

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 26./27. JULI 2008.
AUFLAGE 418'633. TEL 044 248 10 10, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Respekt

Ein Wert erfindet sich neu

Für Mitarbeiter steht Respekt zuoberst auf der Wunschliste. Nur ist dieser Wert in vielen Unternehmen Mangelware. Dabei profitieren Unternehmen und Management ihrerseits von einem respektvollen Umgang mit den vielfältigen Anspruchsgruppen.

von Bernhard Bauhofer (*)

Für global operierende Konzerne ist Diversität, das Respektieren und gezielte Fördern von unterschiedlichen Ethnien, Kulturen und Generationen eine Voraussetzung für den Wettbewerb um die weltweit besten Talente. Einer Studie der Respect Research Group der Universität Hamburg zufolge rangiert Respekt ganz oben auf der Prioritätenliste der Mitarbeiter, vor der Bezahlung und irgendetwelchen Statussymbolen. Im Gegensatz zu früher gibt es in den Unternehmen jedoch keinen verbindlichen Kodex mehr, wen man für was zu respektieren hat und wie man den Respekt zum Ausdruck bringen soll. Dadurch entsteht im Miteinander zwischen Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern

eine gewisse Beliebigkeit. Je nach Herkunft, Alter oder Geschlechtszugehörigkeit wird Respekt zudem unterschiedlich empfunden und bewertet. Wenn der Facebook-Gründer und mehrfache Millionär Marc Zuckerberg in Adiletten zu Sitzungen mit Kunden und Investoren geht, empfinden die einen das als cool, die anderen als respektlos. Auch beim Weltwirtschaftsforum gilt mittlerweile: «The more casual, the more important». In der Web 2.0-Geschäftswelt bringt eine Position oder ein wichtiger Titel nicht mehr automatisch Respekt und Autorität mit sich und der von hierarchischen Unternehmenskultur tradierte Habitus der Respektsperson bewirkt eher das Gegenteil von Respekt. Heutzutage sind im Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitern neue «Respekt-Strategien» gefragt.

Respect? Y should I?

Die grösste Herausforderung liegt hier wohl bei der Generation Y – der Generation der zwischen 1978 und 1994 Geborenen. Diese Generation, auch iGeneration oder Google Generation genannt, kennt keine Zeit ohne Mobiltelefone oder Pager und ist nicht nur deshalb für viele Chefs schwer zu fassen.

Die GenYers sind hochgradig mobil, risiko-freudig und anspruchsvoll, bereit, hart zu arbeiten, wollen dabei eine möglichst hohe Kontrolle behalten, Leben und Karriere selbst bestimmen und fordern sofortige Belohnung. Sie scheren sich nicht um das alte Paradigma, «arbeite und verdiene Dir Deine Sporen». Die Generation hat keinen Respekt vor der Position oder der Grösse des Büros.

«Silver Surfer» statt Altes Eisen

Auf der anderen Seite der Respektskala stehen die Alten. Aufgrund der Allgegenwärtigkeit von Informationen und dem webbasierten Wissen ist das Know-how der Alten zwar schnell obsolet, nicht aber deren Erfahrung. Nicht nur bei personellen Engpässen greifen immer mehr Konzerne auf die 50+ zurück. Sie sind zuverlässig, diszipliniert und müssen es niemandem mehr beweisen. Neben Arbeitgeber kommen auch Marketingexperten an der zahlen-



Bernhard Bauhofer

mässig explodierenden Bevölkerungsgruppe nicht mehr vorbei, scheitern beim Umwerben dieser Zielgruppe jedoch wegen mangelnder Empathie und oftmals peinlichen Kampagnen kläglich. Mangelnder Respekt vor dem Alter macht sich auch bemerkbar, wenn man einem jungen Spund die Betreuung eines sechzigjährigen Private Banking-Kunden überlässt, der weder punkto Berufs- noch Lebenserfahrung mit seinem Gegenüber mithalten kann.

Konstante Ungleichbehandlung

Einen Mangel an Respekt beklagen auch die Frauen. Noch immer müssen sie um Gleichberechtigung im Beruf und am Arbeitsplatz kämpfen, erhalten für gleiche Arbeit weniger Lohn und müssen sich selbst in der Chefetage sexistische Sprüche über sich ergehen lassen. Laut des aktuellen «Global Gender Gap Report 2007» des World Economic Forum befindet sich die Schweiz punkto Geschlechterungleichheit in einer Liga mit Panama und Jamaica. Wer es als Frau trotz der Widrigkeiten ganz nach oben schaffen will, muss härter arbeiten als alle anderen. Die Inderin Indra Nooyi hat es aus eigener Kraft, mit viel Biss und ohne Vitamin B zur Chefin des Pepsico-Konzerns geschafft. Und geniesst dafür weltweit grossen Respekt.

CEO – very respected person?

Einer Umfrage der Personalberatung LAB zufolge plagt immer mehr Topmanager ihr schlechtes Gewissen, weil ihr Handeln mit

einstigen Wertvorstellungen unvereinbar ist. Korruption, kriminelle Machenschaften und die Masslosigkeit einzelner Manager belasten pauschal die Reputation des CEO. Im Gegensatz zum Patron, der prototypisch als Respektsperson gilt, besteht bei vielen CEOs ein krasses Missverhältnis zwischen Leistung und Entlohnung. Von einer Phalanx von Beratern abgeschottet sind sie für den Grossteil der Belegschaft unerreichbar und verabschieden sich nicht selten nach weni-

(Fortsetzung auf Seite 3)

Aufgeschnappt

Bachelor

Ein akademischer Bachelor wird weder mit Lorbeer bekränzt noch verteilt er Rosen bei RTL; ein baccalarius war im Mittelalter ein Handwerksgeselle, später wurde auch der niedrigste akademische Grad mit diesem Begriff gallischen Ursprungs bezeichnet. In der gestuften Studienstruktur nach Bologna bildet der Bachelor heute den akademischen Erstabschluss, der in der Schweiz bei einem Vollzeitstudium in drei Jahren erreicht wird...

Mehr dazu unter > www.alpha.ch
Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit



Universität Zürich

(Fortsetzung von Seite 1)

gen Jahren mit einem negativen Leistungsausweis. Einer aktuellen Umfrage zufolge glauben 85% der Deutschen, die Manager seien überbezahlt und nur 9% haben «substanzielles Vertrauen» in die Manager-Elite.

Respekt als Unternehmens-DNA

Angeichts dieses umfassenden Respekt-Defizits behandeln vorbildliche Unternehmen das Thema ganzheitlich. Der japanische Autobauer Toyota hat «Respekt» als zentrales Element seiner Unternehmenskultur verankert. «Respect for People» bedeutet zuhören zu können, gemeinsam im Team zu agieren und Fehler nicht als Fehler des Einzelnen, sondern als ein Zeichen für eine mögliche Verbesserung zu verstehen. Bei Toyota steht der Mensch – als Profi und Privatperson gleichermaßen – im Mittelpunkt. Dies gilt ebenso in der Beziehung zu externen Anspruchsgruppen, gegenüber Konkurrenten, unterschiedlichen Kulturen und der Umwelt.

Respektiere – und sei respektlos

Respekt verdient auch das geistige Eigentum der Konkurrenz. Jährlich verursachen Wirtschaftsspionage oder Produktpiraterie weltweit milliardenschwere Schäden. Um den grossen Wurf zu landen, müssen Unternehmen im Rahmen der legalen Möglichkeiten jedoch jeglichen Respekt vor den Grossen ablegen. Hätte Google vor Microsoft Respekt, könnte es den Erzfeind nie vom Thron stossen.

Fazit: Im Gegensatz zu früher ist «Respekt» nicht statisch, sondern wird im Geschäftsleben des 21. Jahrhundert innerhalb der diversen Beziehungen immer wieder aufs Neue definiert und interpretiert. Manager, die ihren Mitarbeitern und Stakeholdern Respekt entgegenbringen, dürfen selbst mit Respekt rechnen.

(*) Bernhard Bauhofer ist Gründer und Managing Partner der Sparring Partners GmbH und Autor des Buches «Respekt – Wie man kriegt, was für kein Geld der Welt zu haben ist» (www.salisverlag.com/bauhofer@sparringpartners.ch).

Was glücklich macht

Die lebendige Bandbreite

Alle reden vom Glück. Aber wissen wirklich alle, was Glück ist? Eigentlich ist es nur ein Wort. Glück wird mit Zufall in Verbindung gebracht, ist Teil unserer Leidenschaften, daneben gibt es dessen Gegensatz und dazwischen die ganze Fülle des Glücks. Betrachten wir die einzelnen Ausdrucksformen.

von Prof. Dr. Wilhelm Schmid (*)

Das Zufallsglück

Das deutsche Wort «Glück» rührt vom althochdeutschen «gelücke» her und hat viel mit dem Schicksal zu tun, das günstig oder auch anders ausfallen kann. Die Zufälligkeit dieses Glücks prägt das Wort im Deutschen bis heute und wird meist mit dem günstigen und erwünschten Zufall in Verbindung gebracht. Natürlich fragen Sie danach, ob die Zufälle «Sinn» haben, ob sie einer Vorherbestimmung oder Vorsehung folgen. Jedenfalls zeigen viele Zufälle erstaunliche Regelmässigkeiten, und sie scheinen sich jeweils aufzuschaukeln, auf günstiger wie auf ungünstiger Seite, bis sie sich von selbst wieder in ihr Gegenteil verkehren. Aber ob eine «ordnende Hand» dahinter steckt, weiss niemand wirklich.

Wichtig ist ja vor allem, wie Sie zum günstigen Zufallsglück kommen. Beeinflussen können Sie freilich nur die Haltung, die Sie dem Zufall gegenüber einnehmen: Sie können sich eher verschliessen oder offen dafür sein. Verschliessen würde erfordern, möglichst die Wohnung nicht mehr zu verlassen. Mit der Haltung der Offenheit aber können Sie das Netz auswerfen, in dem ein Zufall sich verfangen kann. Sie brauchen dafür ein

wenig Spontaneität, verbunden mit Wachsamkeit, um den günstigen Augenblick zu erkennen und zu ergreifen. Die Offenheit scheint das quantenhafte Zufallsglück zu beflügeln: Es macht gerne dort Station, wo es sich gut aufgehoben fühlt und nicht noch Vorwürfe zu hören bekommt, dass es «momentan nicht passt». Aber es gibt noch ein anderes Glück.

Das Wohlfühlglück

In der heutigen Zeit definieren viele Menschen das Glück über das so genannte «Positive»: das Angenehme, die Luste, das Wohlfühlen, die guten Empfindungen, das völlige Verschwinden jeglicher Art von Schmerz. Geniessen Sie auch dieses Glück? Das Wohlfühlglück ist nicht etwa verwerflich: Es hat seine Zeit, es hält glückliche Augenblicke bereit, für die Sie sich wiederum offen halten und die Sie auch selbst vorbereiten können. Für diese Augenblicke allein lohnt sich das Leben schon. Wie gut, dass sie sich nahezu jeden Tag finden lassen: Herrlich, diese aromatisch duftende Tasse Kaffee. Dieser schöne Film, den Sie zelebrieren und für den Sie sich einen ganzen Abend Zeit nehmen. Dieses wohlige Zusammensein mit Ihrem alten Freund, Ihrer besten Freundin, bei einem guten Glas.

Es ist wichtig, diesen Fundus auszuschöpfen. Aber tappen Sie nicht in die Falle, diesem Glück zuviel zuzumuten. Denn ein einziges Problem bringt es doch mit sich: Es ist nicht von Dauer. Stellen Sie sich beizeiten darauf ein,



Wilhelm Schmid

Foto: Gerhard Alt

dass es noch andere Zeiten geben wird, dass nicht alles jederzeit wohligh und lustvoll sein kann. Das Glück nur in der Lust suchen, erscheint sogar als der sicherste Weg, unglücklich zu werden, denn die Lust dauert nicht, das können Sie Tag für Tag in Erfahrung bringen: Die Lust des Essens, des Trinkens, auch die des Bettes ist ein schöner Moment, eine selige Erfahrung, aber sie hält nicht lange an, das gehört zu ihrem Wesen. Wenn Sie guten Wein lieben und zuviel davon trinken, optimieren Sie damit keineswegs Ihr Wohlfühl, sondern nur den Kater danach. Umgekehrt Schmerzen ausschalten zu wollen, führt nur zum Verlust der Kontrasterfahrung, die die Lust erst fühlbar macht. Und zum Verlust der Orientierung im Leben. Denn der Schmerz ist der Stachel, der Sie immer aufs Neue zum Nachdenken über das gesamte Leben nötigt. Der Schmerz zwingt die Sorge herbei, die Sie wieder auf den Weg zu bringen vermag. Dass das Leben Höhen und Tiefen kennt, weiss auch der moderne Mensch, aber Geltung haben in seinen Augen eigentlich nur die Höhen, die Tiefen sind des Teufels. Lassen Ängste und andere Anlässe für Tiefen sich nicht verdrängen, so ist nach seiner Auffassung alles dafür zu tun, wieder «aus dem Tief herauszukommen» – wenn nötig, mit Hilfe von Medikamenten, denn fehlendes Glück ist in der Moderne nur als Krankheit denkbar. Es muss noch eine dritte Art von Glück geben, die anders strukturiert ist.

Das Glück der Fülle

Das Glück, so ist damit gemeint, geht nicht etwa darin auf, nur die eine Seite des Lebens, das Angenehme, Lustvolle und «Positive» kennen zu lernen. Das Glück der Fülle

umfasst immer auch die andere Seite, das Unangenehme, Schmerzliche und «Negative». Entscheidend dafür ist Ihre geistige Haltung zum Leben, die auch die Gegensätze gelten lässt. Auch das Wohlfühlglück wird erst dadurch wertvoll, dass es auf eine gegensätzliche Erfahrung folgt: Ohne Mühe und Anstrengung, ohne schwierige und sogar leidvolle Zeiten gibt es keine Zeiten des Wohlgefühls. Das Wohlgefühl bleibt leer, wenn es nur für sich steht. Das Glück der Fülle hingegen resultiert aus der Atmung zwischen den Polen des Positiven und Negativen. Erst die gesamte Weite der Erfahrungen vermittelt Ihnen den starken Eindruck, wirklich zu leben und das Leben voll und ganz zu spüren. Wodurch sollte dieses Glück jemals in Frage gestellt werden? Was zur Fülle des Lebens beiträgt, bestärkt dieses Glück.

Das Glück der Fülle ist umfassender und dauerhafter angelegt als alles Zufallsglück und Wohlfühlglück. Es ist das philosophische Glück, nicht abhängig von blossen Zufällen und momentanen Empfindungen. In Heiterkeit und Gelassenheit kommt es am besten zum Ausdruck: Das ist der «gute Geist», von dem die antike griechische Bezeichnung fürs Glück, Eudaimonia, ihren Namen hatte. So finden Sie die Balance in aller Polarität des Lebens, nicht unbedingt im jeweiligen Augenblick, sondern durch das gesamte Leben hindurch, das nicht nur aus Gelingen besteht, sondern auch aus Misslingen; nicht nur aus Erfolg, sondern auch aus Misserfolg; nicht nur aus Lust, sondern auch aus Schmerz; nicht nur aus Fröhlichkeit, sondern auch aus Traurigkeit. Es ist paradox, dieses Glück: Es umfasst nicht nur das Glückliche sein, sondern ebenso das Unglücklichsein. Dieses Glück ist das einzige, das nie aufhört und niemanden enttäuscht.

(*) Wilhelm Schmid lebt in Berlin und lehrt Philosophie als ausserplanmässiger Professor an der Universität Erfurt (www.lebenskunstphilosophie.de). Er referiert bei ZfU in Thalwil am 23. September 2008 (www.zfu.ch/pdf/mmd.pdf).