

KLARTEXT MART KIVIKAS ÜBER FÜHRUNGSSCHWÄCHE IN UNTERNEHMEN

„Es gibt zu viele Manager“



Der Schwede Mart Kivikas will Innovationen in Unternehmen fördern. Dabei baut er auf das Wissen der Mitarbeiter. FOTO: PRIVAT

Der Experte für Wissenskapital fordert nachhaltige Strategien an Stelle planlosen Sparens.

ABENDBLATT: *Unternehmenslenker geben gern die Aussage ‚Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital‘ zu Protokoll. Sind das nur Lippenbekenntnisse?*

MART KIVIKAS: Oft leider ja. Ich kann nicht vormittags meine Mitarbeiter zu mehr Leistung motivieren wollen und am Nachmittag drastische Kostensenkungsprogramme verkünden. Das klingt jetzt überspitzt, aber in der Praxis sieht es häufig so aus. Tatsache ist: Wir haben zu viele Manager und zu wenig Führungskräfte.

ABENDBLATT: *Das bedeutet?*

KIVIKAS: Viele Top-Führungskräfte sind unfreiwillig mehr Administratoren als Unternehmenslenker geworden. Ihnen fehlt der Mut zu Visionen. Für Innovationen ist das verheerend. Und bei vielen dieser Manager steht Kostensenkung im Vordergrund. Ein besonders schlimmes Wort ist Restrukturierung. Das verbreitet Angst in der Organisation. Und schwache Manager können nur mit Angst führen.

ABENDBLATT: *Was ist die Ursache für diese Führungsschwäche?*

KIVIKAS: Welche Ausbildung haben denn viele Manager? Es sind Diplomkaufleute, Betriebswirte und MBA. Ich bin selbst Kaufmann. Wir haben alle gelernt, wie bestimmte Methoden eingesetzt werden, um die Ergebnisse des Unternehmens zu verbessern. Wir glauben einfach zu sehr an Kennzahlen und Kostensenkungsprogramme.

ABENDBLATT: *Die Ausbildung von Managern ist also mangelhaft?*

KIVIKAS: Ich kritisiere nicht die Qualität dessen, was Manager lernen. Aber es wird kaum über die Bedeutung von Themen wie

Unternehmenskultur, Ethik und Nachhaltigkeit gesprochen.

ABENDBLATT: *Viele Führungskräfte stehen derzeit aber auch unter dem Druck der Aktionäre...*

KIVIKAS: Natürlich, deshalb ist es oft wie in der Politik: Es wird kurzfristig gehandelt, nur mit Blick auf den nächsten Quartalsbericht oder die nächste Aktionärsversammlung. Gerade junge Führungskräfte müssen oft innerhalb weniger Monate Erfolge vorweisen. Auf der anderen Seite: Wenn Sie Manager fragen, was langfristig wichtig ist für ihr Unternehmen, dann geht es um Mitarbeiter und Kompetenzen, nicht um Zahlen.

ABENDBLATT: *Das Problem wird also erkannt, aber es wird nicht entsprechend gehandelt?*

KIVIKAS: Richtig. Viele große Unternehmen haben noch Strukturen, die vor 50 Jahren etabliert wurden. Firmen, die nur auf Kostensenkung und kurzfristigen Shareholder Value setzen, haben in Zukunft keine Chance mehr auf dem Markt. Dabei ist aber das Wissen vorhanden, um langfristig erfolgreich zu sein.

ABENDBLATT: *Was empfehlen Sie Führungskräften?*

KIVIKAS: Entscheidend ist, das Know-how der Mitarbeiter systematisch zu nutzen und zu fördern. Das ist das Wissenskapital des Unternehmens. Innovationen können nur von den Mitarbeitern kommen; die wissen, was Kunden wollen, welche Probleme es in der Produktion gibt und was im operativen Geschäft wirklich wichtig ist. Eine Firmenkultur in dieser Richtung ist keine Alchimie, sondern harte, langfristige und nachhaltige Personalarbeit.

ABENDBLATT: *Welche Maßnahmen erfordert das konkret?*

KIVIKAS: Die so genannten ‚weichen‘ schon jetzt als ‚harte‘ Faktoren zu betrachten. Hier gibt es in der Praxis bewährte Vorgehensweisen, die schnell Bestandteil einer Firmenkultur werden können.

Interview: MARK HÜBNER-WEINHOLD



ARBEITSRECHT

Spesenabrechnung

Christian Wieneke-Spohler

Reisekosten sind ein heikles Thema. So mancher Arbeitnehmer lässt sich dazu verleiten, gegenüber dem Arbeitgeber mehr als die tatsächlich angefallenen Kosten abzurechnen. So werden etwa gefahrene Kilometer nach oben „korrigiert“.

Wenn der Arbeitgeber wegen der falschen Abrechnung mehr zahlt, als er muss, ist dies Betrug und damit sogar eine fristlose Kündigung des Arbeitnehmers möglich. Grundsätzlich berechtigt jede Straftat zum Nachteil des Arbeitgebers zu einer fristlosen Kündigung.

Insbesondere bei einer finanziellen Schädigung des Arbeitgebers darf nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts fristlos gekündigt werden, selbst wenn es sich um geringe Beträge handelt, weil das Vertrauen des Arbeitgebers in die Redlichkeit des Mitarbeiters erschüttert ist. Dies gilt besonders bei einem Arbeitnehmer, der auf Grund seiner Reisetätig-

keit Spesen abrechnen, aber nicht ständig vom Arbeitgeber kontrolliert werden kann.

Selbst wenn der Arbeitnehmer unzutreffende Daten einer Reise seiner Abrechnung zu Grunde legt, weil er sich nicht mehr an die genauen Reisedaten erinnert, muss er etwaige Zweifel offen legen. Allenfalls bei einer einmaligen falschen Abrechnung mit nur geringem Schaden für den Arbeitgeber kommt es auf die weiteren Umstände des Falls an, ob dennoch fristlos oder „nur“ fristgemäß gekündigt werden darf. Dabei spielen das Alter des Mitarbeiters, die Dauer seiner Betriebszugehörigkeit und die Umstände, die zur falschen Abrechnung geführt haben, eine Rolle.

Wichtig: Schon der erste Fall einer falschen Abrechnung kann zur Kündigung führen. Eine vorherige Abmahnung des Arbeitnehmers ist grundsätzlich nicht notwendig.

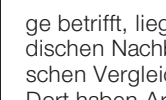
■ Unser Autor ist Fachanwalt für Arbeitsrecht in Hamburg. Im Internet unter: www.martens-vogler.de

TOP TEN

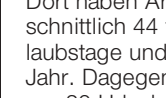
Urlaub in Europa



1. SCHWEDEN
Was den Anspruch auf zusätzliche freie Tage betrifft, liegen unsere schwedischen Nachbarn im europäischen Vergleich an der Spitze. Dort haben Arbeitnehmer durchschnittlich 44 freie Tage: 33 Urlaubstage und 11 Feiertage pro Jahr. Dagegen gibt es in Irland nur 20 Urlaubs- und 9 Feiertage.



2. DÄNEMARK
42 freie Tage: 30 Urlaubstage und 12 Feiertage.



3. ITALIEN
40 freie Tage: 28 Urlaubstage und 12 Feiertage.



4. DEUTSCHLAND
39,6 freie Tage: 29,1 Urlaubstage und 10,5 Feiertage.



9. FRANKREICH
36 freie Tage: 25 Urlaubstage und 11 Feiertage.



10. SPANIEN
36 freie Tage: 22 Urlaubstage und 14 Feiertage.

5. NIEDERLANDE
39,3 freie Tage: 31,3 Urlaubstage und 8 Feiertage.

6. LUXEMBURG
38 freie Tage: 28 Urlaubstage und 10 Feiertage.

7. FINNLAND
37 freie Tage: 25 Urlaubstage und 12 Feiertage.

7. ÖSTERREICH
37 freie Tage: 25 Urlaubstage und 12 Feiertage.

9. FRANKREICH
36 freie Tage: 25 Urlaubstage und 11 Feiertage.

10. SPANIEN
36 freie Tage: 22 Urlaubstage und 14 Feiertage.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Managerverträge

Die Kündigungsfristen für Manager werden kürzer. Zu diesem Ergebnis kommt die Vergütungsstudie 2004 der Managementberatung Kienbaum. Ursache sei die Wirtschaftslage, die mehr Flexibilisierung verlange. (brüd)

Beratertag 2004

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) veranstaltet am 30. September und 1. Oktober den Beratertag 2004 in Wiesbaden. Im Mittelpunkt stehen sechs Themen: Unternehmensplanung, Selbstplanung, Führungsplanung, Innovationsplanung, Naturdenken und Rollenbeherrschung. Info: www.bdu.de (brüd)

Dienstleister-Messe

Am 11. und 12. November veranstaltet die Handelskammer Hamburg die „diwi“, die erste Kongressmesse für unternehmensbezogene Dienstleister. Parallel zur Messe läuft der Kongress mit 50 Fachvorträgen über Trends und Innovationen. Informationen im Internet unter www.diwi-messe.de oder Tel. (040) 36 13 82 74. (brüd)

IT-Vertrieb

Chancen im Vertrieb werden selten genutzt, da IT-Anbieter sich zu wenig um die relevanten Fachabteilungen in den Unternehmen kümmern. Das ergab eine Studie des Marktforschungsunternehmens Berlecon. Informationen im Internet unter www.berlecon.de (brüd)

Die Redaktion

BERUF & ERFOLG

– Mark Hübner-Weinhold –
erreichen Sie unter

Telefon 347-222 58, Fax 347-264 65,
E-Mail: beruf.erfolg@abendblatt.de