

# Mitarbeiter ernst nehmen

Mehr Anerkennung

Motivierte, kreative und innovative Mitarbeiter sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Professor Dieter Frey von der Ludwig-Maximilians Universität München, Departement Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits- und Sozialpsychologie, erläutert im Gespräch mit Christa Eder, was sich in der Personalführung ändern sollte.



Herr Frey, was heißt Unternehmenswert Mensch eigentlich?

Früher haben vor allem Anlagen und Maschinen den Unternehmenswert begründet. Heute ist das Entscheidende, was die in einem Unternehmen arbeitenden Menschen an Kreativität, an Motivation, an Leistung und Qualität täglich bringen. Das versteht man letztlich auch unter Humankapital eines Unternehmens.

Bislang galt der Mensch doch eher als Risiko- und Kostenfaktor. Hat sich das geändert?

Viele Vorstände sind reine, kurzfristig denkende Zahlenfettisten, die versuchen, der Kurzfristigkeit der Anforderungen des Kapitalmarktes Rechnung zu tragen und die zu wenig auf Strategie und Wachstum setzen. Die so geführten Unternehmen halten Personal tatsächlich überwiegend für einen Risiko- und Kostenfaktor. Aber es werden die Konsequenzen des Handelns nicht bedacht, wie etwa der Verlust von Knowhow durch Entlassungen. Parallel zu dieser kurzfristigen Unternehmensführung setzt sich aber mehr und mehr die Idee durch, dass ein hoher Prozentsatz von motivierten, kreativen und innovativen Mitarbeitern der entscheidende Wettbewerbsfaktor ist.

Spielt auch die demografische Entwicklung, Schrumpfung und Alterung der Gesellschaft eine Rolle? Qualifizierte Arbeitskräfte sollen ja bald rar werden.

In der Tat spielt die demografische Entwicklung eine Rolle. Wir haben etwa 400 000 Vierzigjährige, aber nur noch 200 000 Zwanzigjährige. Und es wird künftig verstärkt um den so genannten „war of talents“ gehen. Das heißt, Spitzenunternehmen werden darum kämpfen, die Besten zu bekommen und diese dann auch hegen und pflegen, damit sie bleiben.

Was müsste sich bei der Personalführung und im Management ändern, um den Unternehmenswert Mensch zu steigern?

Arbeit ist komplex und befindet sich in einem permanenten Veränderungsprozess. Da ist es umso wichtiger, dass man sich von den Vorgesetzten fair behandelt fühlt und dass eine partnerschaftliche Unternehmenskultur besteht, eine Lob- und Anerkennungskultur herrscht und sich die Leute nicht instrumentalisiert, ausgenutzt und klein gemacht fühlen. Und da helfen in der Tat Vordenker wie Kant, Konfuzius und Popper. In unseren Forschungsbefunden geht es schlicht darum, zurück zu den Grundlagen zu gehen, die Menschen ernst zu nehmen, Fragen zu stellen, zuzuhören, Danke zu sagen, mit den Mitarbeitern reden und ihnen erklären, erklären und nochmals erklären, warum etwas gemacht wird oder warum nicht. Außerdem klare Zielvereinbarungen treffen, auch das Negative klar ansprechen und dabei trotzdem respektvoll bleiben. Es läuft letztlich auf die Philosophie hinaus, eindeutig in der Sache und fair im Umgang zu sein.

Nachhaltigkeit ist derzeit im Trend. Will eine „gute“ Unternehmensführung, für die Sie plädieren, eine nachhaltige Personalpolitik?

In der Tat gibt es Tendenzen, zum Beispiel im Kapitalmarkt, langfristiger zu sehen und die Nachteile von Kurzfristigkeit einzusehen. Kreativität und Innovation braucht Langfristigkeit: Kreativität braucht eine Atempause, Dinge müssen sich entwickeln, aus Fehlern muss man lernen dürfen und man muss sich auch die Frage stellen: „Machen wir die richtigen Dinge, und machen wir die Dinge richtig?“ Nur ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess geht in Richtung Nachhaltigkeit. Das umfasst sowohl Innovation und Langlebigkeit von Gütern, als auch die Priorität auf Erfahrung und Lebensleistung zu legen. Davon haben letztlich auch der Konsument und der Kapitalmarkt Vorteile.



Rohstoffe finden, abbauen und nutzen – strategische Aufgaben sollen Georessourcenmanager lösen.

Foto: dpa

# Rohstoffe nachhaltig nutzen

Georessourcenmanagement als ganzheitlicher Ansatz für Ingenieure und Wissenschaftler

Der Mensch greift tief in das System Erde ein. Egal, ob Wasser, Rohstoffe oder Siedlungsraum – zunehmend geht es dabei um die Frage, wie sich diese Ressourcen sinnvoll und nachhaltig nutzen lassen. Ein klassisches Tätigkeitsfeld von Geowissenschaftlern, aber stärker interdisziplinäre Ansätze zielen auch auf Interessenten ab, die sich einem Ingenieurstudium näher fühlen.

Nicht zuletzt die Börse beweist es: Rohstoffe sind plötzlich wieder angesagt, gelten als investitionswürdig. Dass dies bei Erdöl und Erdgas so ist, überrascht nicht. Schließlich werden die Reserven knapper und die Erschließung neuer Förderstätten aufwendiger. „Aber auch die Nachfrage nach Erzen ist groß, selbst deutsche Unternehmen wenden sich wieder dem Thema Rohstoffe zu“, hat Hans-Jürgen Weyer beobachtet, der Geschäftsführer des Berufsverbands Deutscher Geowissenschaftler (BDG) ist.

Allerdings befassten sich Wissenschaft, Unternehmen und Behörden inzwischen ganzheitlich mit dem Thema: „Es geht quasi um die Begleitung von Ressourcen jeglicher Art – von der Suche nach ihnen, über ihren Abbau und ihre Nutzung bis zur Deponierung.“ Dieser als Georessourcenmanagement bezeichnete Ansatz wirkt sich bereits in der geowissenschaftlichen Ausbildung aus: Geophysik, Mineralogie und Geologie sind keine getrennten Studiengänge mehr.

Seit einem Jahr gibt es an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen den ersten Bachelor-Studiengang Georessourcenmanagement, wer will, kann anschließend einen Master draufsetzen. Im ersten Jahr haben sich 66 Studierende eingeschrieben. „Der Studiengang ist interdisziplinär angelegt“, sagt Fachstudienberaterin Kathrin Gallmeister. Die Aachener Geowissenschaften betreuen beispielsweise

die Themen Energie, mineralische Stoffe sowie Hydro- und Ingenieurgeologie, das Aachener Rohstoffingenieurwesen die Themen Rohstoffmanagement, Bergbau- und Umweltrecht. Weitere Inhalte kommen aus der Wirtschaftsgeografie.

„Während ein Geowissenschaftler oder Rohstoffingenieur stärker in die Tiefe geht, geht der Studiengang Georessourcenmanagement mehr in die Breite“, erläutert Gallmeister. „Wir sehen das künftige Arbeitsfeld der Absolventen daher eher bei strategischen Aufgaben, bei denen neben den geowissenschaftlichen Kenntnissen auch Know-how in Geografie, Ingenieurwesen, Anzeige

**Ihr Partner für Weiterbildung**  
**TAE**  
[www.tae.de](http://www.tae.de)

Jura und Betriebswirtschaft gefragt sind.“ Die Absolventen sollen lernen, Risiken und Nutzen in Gesamtanalysen herauszuarbeiten, die bei Raumordnung und Regional-, Siedlungs- und Industrieplanung bestehen.

Die RWTH hält ihren Ansatz für ziemlich einzigartig in Deutschland, vor allem bei grundständigen Studiengängen. Die TU Darmstadt bietet ebenfalls seit dem vergangenen Jahr einen Master in „Tropical Hydrogeology, Engineering Geology and Environmental Management“ an, der allerdings klar auf Bewerber abzielt, die in tropischen Regionen arbeiten wollen. Die angewandten Geowissenschaften der TU Berlin betonen, dass einer ihrer Studienschwerpunkte das Georessourcenmanagement ist.

Unterkommen sollen die Aachener Absolventen eines Tages in der Rohstoff gewinnenden und verarbeitenden Industrie, im Umweltmanagement, als Gutachter oder bei der Bewertung von Georisiken und Umweltschäden. Neben kleineren Büros, Behörden und kommunalen Einrichtungen spielen solche Themen beispielsweise auch bei Versicherungen eine Rolle. „Geht es um harte geowissenschaftliche Fakten, etwa die unterirdische Einlagerung von Abfällen, haben ausgebildete Geowissenschaftler natürlich gute Karten“, sagt BDG-Geschäftsführer Weyer. Diese konkurrieren bei ihren Bewerbungen heute mit Absolventen technischer Fächer, etwa Bohr- oder Bergbauingenieuren. „Und da der Rohstoffmarkt ein internationaler ist, vergrößert sich die Zahl der Stellen in der Wirtschaft merklich, wenn man bereit ist, ins Ausland zu gehen“, so Weyer. Deutsche Geowissenschaftler genießen dort einen guten Ruf – wobei „eine noch stärkere Praxisorientierung von Vorteil wäre“.

Im Ausland und bei multinationalen Konzernen verdienen die Berufseinsteiger laut Weyer auch am besten: „Umgerechnet 3000 Euro brutto im Monat plus die Vergünstigungen, die man durch einen Auslandsentsatz hat.“ Gerade in den vergangenen Jahren seien die Gehälter für solche Berufsanfänger merklich gestiegen. Das liegt an der weltweiten Rohstoffnachfrage, die auch einen größeren Personalbedarf nach sich zieht. Wobei es natürlich trotzdem deutlich weniger Stellen gibt als für große Berufsgruppen wie Elektrotechnik- oder Maschinenbau-Ingenieure. Michael Vogel

www.geoberuf.de  
 www.fgeo.rwth-aachen.de/georessourcenmanagement.html  
 www.trophege.tu-darmstadt.de

# Konkrete Defizite belegen

Kündigungsgrund Leistung

Arbeitgeber haben die Möglichkeit, ein Arbeitsverhältnis auf Grund von Leistungsmininderungen oder -mängeln zu kündigen: die so genannte leistungsbezogene Kündigung. Dr. Sandra Flämig, Rechtsanwältin aus Stuttgart und spezialisiert im Arbeitsrecht, sieht an ihren Fällen, dass diese Art Kündigungen zunehmen. Wirksam sind diese aber nur unter bestimmten Voraussetzungen.

So stellt sich zunächst die Frage: ist die Leistung überhaupt definiert, die von dem Mitarbeiter eingefordert wird? Im Arbeitsvertrag steht dazu meist nicht viel. Konkretisiert wird der Begriff manchmal in Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungen oder in Arbeitsanweisungen des Vorgesetzten. „Arbeitgeber, die ihrem Mitarbeiter nicht ganz genau gesagt haben, welche Leistung sie von ihm erwarten, werden es kaum schaffen, ihm Leistungsmängel nachzuweisen“, sagt Flämig. Eine Kündigung ist in diesen Fällen sowieso unwirksam, da vor dem blauen Brief eine Abmahnung zu erfolgen hat. Erst wenn der Arbeitnehmer zum wiederholten Male dagegen verstößt, kann ihm gekündigt werden.

Sobald ein Mitarbeiter die Kündigung bekommt, empfiehlt sich der Gang zum Anwalt, weil nur innerhalb von drei Wochen ab Zugang der Kündigung eine Klage möglich ist. Bei Abmahnungen gelten keine Fristen, Experten raten dennoch dazu, juristischen Rat einzuholen. Das lohnt sich auch

Schule und Weiterbildung

heute auf den folgenden Seiten

deshalb, weil eine vom Anwalt oder Betriebsrat verfasste Gegendarstellung auf eine ungerechtfertigte Abmahnung in die Personalakte aufgenommen werden muss. Eine Abmahnung macht nur dann Sinn, wenn ein Mitarbeiter sein Verhalten ändern kann. „Wer innerlich gekündigt hat und die vereinbarte Leistung nicht mehr bringt, der kann durchaus abgemahnt und im Wiederholungsfall gekündigt werden“, so Flämig.

Anders verhält es sich bei krankheitsbedingter Leistungsmininderung, wenn der Arbeitnehmer nur noch einen Teil seiner Leistung erbringt, aber den vollen Lohn erhält. In diesen Fällen ist eine Kündigung möglich, wenn der Leistungsabfall dauerhaft ist und zu erheblichen Beeinträchtigungen der betrieblichen Interessen führen würde. „Der Arbeitgeber muss aber zunächst schauen, ob er dem Mitarbeiter einen so genannten leistungsgerechten Arbeitsplatz anbieten kann“, so die Arbeitsrechtlerin. Wer nach dem halben Tagespensum erschöpft ist, für den ist eventuell eine Teilzeitstelle das Richtige, und wer schwere körperliche Arbeiten nicht mehr verrichten kann, für den muss geprüft werden, ob es eine leichtere Tätigkeit im Unternehmen gibt.

Im Gesetz ist zur leistungsbezogenen Kündigung wenig geregelt. „Wir orientieren uns daran, wie das Bundesarbeitsgericht in konkreten Fällen entscheidet“, so Flämig. Die hätten gezeigt, dass Arbeitgeber ein leichtes Spiel haben, wenn sie nicht an das Kündigungsschutzgesetz gebunden sind. Das Gesetz findet Anwendung, wenn das Beschäftigungsverhältnis länger als ein halbes Jahr besteht und der Arbeitgeber mehr als zehn Vollzeitmitarbeiter hat. Auszubildende werde nicht mitgerechnet. Peter Ilg

www.hensche.de

# Handy nicht notwendig

Arbeitgeber muss nur erforderliche Mittel bereitstellen

Der Arbeitgeber muss dem Betriebsrat nur dann ein Handy zur Verfügung stellen, wenn es für dessen Arbeit dringend erforderlich ist. Darauf weist der Deutsche Anwaltverein (DAV) in Berlin mit Bezug auf einen Beschluss des Landesarbeitsgerichts München (Az.: 8 TaBV 57/05) hin.

In dem Fall wollte der Betriebsrat eines Drogeriewaren-Unternehmens für seine teilweise freigestellte Vorsitzende vom Arbeitgeber ein Handy zur Verfügung gestellt bekommen. Der Arbeitgeber lehnte dies ab, da das Handy für die Betriebsratsarbeit nicht

erforderlich sei. Das Landesarbeitsgericht gab ihm Recht. Auch wenn die Betriebsratsvorsitzende häufig unterwegs sei, könne sie ihre Erreichbarkeit auch anderweitig organisieren, hieß es zur Begründung. Grundsätzlich muss der Arbeitgeber dem Betriebsrat laut DAV alles zur Verfügung stellen, was für dessen reibungslose Arbeit erforderlich ist. Er ist aber nicht verpflichtet, für Arbeitsmittel aufzukommen, die die Arbeit des Betriebsrates lediglich erleichtern. dpa

www.anwaltauskunft.de

# Vergütungspolitik

Gutes Personal ist heute schwer zu finden. Dieser Erkenntnis folgend, legen viele Unternehmen in Europa ihre Vergütungspolitik darauf aus, Leistungsträger zu finden und vor allem zu halten. Das geht aus einer Studie der Unternehmensberatung Mercer HR Consulting mit Sitz in Frankfurt hervor. Befragt wurden 430 überwiegend multinationale Unternehmen zu ihrer Gesamtvergütungsstrategie im Jahr 2007. Dabei setzen die Firmen vor allem auf Jahresboni sowie auf nicht-monetäre Vergütungselemente, wozu zum Beispiel Fortbildungen gehören. Umfangreiche Gehaltserhöhungen sollten Arbeitnehmer laut der Studie dagegen nicht erwarten. dpa

# TERMINE

Am **IHK-Bildungshaus** beginnen Lehrgänge: **BWL für Führungskräfte**, Gehalts-/ Lohnabrechnung, **Meister Metall** für Schichtmitarbeiter, **Technischer Fachwirt**, **Handelsfachwirt**, **Rechtsschreibung**. (☎ 0 71 51-70 95-16)

Schnell und effektiv **Wissen aneignen** ist Thema beim Infoabend am 23. November, 19 Uhr, bei Maria Jeggie Training. (Anmeldung ☎ 30 52 521)

**Rhetorik intensiv** ist Seminarmotto vom 28. bis 30. November bei Ingo Vogel. (☎ 76 76-303)

**Selbstbewusst reden**, eine Einführung in die emotionale Kommunikation gibt es am 24. und 25. November an der VHS Plattenhardt (☎ 7 73 94-65)

Wie man Leseeffizienz verdoppelt, zeigt ein **Schnellesekurs** 7./8. Dezember in Stuttgart. (www.improved-reading.de)

Informationsveranstaltung zur Weiterbildung **„Praktischer Betriebswirt/ Betriebswirtin“** am 22. November, 18 Uhr im Kolping-Bildungszentrum Stuttgart, Rosensteinstraße 30.

Über ihre **Bachelorstudiengänge** Internationale BWL, Marketing, Tourismus, Messe-, Kongress-, Eventmanagement, Kulturmanagement informiert die Merkur Internationale FH Karlsruhe am 2. Dezember. (www.merkur-fh.org)

Redaktion: Gisela Fechner

# DILBERT

