

Vorbild sein: Wenn der Chef sich nicht fortbildet, färbt das auch auf die Belegschaft ab. Außerdem fehlen dann wichtige Impulse für die Firma. Foto: panthermedia.net/Dmyrto_Z



Auch der Chef lernt nie aus und braucht neue Impulse

FÜHRUNG: Das Stichwort vom lebenslangen Lernen macht die Runde. Meist wird damit das Arbeitsleben von Arbeitnehmern charakterisiert, aber Chefs sind nicht ausgenommen.

VON JENS GIESELER

Als Geschäftsführer eines IT-Unternehmens beschäftigt sich Andreas Nau mit Cloudlösungen, User-Experience oder Apps für mobile Geräte. Aber wenn es um seine Weiterbildung geht, ist der Easysoft-Chef eher old fashioned: Er liest lieber Bücher oder tauscht sich persönlich mit anderen Unternehmern aus. „Ich muss in meinem Tempo lesen und anstreichen können“, so der 54-Jährige, der auch zu Hause einige Abende mit Unternehmerbiografien und Managementliteratur verbringt und etwa 20 % seiner Arbeitszeit in die eigene Weiterbildung investiert.

Die großen Erkenntnisse erwartet er nicht mehr, wenn er alle zwei Wochen eine neue Lektüre aufschlägt. Allerdings schüttelt er den Kopf, wenn er nochmals Bücher in die Hand nimmt, die er vor 15 Jahren gelesen hat und deren Ratschläge sich als überholt erweisen. „Zum einen stehen die Mitarbeiter heute wirklich im Mittelpunkt, ohne sie gibt es kein ausgezeichnetes Produkt und keine besondere Dienstleistung“, sagt er. Zum anderen hätten sich die Arbeitsstrukturen gewandelt: Hierarchien – wenn es sie noch gäbe – seien flacher geworden und Selbstorganisation sei die Antwort auf das komplexere und schnellere Wirtschaftsleben.

Damit belegt Nau, dass Bildung auch für Chefs ein wichtiges Thema ist: „Die Dinge mögen sich langsam ändern, aber sie ändern sich eben.“ Die Aufgabe von Unternehmern sei nicht, im Betrieb zu arbeiten, also unverändert auf alten Schienen zu fahren. Vielmehr müssen sie den Betrieb kontinuierlich weiterentwickeln: „Neben der veränderten Arbeitswelt setzen wir uns seit rund fünf Jahren mit Software für mobile Geräte auseinander und seit einem Jahr entwickeln wir Cloudlösungen, weil unsere

Kunden in ein paar Jahren unsere Software nicht mehr auf ihrem Laptop installieren, sondern aus der Cloud abrufen“, sagt er.

Zudem versteht er sich als Vorbild für seine 90 Mitarbeiter. Dem 54-jährigen Ausdauersportler reicht es nicht, dass er seine Mitarbeiter verpflichtet, jährlich mindestens drei Tage auf Fortbildung zu sein, die das Unternehmen komplett bezahlt. Er müsse dieses Engagement auch vorleben. Unternehmerberater Jörg Knoblauch bezeichnet es als einen Kardinalfehler, wenn Chefs glauben, sie hätten alles erreicht und könnten sich auf ihrem Wissen früherer Jahre ausruhen. Er befürchtet, dass es die Mitarbeiter dann auch tun. Aber das ist nur ein Aspekt. Ein anderer: In der dynamischen und komplexen Berufswelt werde die Halbwertszeit von Wissen immer kürzer. „Wer nicht dazu lernt, wird überholt“, behauptet der Personalexperte. Regelmäßige Impulse seien unabdingbar.

Führungskräfte sollten allein reisen, um diese Zeit für die persönliche Weiterbildung zu nutzen. Dazu rät ein Professor der Harvard Universität.

Allerdings gibt es keine Studie zum Thema Chefweiterbildung. Einen Einblick geben Forscher um Michael E. Porter von der Harvard Business School. Sie haben 28 Geschäftsführer jeweils ein Vierteljahr begleitet und herausgefunden, dass diese durchschnittlich 28 % ihrer Arbeitszeit allein verbringen, um in Ruhe nachzudenken und an der Strategie zu feilen. Manko: Sie schaffen es

meist nicht, sich länger als eine Stunde zurückzuziehen. Deshalb rät der Harvard-Professor den Firmenchefs, möglichst allein zu reisen.

Darüber schmunzelt Michael Schubert: Jeden Morgen fährt er 45 Minuten ins Büro. Und abends geht's in der gleichen Zeit zurück nach Hause. Immer dabei hat der Lindauer Niederlassungsleiter des Personaldienstleisters Brunel Hörbücher über Führung, Bildung, Recruiting oder Employer Branding. „Gute Mitarbeiter entscheiden über den Unternehmenserfolg“, begründet der 42-jährige Baden-Württemberger, der für rund 130 Angestellte verantwortlich ist, seine Themenauswahl.

Auch er erwartet von den Hörbüchern keine entscheidenden Einsichten, dazu war ihm Bildung bereits in den vergangenen Jahren zu wichtig. Aber es sind nach seiner Aussage kleine Bausteine, die ihm etwa helfen, die Arbeitsatmosphäre zu verbessern. Mit jedem Mitarbeiter würde ein Jahresgespräch sowie ein Fördergespräch geführt, dazu gäbe es anlässlich des Jour fixe wöchentliche Feedbackrunden. „Ich sollte mehr Zeit in fünfminütige Gespräche investieren“, findet Schubert selbstkritisch. Auch wenn er selten Bücher liest, eine „Bibel“ hat er trotzdem im Regal stehen: „Work Rules!“ von Laszlo Bock. Zig bunte Lesezeichen stecken in der viel benutzten Ausgabe, die er immer wieder hervorzieht.

Neben Hörbüchern setzt Schubert auf Seminare und Kongresse. Auch wenn er den ein oder anderen Speaker längst kennt, es gebe auch immer zwei, drei Highlights, die ihm nochmals Impulse liefern. „Sonst verlasse ich den Saal und spreche im Foyer mit anderen Geschäftsführern. Das ist oft genauso ergiebig wie einem Top-Speaker zuzuhören.“ Aber auch andere Formate sind für ihn interessant: So besuchte er den Workshop eines Arbeitsrechtlers: „Das war unglaublich informativ.“ cer

ARBEITSRECHT

BAG: Arbeitgeber muss über Urlaub aufklären

Arbeitgeber müssen ihre Beschäftigten künftig auffordern, noch nicht beantragten Urlaub zu nehmen und darauf hinweisen, dass er sonst verfällt. Das hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) in Erfurt entschieden und damit EU-Recht in deutsches Recht integriert. Allerdings ließen die Erfurter Richter offen, ob der Anspruch auch verjähren kann.

Arbeitgeber müssen ihre Angestellten „klar und rechtzeitig“ auf nicht genommenen Urlaub hinweisen, wie der vorsitzende BAG-Richter Heinrich Kiel in Erfurt sagte. Wann ein Hinweis rechtzeitig kommt – dazu trafen die Bundesarbeiter noch keine Entscheidung.

Anlass für die Grundsatzentscheidung des höchsten deutschen Arbeitsgerichts war ein Fall aus Bayern. Geklagt hatte ein Wissenschaftler, der 51 Tage Urlaub aus mehreren Jahren bezahlt haben möchte, den er bis zum Ende seines Arbeitsvertrages nicht mehr genommen hatte. Beklagte ist die Max-Planck-Gesellschaft München, bei der der Wissenschaftler nach den Tarifregeln des öffentlichen Dienstes angestellt war. Für seinen nicht genommenen Urlaub verlangt der Forscher eine Abgeltung in Höhe von fast 12 000 €.

Nach Angaben der Max-Planck-Gesellschaft hatte sie den Wissenschaftler in einer E-Mail auf seine Urlaubsansprüche hingewiesen. Der Forscher dagegen bestreitet, frühzeitig per Mail informiert worden zu sein. Wegen der unklaren Faktenlage fällt das BAG in dem konkreten Fall kein Urteil, sondern verwies ihn erneut an das Landesarbeitsgericht (LAG) München (9 AZR 541/15). dpa



Zwei Urteile: Das Bundesarbeitsgericht in Erfurt hat Recht gesprochen.

Foto: panthermedia.net/Andrey Nyrkov

BAG: Teilzeitkräfte erhalten Mehrarbeitszuschläge

Wer als Teilzeitkraft über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus arbeitet, kann dafür Mehrarbeitszuschläge verlangen. Der Fall: Die Klägerin arbeitet in Teilzeit als stellvertretende Filialeiterin in der Systemgastronomie. Die Arbeitgeberin hatte ihr keine Mehrarbeitszuschläge gewährt, weil die Arbeitszeit der Klägerin nicht die einer Vollzeitstätigkeit überschreite. Daraufhin klagte die Filialeiterin. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) stellt klar, dass die Benachteiligung von Teilzeitkräften verboten ist (10 AZR 589/15). cer
■ cburger@vdi-nachrichten.com