

### LESEN SIE HEUTE

#### Immobilien



Gefährliche Faser: Asbest.

- Hausverkauf: Asbest muss offenbart werden
- Expertentipp: Versteckte Altlasten im Boden

#### Auto & Verkehr



- Dressierter Wolf im Schafspelz – der neue VW Golf GTI bei einer Testfahrt im Motopark Oschersleben

#### Bekanntschaften

- Leseraktion: „Bis zum Froschkönig müssen wir viele Frösche küssen“
- Die meisten Frauen finden Kuschneln besser als Sex



Ein Lehrstück für Führungskräfte in der Wirtschaft

## Klinsmann ade – Wenn Visionen platzen, tut's weh

Die Nachricht von der Entlassung Jürgen Klinsmanns bei den Münchner Bayern schlug ein wie eine Bombe. Dabei kam sie keineswegs überraschend. „Sie war absehbar“, ist Unternehmensberater Dr. Georg Kraus überzeugt. Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens FC Bayern schien gefährdet. Die Unternehmensführung musste deshalb handeln.

Von Bernhard Kuntz

Klaus Kissel von der Unternehmensberatung ifsm misst Klinsmanns Scheitern an den Erfolgen der WM 2006, wo er seine Fähigkeit zeigte, Menschen zu motivieren und Dinge zu bewegen. Aber damals hatte er es mit Spielern zu tun, die für eine prestigeträchtige Sonderaufgabe leicht zu motivieren waren. Anders war die Situation, als Klinsmann seinen Job Bundesliga-Trainer antrat. Nun war er nicht mehr als Projektmanager, sondern als Führungskraft gefragt. Das heißt, er traf sich fortan nicht mehr sporadisch, sondern Tag für Tag mit den Profi-Kickern und musste dafür sorgen, dass diese auch ihre „lästigen“ Alltagsaufgaben bestmöglich erfüllen. „Und hierbei ist er gescheitert“, konstatiert Unternehmensberater Peter Schreiber aus Ilsfeld. Seines Erachtens wurden die Weichen bereits früh in Richtung Misserfolg gestellt.

#### Zu früh, zu viel

Anfang 2008, als es um die Frage ging, ob Klinsmann neuer Bayern-Trainer werden sollte, präsentierte er der Vereinsführung ein Konzept, wie sich der deutsche Top-Club zu einem Spitzen-Club weltweit entwickeln sollte. Die Vereinsbosse waren begeistert. Soweit, so gut! Ein taktischer Fehler war es laut Schreiber aber, bei Amtsantritt sogleich lauthals zu verkünden: Künftig machen wir alles anders! Denn wie musste das auf die altgedienten Mitarbeiter des FC Bayern wirken? In ihren Ohren klangen diese Aussagen wie folgt: „Bisher haben wir in den Augen unserer Chefs fast alles falsch gemacht. Und das obwohl unser Verein tiefschwarze Zahlen schreibt und gerade Deutscher Meister sowie Pokalsieger wurde.“



Nur ein Jahr dauerte das Engagement Jürgen Klinsmanns (hier bei seiner Ankunft vor einem Jahr auf dem Münchner Flughafen) beim europäischen Top-

Verein Bayern München. Seine Fehler bei den Bayern können auch für Wirtschaftsmanager lehrreich sein. Foto: ddp

Ähnlich musste Klinsmanns Aussage „Ich werde dafür sorgen, dass ihr jeden Tag etwas besser werdet“ auf die Spieler wirken. Klüger wäre es gewesen, betont Kissel, am Anfang zu schweigen. Klinsmann hätte zunächst einige Wochen die Mannschaft trainieren und sich mit den Abläufen beim FC Bayern vertraut machen sollen. Denn danach hätte er den Vereinsangestellten gegenüber besser begründen können, warum Änderungen nötig sind. Und im Gespräch mit den Spielern hätte er präziser darlegen können, wo er bei ihnen Entwicklungspotenzial sieht.

#### Distanz zu Leitwölfen

Dass sie vorschnell Veränderungen verkünden, diesen Fehler begehen Führungskräfte oft in der Startphase, betont Markus Hornung von der Unternehmensberatung EQ Dynamics, München. Sie wol-

len Tatkräftigkeit beweisen. Dabei wäre es vielfach sinnvoller am Anfang zu sagen: „Ich treffe in den ersten Wochen keine wegweisenden Entscheidungen. Ich schaue mir das Ganze erst mal an.“ Dies gilt insbesondere für Newcomer, die zuvor zum Beispiel in einer anderen Branche gearbeitet haben. Oder wie Klinsmann bei seinem Amtsantritt noch nie Vereinstrainer waren. Denn ihnen treten die alten Hasen zunächst „abwartend skeptisch“ gegenüber – gemäß der Maxime: „Der soll erst mal zeigen, was er kann.“

Bei Bayern München hatte Klinsmann von Anfang an Probleme damit, die Leitwölfe in der Mannschaft als Mitstreiter zu gewinnen. Und als seine Anweisungen nicht zum gewünschten Erfolg führten, gingen sie zunehmend auf Distanz. Dass die Leitwölfe nicht bedingungslos Klinsmann folgten, spürten auch solche „spät-pubertierenden Jungstars“ wie Podolski. Deshalb

hatte er mit ihnen Autoritätsprobleme.

#### Abgedroschenes

Das Einzige, was Klinsmann in dieser verfahrenen Situation hätte helfen können, wären Erfolge gewesen. Doch diese blieben aus. Deshalb hatte Klinsmann am Ende nur noch die zwei Möglichkeiten, sich das Scheitern einzugestehen oder sich in eine Erfolgshetorik zu flüchten. Klinsmann entschied sich für Letzteres. Nach jeder noch so schmerzhaften Niederlage betonte er, warum seine Arbeit trotzdem erfolgreich sei und dass man bald an der Spitze stehen würde. Doch weil seine Ankündigungen nie in Erfüllung gingen, dachte manch Zuhörer irgendwann: „Maulheld“. Vermutlich dachten dies irgendwann auch die Bayern-Bosse. Also entschieden sie: Wir ersetzen Klinsmann durch den erfahrenen Interimsmann Jupp Heynckes.

### ARBEITSRECHT

#### Insolvenzgeld bei Lohnrückständen

Tipps zum Arbeitsrecht



Von Christel Hahne, Rechtsanwältin

Mein Chef zahlt Löhne unregelmäßig aus, da unsere Firma kaum noch Aufträge schreibt. Im April zahlte er gar nicht mehr. Können wir Insolvenzgeld beantragen?

Insolvenzgeld können Sie erst dann bei der Agentur für Arbeit beantragen, wenn ein Insolvenzereignis gemäß § 183 Abs. 1 SGB III vorliegt. Das sind die Eröffnung des Insolvenzverfahrens durch Eröffnungsbeschluss oder die Abweisung des Insolvenzverfahrens mangels Masse. Ein Anspruch auf Insolvenzgeld besteht auch, wenn die Betriebstätigkeit im Inland vollständig beendet wurde, ein Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens nicht gestellt wurde und ein Insolvenzverfahren offensichtlich mangels Masse nicht in Betracht kommt.

Auf das ausgebliebene Gehalt können Sie verschieden reagieren. Als erstes sollten Sie den Arbeitgeber unverzüglich schriftlich unter Fristsetzung auffordern, das Gehalt nachzuzahlen. Sie können auch Ihre Arbeitsleistung verweigern, also zu Hause bleiben, solange das Gehalt aussteht. Dieses Zurückbehaltungsrecht müssen Sie dem Chef gegenüber schriftlich unter konkreter Angabe der Gründe anzeigen. Sie können auch das Arbeitsverhältnis von sich aus kündigen.

Von der Kündigung und der Zurückbehaltung sollten Sie nur nach anwaltlicher Beratung Gebrauch machen. Beide Reaktionen sind nur dann rechtmäßig, wenn erheblicher Lohn aussteht. Regelmäßig soll dies bei mindestens zwei ausstehenden Monatslöhnen der Fall sein. Aber die Rechtsprechung verlangt eine Einzelfallprüfung.

Wenn Ihre Reaktion gerechtfertigt ist, müssen Sie nicht fürchten, dass die Agentur für Arbeit eine Sperrzeit verhängt. In diesen Fällen sollten Sie dennoch unverzüglich die zuständige Agentur aufsuchen und Arbeitslosengeld beantragen. Dieses kann Ihnen nämlich bereits schon dann gewährt werden, wenn das Arbeitsverhältnis ohne Arbeitsleistung und Lohn fortbesteht.

#### Buchtipps

#### Neuaufgabe des Großen Oxfords

Englischler schätzen die Oxford Wörterbücher. Cornelissen hat gerade eine Neuaufgabe des Großen Oxford Wörterbuchs auf den Markt gebracht.



Neben dem mit über 175.000 Stichwörtern sehr umfangreichen zweisprachigen Wörterbuchteil liefert der Band auch einen kurzen Grammatiküberblick. Praktisch ist die Übersicht zu Unterschieden zwischen britischem und amerikanischem Englisch und die Hinweise zur korrekten Abfassung von Briefen, Bewerbungen und Lebensläufen.

Zusätzlich enthält der Band einen Exam Trainer zur Vorbereitung auf Sprachtests, eine CD-ROM mit dem Wörterbuch und weiteren Übungsaufgaben sowie kostenlosem Zugang zu einem Mustersprachtest. (rpr) „Das große Oxford Wörterbuch“, Cornelissen, 26,50 Euro, ISBN 978-3-06-801305-2



#### Glasapparatebauerin formt gläserne Kunst

Die Kunsthandwerkerin Beate Jahn-Vorholt formt in Oberhausen in ihrem Atelier ein Sektglas über dem Tischbrenner. Seit mehr als 20 Jahren stellt die gelernte Glasapparatebauerin Kunsthand-

werk aus Glas her. Zu ihrem Repertoire gehören verschiedene Gläser und Flaschen, Lampen und kleine Figuren, die sie auch speziell nach Kundenwünschen fertigt. Foto: ddp

#### Magdeburg

#### Guericke-Uni öffnet Türen

Die Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (OVGU) lädt am 14. Mai zum Tag der offenen Uni-Tür ein. Unter dem Motto „Jetzt aber OVGU!“ gibt es ab 9 Uhr Studieninformationen aus erster Hand, offene Hörsäle, Forschungslabore, Bibliotheken und Lehrveranstaltungen und so die Chance, einen Tag lang den universitären und studentischen Alltag zu erleben.

Mehr als 200 Professoren und Wissenschaftler aller neun Fakultäten und Mitarbeiter

zentraler Einrichtungen und der Verwaltung sowie Studierende stehen als Gesprächspartner zur Verfügung. Sie geben Entscheidungshilfen zu den über 70 Studiengängen, informieren über Studienplatzvergabe, Studieninhalte und über Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Über 140 Veranstaltungen wird es auf dem gesamten Campus geben, u. a. Lehrveranstaltungen, Vorlesungen und Experimente. (rpr)

www.ovgu.de

#### Wernigerode und Halberstadt

#### Schnuppern in den Laboren

Am 16. Mai können Interessierte sowohl in Wernigerode als auch in Halberstadt einen Blick in die Hörsäle und Labore der Hochschule Harz werfen. Zwischen 9 und 15 Uhr lädt die Hochschule auf ihre beiden Campi zu Schnuppervorlesungen und Campusführungen ein.

Es gibt Informationen zu mehr als 20 Studiengängen oder zu Themen wie Studienfinanzierung, Auslandsaufenthalte, Praktika und Hochschulsport. Studierende, Absolventen und Professoren beantworten Fragen der Besucher. (rpr) www.hs-harz.de

#### Köthen

#### Berufsbegleitend zum Ingenieur

Am 12. Mai findet um 15 Uhr im Technologiezentrum Köthen eine Informationsveranstaltung zur berufsbegleitenden Weiterbildung zum Betriebsingenieur statt. Angesprochen sind interessierte Facharbeiter, Meister und Techniker ebenso wie Personalverantwortliche aus Unternehmen. (rpr)

www.hs-anhalt.de

#### Marketing-Akademie

#### Informationen zu Studiengängen

Die Mitteldeutsche Akademie für Marketing und Kommunikation in Magdeburg lädt am 15. Mai von 14 bis 18 Uhr zum Tag der offenen Tür ein. Es werden die Studiengänge Kommunikationswirt und Fachwirt für Messe- und Eventmanagement vorgestellt. (rpr) www.mitteldeutsche-akademie-md.de