

GESETZESNOVELLE



Rechtliche Änderungen betreffen auch **Kündigungen**

Novelle bringt neue Fristen bei Kündigungen

Der 1. Jänner 2011 hat auch eine Novelle zum Arbeitsverfassungsgesetz gebracht. Neben einer Modernisierung der Mitbestimmung der Belegschaft sind für Arbeitgeber vor allem die Änderungen im Kündigungsverfahren und bei der Kündigungsanfechtung zu beachten. Hier die wichtigsten Neuerungen:

- Die Informationspflicht des Betriebsinhabers an den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen wurde präzisiert. Die Information hat demnach zu einem Zeitpunkt, in einer Weise und in einer inhaltlichen Ausgestaltung zu geschehen, die dem Zweck angemessen sind und die es dem Betriebsrat ermöglichen, die Auswirkungen der geplanten Maßnahmen eingehend zu bewerten und eine Stellungnahme dazu abzugeben.
- Die neue Regelung betrifft auch leistungs- und erfolgsbezogene Prämien und Entgelte. Ab sofort unterliegen lediglich die Einführung und Regelung von Akkord-, Stück- und Gedinglöhnen sowie akkordähnlichen Prämien und Entgelten der zwingenden Mitbestimmung des Betriebsrates. Die Einführung von sonstigen leistungsbezogenen Prämien und Entgelten sowie von Systemen der Gewinnbeteiligung kann in Zukunft durch eine freiwillige Be-

triebsvereinbarung erfolgen, wodurch das Unternehmen weder vom Betriebsrat noch von einer Betriebsvereinbarung abhängig ist.

- Die Frist für die Verständigung des Betriebsrates über eine Kündigungsabsicht wird von fünf Arbeitstagen auf eine Woche (Kalendertage) verlängert. Damit entfallen Diskussionen über die Frage, wann im Betrieb konkret ein betrieblicher Arbeitstag vorliegt.

- Ebenso verlängert wird die dem Arbeitnehmer für die gerichtliche Anfechtung von Kündigungen zur Verfügung stehende Frist von einer auf zwei Wochen. Dadurch sollen außergerichtliche Einigungen forciert und vorbeugende Klagen vermieden werden. Die dem Betriebsrat für die Anfechtung einer Kündigung zur Verfügung stehende Frist von einer Woche bleibt gleich.

- Kündigungsanfechtungen wegen Sozialwidrigkeit – das betrifft Arbeitnehmer, die zum Zeitpunkt ihrer Einstellung das 50. Lebensjahr überschritten haben – werden erst bei Vollendung des zweiten Beschäftigungsjahres zulässig. Es besteht somit bei der Einstellung von Mitarbeitern, die mehr als 50 Jahre alt sind, in den ersten zwei Dienstjahren kein erhöhter Kündigungsschutz. (am)

MANAGEMENT Unbequeme Wahrheiten gelangen allzu selten in die oberste Ebene

Manager, gefangen in ihrer Scheinwelt

Realitätsverlust war einer der Hauptgründe für die Krise – und ist heute in vielen Unternehmen ein Symptom dafür, dass die Führungsebene nicht weiß, was geschieht.

Friede, Freude, Wohlfühl-Floskeln: In vielen Unternehmen steht alles zum Besten – aber nur in der Vorstellung des Managements. Kommt dann die Realität trotz nebulöser Erfolgsmeldungen und Versprechen ans Licht, ist die Überraschung doppelt groß. Beispiele für die Folgen von Realitätsverlust gibt es in Österreich zuhauf, siehe Libro oder Maculan. Auch General Motors wollte viele Jahre lang nicht wahrhaben, wie es um den Konzern – speziell in Europa – tatsächlich bestellt war.

Und während der Krise zeigte sich, dass speziell im Finanzsektor der Bezug zur Realität allzu leicht verloren geht; beispielhaft dafür waren auch die Diskussionen um Manager-Boni, in deren Zuge gerade die Politiker den Wirtschafts-Führungskräften Realitätsverlust vorwarfen. „Ich denke, dass Finanzmanager leicht Gefahr laufen, den Hausverstand zu verlieren, weil die Geschäftsmodelle in Teilen des Finanzsektors eben sehr abstrakt sind“, sagt Gerhard Speckbacher, Professor an der WU Wien.

Scheindemokratisch

Schon 2005 hatte der große amerikanische Ökonom John Kenneth Galbraith in seinem Buch „Die Ökonomie des unschuldigen Betrugs“ den Selbstbetrug als Merkmal unserer Wirtschaft angeprangert, etwa weil Kontrollgremien wie Aufsichtsrat und Hauptversammlung nur „scheindemokratische Aushängeschilder“ seien – wie die Krise zeigte, sollten seine Warnungen berechtigt sein.

Aber nicht nur im Großen – also im „System“ – passiert Selbstbetrug: In vielen Unternehmen gibt es Manager, die die Wahrheit nicht wahrhaben wollen; unter anderem weil sie sich nur mit „Ja-Sagern“ um-



„Organisationen tendieren dazu, eigene Realitäten zu konstruieren, sagt Führungsexperte **Gerhard Speckbacher**

SPECKBACHERS THESEN ZUR SCHEINWELT

Gerhard Speckbacher, Vorstand des Instituts für Unternehmensführung der WU Wien, meint, dass generell erfolgreiche Menschen häufig dazu tendieren, die eigene Sicht der Dinge nicht ausreichend zu hinterfragen. „Vielleicht sollte das Rollenbild des durchsetzungsstarken, führungsstarken Top-Managers hinterfragt werden.“ Der Personenkult, der da gelegentlich veranstaltet werde (siehe „Manager des Jahres“), sei ein Teil des Problems. Aber wie

können Manager verhindern, dass sie den Bezug zur realen (Firmen-)Welt verlieren? Speckbacher: „Organisationen tendieren dazu, eigene Realitäten zu konstruieren, wo nicht mehr sein kann, was nicht sein darf.“ Weiterentwicklung geschehe oft nur dann, wenn fundamentale Störungen auftreten. Es sei eine Frage der Unternehmenskultur, ob es anerkannt wird, wenn Dinge in Frage gestellt werde. „Diese Kultur man man aktiv pflegen.“

geben. Oder weil sie wie der Frosch im berühmten Kochwasser-Gleichnis nicht mitbekommen, wie sich ihre Umgebung verändert: Wirft man einen Frosch in kochendes Wasser, springt er sofort heraus. Wirft man ihn in lauwarmes Wasser, das man nur langsam erhitzt, bleibt er angeblich sitzen, bis er gekocht ist. Anders gesagt: Oft passieren Änderungen im Unternehmen so langsam, dass Führungskräfte und Mitarbeiter gar nicht mitkriegen, wie die Realität aussieht.

Der deutsche Unternehmensberater Ralf Schwartz beschäftigt sich seit Längerem mit Realitätsentzug – und sieht darin den Unterschied zwischen Management und Leadership: „Heute brauche ich keine Manager des klassischen Stils, denn die Leute haben mehr Selbstverantwortung.“

Unverwundbarkeit?

Erich Kirchler, Vizedekan an der Fakultät für Psychologie der Uni Wien, sagt: „In komplexen Situationen und wenn es gilt, riskante Entscheidungen zu treffen, neigen die Menschen dazu, sich sehr auf ihre Erfahrung und oft auf ihre Gefühle und Intuition zu verlassen – das gilt in der Politik ebenso wie im Management.“ Erfahrung ist gut, kann aber auch die „Illusion der Unverwundbarkeit“, Überoptimismus und Kontrollillusion stärken, was manchmal in die Irre führt. „Allzu leicht glauben Experten und Expertenteams, sie seien unverletzlich und unterlassen es, die Qualität ihrer Entscheidungen zu hinterfragen.“

Das Problem wird auch am Mittelmanagement festgemacht. Schwartz: „Speziell das Management unter der Top-Ebene traut sich nicht, die Wahrheit zu sagen.“ Gerade das wäre aber die Aufgabe der zweiten Ebene. Auch Gerhard Speckbacher weiß: „Dass es in Unternehmen viel schwieriger ist, mit unangenehmen Wahrheiten beim Top-Management Gehör zu finden als mit Erfolgsmeldungen, ist eine alte Erkenntnis der Unternehmensführung.“

ROBERT PRAZAK

robert.prazak@wirtschaftsblatt.at

MBA MSc M.A.

BERATERAUSBILDUNG mit MASTERABSCHLUSS

MBA - Projektmanagement
MBA - Eventmanagement
M.A. - Mediation & Konfliktregelung
MSc - Coaching & Organisationsentwicklung/PE
MBA - Leadership & Soziales Management
Sustainability & Innovation mit Upgrade MBA

Akkreditiert vom
BMWF[®]
bis Dezember 2012.
Nützen Sie diese Chance!

ARGE
Bildungsmanagement
Wien

Info unter: +43-1/ 263 23 12-0 www.bildungsmanagement.ac.at

LERNEN Geschichten und die Loci-Methode wirken Wunder Zweifache Gedächtnismeisterin verblüfft Publikum mit Merk-Methoden

„Darf ich mir Ihren Vornamen merken?“, fragt Luise-Marie Sommer jeden, der den Hörsaal im Wifi betritt, um ihren Vortrag über die „Faszination Gedächtnis“ anzuhören. Aloise, Sabine, Esma, Goran und Elmira und andere geben bereitwillig Auskunft. Sommer, die zweifache österreichische Gedächtnismeisterin, erklärt, dies sei Teil ihrer Aufnahmeprüfung. Schließlich solle man ihr glauben, dass ihre Techniken funktionieren. Und wirklich: Sie kann etwa 100 Gesichtern Namen zuordnen. Aufnahmeprüfung bestanden! Bei der nächsten Übung soll

das Publikum zwölf Begriffe nennen, der zwölfte soll eine zwölfstellige Zahl sein. Wörter wie Akkreditierung, Syntax und Buckelkraxn fallen. Sommer merkt sich in Sekundenschnelle alle Begriffe sowie die Zahl – und sie kann am Ende des Vortrags noch jeder Position einen Begriff zuordnen.

Im Anschluss muss das Publikum selbst die grauen Zellen aktivieren. Zunächst merkt es sich durch eine Geschichte die sieben Weltwunder der Antike. Die Geschichte ist absurd, aber sie bleibt hängen. „Ich möchte Sie anstecken mit

der Faszination fürs Gedächtnis und Sie verblüffen“, sagt Sommer, die in keiner Sekunde gestresst wirkt.

Am Ende noch die Loci-Methode: Zu jedem zu merkwürdigen Begriff gibt es einen Ort im Raum, an dem man sich ein passendes Bild vorstellt: Die Tür ist „Frankreich“ – der Eiffelturm hängt vom Türstock, die Wanduhr ist „Spanien“ – der Hut eines Toreros sitzt darauf – und so weiter. Am Ende hat sich das Publikum die sieben größten EU-Staaten nach der Fläche geordnet gemerkt. Es funktioniert! (rot)