorzugeben, aber nicht jeden Arbeitsschritt. Positive Auswirkungen auf die Motivation hat es, wenn Vorgesetzte ihren Mitarbeitern erklären, was Sinn und Zweck der Aufgabe ist, die sie erledigen sollen. Wer weiß, warum er eine Aufgabe übernimmt und inwiefern sie für den Betrieb wichtig ist, gehe oft mit mehr Eifer daran.

### ARBEITSMARKT

#### Zwei Drittel aller Azubis werden übernommen

Rund zwei Drittel aller Auszubildenden in Deutschland sind im vergangenen Jahr nach Abschluss ihrer Lehre vom Ausbildungsbetrieb übernommen worden. Wie das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg mitteilte, liegt die Übernahmequote damit auf dem höchsten Stand seit Beginn der Erhebung im Jahr 1996. Bei der Zählung unberücksichtigt sind diejenigen Lehrlinge, die ein etwaiges Angebot ausgeschlagen und die Firma auf eigenen Wunsch verlassen haben. Das IAB

stützt sich auf eine repräsentative Befragung von rund 16.000 Betrieben. Die Unternehmen haben zunehmend Schwierigkeiten, ihre Ausbildungsplätze auch zu besetzen: Im vergangenen Jahr blieb jeder fünfte Platz frei. In Ostdeutschland fanden die Firmen wegen des Geburtenrückgangs nach dem Ende der DDR sogar für jeden dritten Ausbildungsplatz keinen Lehrling. „Den-

### ZAHLE DES TAGES

# 36

Prozent der deutschen Arbeitnehmer haben das Gefühl, innerlich ausgebrannt zu sein, so eine aktuelle Umfrage des Beratungsunternehmens Gallup unter 1368 Beschäftigten. Vor einem Jahr sagten das lediglich 32 Prozent. 21 Prozent gaben dieses Jahr an, sich mehrmals pro Monat aufgrund von Stress im Job schlecht gegenüber der Familie zu verhalten. Und nur ein Drittel hat ausreichend Zeit für Familie und Freunde.

noch ist aber nicht nur die Zahl der unbesetzten Ausbildungsstellen gestiegen, sondern auch die der Jugendlichen, die keinen Ausbildungsplatz gefunden haben: Im September 2012 waren noch 15.600 Bewerber unversorgt, im September 2013 waren es 21.000, betonten die IAB-Forscher. Der Grund: Das Angebot passte nicht mit den beruflichen oder regionalen Wünschen der Jugendlichen zusammen.

## Ein Ehrenamt ist gut für die Karriere

Wer sich bereits im Studium aufrafft, tut etwas für seine „Soft Skills“

Mit der Umstellung auf Bachelor und Master hatten manche mit einem Rückgang des freiwilligen Engagements an der Universität gerechnet. Die Studenten hätten nun kaum noch Zeit dafür, sagten Kritiker der Reform. Doch es ist anders gekommen. Nach wie vor zählen Studenten zu den engagiertesten Bevölkerungsgruppen, sagt Stefan Grob vom Deutschen Studentenwerk.

Von Fachschaften bis zu Erstsemestereinrichtungen gibt es zahlreiche Möglichkeiten, sich einzubringen. Auch Buddy-Programme sind eine Möglichkeit, sich ehrenamtlich zu engagieren. Sie bringen an vielen Hochschulen internationale und deutsche Studierende zusammen. Dabei betreut ein deutscher Student, ein sogenannter Buddy, einen Kommilitonen aus dem Ausland. Ziel sei, dass beide Seiten voneinander lernen, sagt Nhung Hong Do, Mitarbeiterin des Buddy-Programms der Universität Kassel.

### Engagement sollte nicht nur für den Lebenslauf erfolgen

Das kann Nicolas Schäfer bestätigen. Der angehende Wirtschaftsingenieur entschied sich im ersten Semester für das Programm, weil er wenig Kontakt zu Studenten außerhalb seines Studiengangs hatte. Schnell lernte er zwei Kommilitonen aus China und Nigeria kennen. Fortan gehörten gemeinsame Mensa- und Cafébesuche zu Schäfers Alltag. „Ich habe einen Einblick in fremde Kulturen gewonnen“, erzählt er. Und sein Engagement kam ihm noch anders zugute: „Auch bei Bewerbungsgesprächen ist mein Einsatz positiv aufgefallen.“

Nur wegen des Lebenslauf sollten Studenten sich jedoch nicht für ein Ehrenamt entscheiden, sagt Tom Schindler, Karrierecoach aus München. „Firmen

finden freiwilliges Engagement zwar ganz nett“, sagt er. Doch ein tolles Praktikum im Ausland sei für sie häufig interessanter. Wer sich also nur mit dem Lebenslauf im Hinterkopf engagiert, ist auf der falschen Fährte. Anders werde ein Schuh daraus: Durch das Engagement schulten viele ihre Soft Skills, was sich später dann wiederum im Job auszahle. Dazu gehörten etwa Teamfähigkeit, Menschenkenntnis und Selbstvertrauen. Schließlich ist das Engagement eine gute Möglichkeit, die eigenen Interessen auszuloten.

Wer bei einer Jugendorganisation einer etablierten politischen Partei engagiert ist, sollte das in Bewerbungen sagen, rät Schindler. Das gilt zumindest dann, wenn jemand voll und ganz hinter seinem Engagement steht. Dann sollte im Lebenslauf nicht nur „politisch engagiert“ stehen. „Das macht den Chef erst recht neugierig. Wenn schon, dann auch ruhig die Partei nennen.“ *dpa*

## Hier beginnt Ihre Karriere.

Die besten Tipps für den Start in das Berufsleben gibt Ihnen DIE WELT.



Wir sind Kunststoffverarbeiter mit zur Zeit 250 Mitarbeitern. Kunden in verschiedenen Branchen, 80% OEM

Wir suchen einen erfahrenen **Vertriebsfachmann/AD, Dipl.-Ing., mit Erfahrung im OEM-Bereich**

Zu Ihren Aufgaben zählen:

- Betreuung unserer OEM und Akquisition von Neukunden
- Entwicklung und Einführung von neuen Produkten

Ihr Profil:

- Sie sind gerne im Vertrieb tätig und haben entsprechende Berufspraxis.
- Sie verfügen über Erfahrungen im Vertrieb und können sich in technische Produkte/Zeichnungen hineinfinden.
- Verhandlungssichere Englischkenntnisse sind erforderlich.

Wir bieten:

- Interessante, verantwortungsvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit in unserem Unternehmen
- Attraktives Einkommen mit Provision und diversen sozialen Leistungen
- Dienstwagen

Wir freuen uns über Ihre aussagefähige Bewerbung mit Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung.

Plastimat GmbH - Herr H.-G. Jürgens  
Stahlstraße 1 - 33378 Rheda-Wiedenbrunn  
☎ 05242 40 75-20 • Fax 05242 40 75-29  
oder per E-Mail an: [anjurgens@plastimat.de](mailto:anjurgens@plastimat.de)

WILLKOMMEN WOLF!

Infos: NABU, 10108 Berlin  
[www.NABU.de/wolfe](http://www.NABU.de/wolfe)

**hmtmh**  
hochschule für musik  
theater und medien hannover

An der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover ist zum 01.01.2015 die unbefristete Stelle einer/eines

### Meisterin/Meisters für Veranstaltungstechnik (Fachrichtung Bühne)

zu besetzen.

Das Entgelt erfolgt bei Erfüllung der persönlichen Voraussetzungen nach Entgeltgruppe 8 TV-L.

Weitere Informationen zur Qualifikation und den Voraussetzungen erhalten Sie im Internet:  
[www.hmtm-hannover.de/de/hochschule/stellenausschreibungen](http://www.hmtm-hannover.de/de/hochschule/stellenausschreibungen)

Bitte richten Sie Ihre Bewerbung mit aussagekräftigem Lebenslauf (inkl. der üblichen Unterlagen) auf dem Postweg **bis zum 14.11.2014** an die

Hochschule für Musik,  
Theater und Medien Hannover  
Personalabteilung · z. H. Frau Steinmann  
Emmichplatz 1 · 30175 Hannover