

## KARRIERE &amp; MANAGEMENT

## Hier brummt's

Die besten Programme für den MBA in Europa SEITEN 4 und 5

## Hier funkt's

Interaktive Werbepunkte für die Laufkundschaft SEITE 6

## Hier hallt's

Wenn Arbeit sinnentleert erscheint SEITE 6

SPRACHQUIZ: Testen Sie, wie gut Ihr Business-English ist

www.handelsblatt.com/business

17./18./19. AUGUST 2007 | NR. 158

WWW.HANDELSBLATT.COM

SEITE 1

## DIE FÜNF WEISEN

## Schiffbruch unter Deck

Stolz gleitet die MS Potemkin durch die See. Der Kapitän ist auf dem Weg zu einem neuen Ziel, gerade wurden ihm die neuen Vorgaben von der Reederei gefunkt. Die heile Welt der Seefahrt, schön anzusehen, von außen. Der Blick unter Deck zeigt jedoch ein anderes Bild. Nichts mehr von heiler Welt, sondern Mängel und Chaos, wohin man schaut: Die Rettungswesten wurden aus Kostengründen schon lange abgeschafft, schließlich kennt jeder die Gefahren seines Berufs. Und als der Maschinist beim letzten Sturm über Bord ging, murmelte man etwas von Fluktuation, der natürlichen Auslese.

Mittlerweile muss sich nun der Heizer um die Maschinen kümmern. Schließlich läuft ja ohnehin alles automatisch – und vom Personal kann man ja heute durchaus eine gewisse Flexibilität erwarten.

Und seitdem der Smutje beim letzten scharfen Wendemanöver



JÜRGEN GOLDFUSS

ist Management-Coach und Bestsellerautor.

verloren, kochen die Matrosen jetzt selber. Es dauert zwar wesentlich länger, schmeckt auch nicht mehr so, aber was soll's? Schließlich ist bisher noch keiner verhungert. Der Kapitän hat ohnehin seinen eigenen Koch mit an Bord gebracht.

In so schwierigen Situationen ist die echte Motivationsfähigkeit des Managements gefragt. Deshalb wird stündlich aus der Lautsprecheranlage der Teamgeist beschoren: Wir müssen alle für einander einspringen, wir sind ein Team! Zwischenzeitlich werden in den unteren Gefilden des Schiffes permanent die Risse im Rumpf geflickt, damit der Kahn nicht absäuft. Die nötige Zeit zur Reparatur war im letzten Hafen wieder nicht vorhanden, Zeit ist schließlich Geld. Und weil aus Kostengründen der Wartungsvertrag für das Echolot gekündigt wurde, ist das Manövrieren in unbekanntem Gewässern nun noch spannender geworden. Es wäre schon irgendwo beruhigender für die Mannschaft, wenn sich der Kapitän mal sehen lassen würde. Aber offenbar weiß er gar nicht, was auf seinem Schiff los ist.

Die Probleme nach oben zu melden, das hat gar keinen Sinn – gibt sonst wieder Ärger mit dem Kapitän. Von Problemen will er nichts hören. Und die Offiziere und Adjutanten halten ohnehin alle negativen Nachrichten vom Kapitän fern, er könnte ja sonst Schuldige suchen. Getreu seinem Motto: Wer das Problem entdeckt, hat es irgendwie auch verursacht. So wie bei den alten Griechen: Der Überbringer schlechter Nachrichten wird hingerichtet. Dafür hält er als großer Motivator tolle Tipps parat: Sie müssen sich besser organisieren, schneller arbeiten lernen, mit der Zeit gehen. Damit die Mitarbeiter mit der Zeit nicht gehen müssen, treibt Angst die Mannschaft an – die Angst um den Job. Die Nerven liegen blank.

Und bei jeder neuen Richtungs- und Kostenvorgabe der Reederei steigt der Druck. Der Kapitän hat den Befehl, die Kosten weiter zu reduzieren, dann steigt auch sein Gehalt – Belohnung muss ja sein. Bevor der Kahn irgendwann untergeht, übergibt der Kapitän das Rudern an einen Nachfolger.

Eine dramaturgisch überhöhte Story? Der Blick unter Deck von so manchem stolzen Firmenschiff zeigt: Die Story ist noch zu positiv. Auf hoher See gibt es wenigstens gelegentlich frische Luft zum Atmen. In vielen Firmen gibt es selbst die nicht mehr. Dort wurde auch die Betriebsklima-Regelung schon vor langem ausgebaut.



Morgenmuffel, die gegen ihre innere Uhr arbeiten müssen, sind weniger produktiv. Nur wenige Unternehmen haben erkannt, wie sie durch flexible Arbeitszeit die Vorteile von Nachtteulen nutzen können.

## Von Morgenmuffeln und Lerchen

Arbeitgeber unterschätzen regelmäßig das Leistungspotenzial von Spätaufstehern – ganz anders in Dänemark

## JULIA LEENDERTSE

Sie gelten als faul, unproduktiv und wenig ehrgeizig. In Dänemark proben sie jetzt den Aufstand. Morgenmuffel. Im vergangenen Dezember gründete die dänische Ingenieurin Camilla Kring die sogenannte B-Gesellschaft, die für mehr Respekt für Spätaufsteher kämpft. Bereits sechs Monate später hatten sich 4 800 Nachtteulen und Langschläfer der Vereinigung angeschlossen. Sie wollen vor allem eins: eine an ihren Rhythmus angepasste Arbeitszeit. In diesem Herbst will Kring das Onlineportal B-alivejob.de freischalten, in dem Leidensgenossen – erst in Dänemark, später dann weltweit – passende Jobangebote finden sollen. „Lasst die Leute um elf Uhr zur Arbeit und um 20.00 Uhr nach Hause gehen“, fordert die Dänin. In der Arbeitswelt ginge es heute um Kreativität und Innovation. Also sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter möglichst dann arbeiten lassen, wenn sie am kreativsten sind.

Rückenwind bekommt die Langschläferfraktion von Schlafforschern und Chronobiologen, die sich mit der inneren Uhr des Körpers beschäftigen. Wie zum Beispiel Till Roenneberg und Thomas Kantermann vom Zentrum für Chronobiologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Die beiden Forscher glauben, dass jeder zweite Deutsche in einer Art Dauer-Jetlag lebt. „Spättypen leiden wegen des frühen Schul- und Ar-

beitsbeginns unter einem ständigen Schlafmangel“, urteilt Roenneberg: „Wenn sie dem Rhythmus ihrer inneren Uhr entsprechend arbeiten könnten, wären die meisten von ihnen weit aus produktiver.“ Das Brisante an den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen: Bei dem Kopenhagener Internetschichtarbeiter Octoshape ist vormittags nur einer von zwölf Mitarbeitern da – der einzige Frühaufsteher. Die anderen arbeiten etwa von 12.30 bis 22.30 Uhr. Auch die Kopenhagener Stadtverwaltung will Abendmenschen bald andere Arbeitszeiten offerieren.

Das die Revolution der Arbeitswelt durch Spätaufsteher ausgerechnet von Dänemark ausgeht, wundert Günter Woog, Chef des Langschläfervereins Delta t, in dem sich rund 100 deutsche Langschläfer organisiert haben, nicht. „Bei einer Arbeitslosenquote von 3,9 Prozent und akutem Arbeitskräftemangel wollen die dänischen Unternehmen alle Personalreserven für sich erschließen und sind selbst zu Arbeitszeitinnovationen bereit“, so der Grafiker, der seit Jahren gegen das Stigma kämpft, dass Frühaufsteher die besseren Menschen seien. Woog: „Statt Morgenmuffel als Faulenzer abzustempeln, täten auch deutsche Firmen gut daran, das nächtliche Kreativitätspotenzial als Begabung zu erkennen.“ Chronobiologe Thomas Kantermann ist sogar davon überzeugt, dass Arbeitgeber sich Wettbewerbsvorteile erschließen, wenn sie die unterschiedlichen Rhythmen ihrer

Leute beachten würden. „Mit der Fähigkeit, tief in der Nacht oder früh am Morgen Höchstleistungen zu erbringen, ist es ähnlich wie mit der Größenverteilung in der Bevölkerung. Es gibt nur wenige Zwerge und Riesen, aber viele, die dazwischenliegen“, so der Münchener Wissenschaftler. Konkret: Unternehmen mit Schichtbetrieb sollten für die Nachtstunden gezielt nach Arbeitskräften Ausschau halten, die von ihrer natürlichen Anlage her, besonders nachts, aktiv sind. Und sie sollten ausgesprochene Frühtypen nicht dazu zwingen oder durch übertriebene materielle Anreize dazu verleiten, Nachtschichten zu übernehmen. Arbeitgeber, die sich die Mühe machen, herauszufinden, mit welchem Schichtsystem oder Arbeitszeitmodell jeder ihrer Mitarbeiter am besten leben kann, steigern nicht nur die Produktivität, sie senken auch das Risiko von Fehlern. „Wer annimmt, dass nachts generell mehr und schwerwiegendere Fehler gemacht werden, denkt zu pauschal“, sagt Kantermann. Ob einer nachts bessere Leistungen erbringt oder zum Fehlermachen neigt, hängt ganz von der Person ab, von der Aufgabe und von den besonderen Produktionsbedingungen.

Die Liberalisierung der Ladenöff-

nungszeiten, die Notwendigkeit, mit Geschäftspartnern und Kollegen im Ausland auch mal spät abends zu konferieren, und der Druck, Informationen und Leistungen immer schneller – das heißt auch nachts – anbieten zu müssen, führt ohnehin zu einer wachsenden Desynchronisation der Gesellschaft. „Und dieser Trend spielt den Spätaufstehern langfristig zu“, erklärt Arbeitszeitberater Andreas Hoff aus Berlin. „Gleitzeit wird bald der Vergangenheit angehören“, prognostiziert Hoff. Die Alternative: Vertrauensarbeitszeit, bei der jeder selbst entscheidet, wann er arbeitet, und bei der sich das Team einigt, wann es sich zu Besprechungen trifft. Selbst in der Verwaltung, die ab acht Uhr Kundenverkehr hat, werden die Mitarbeiter im Schichtbetrieb eingesetzt mit gegenseitiger Vertretung, wenn einer mal gerade nicht da ist.

„Für uns ist die Leistung wichtiger als die Arbeitszeit. Und wenn einer seinen Job erledigt, kann jeder selbst entscheiden“, berichtet auch Gabriel Wischemann, der bei SAP zuständig ist für Vergütung. Solange das Arbeitszeitgesetz und die Kundenwünsche beachtet sind, „Das Aufstehverhalten von Mitarbeitern interessiert dabei jedenfalls keinen Deut.“

„Bring home the bacon“

## „Bring home the bacon“

Auf Englisch verhandeln: Deutsche brechen sich eher einen ab, als gleich mit Dolmetscher aufzutauchen – was oft fürs Geschäft besser wäre

## JULIANE LUTZ

„We've brought the bacon home“, schrieb der deutsche Manager hoch erfreut an seinen indischen Kollegen. Die beiden hatten mit Vertretern einer US-Firma verhandelt. Eigentlich wollte er, der diese amerikanische Redeweise in Texas aufgeschnappt hatte, damit ausdrücken, dass er die Verhandlungen erfolgreich abgeschlossen hatte. Dumm nur, dass der indische Kollege das Idiom nicht verstand, denn der hatte sein elegantes British English in Oxford perfektioniert. Bei Redewendungen wie „bring home the bacon“ verzicht Andrew Hewitson schon mal das Gesicht: „Die sollte man vermeiden. Das versteht außer Amerikanern niemand. Und wie würden etwa arabische Geschäftspartner so einen Satz aufnehmen, wo Schweinefleisch meist verpönt ist?“ Der Schotte bringt seit über 20 Jahren Siemens-

Mitarbeitern verhandlungssicheres Englisch bei. Seine Erfahrung: „Verglichen mit Führungskräften aus anderen Ländern, sprechen deutsche Manager ziemlich gut Englisch. Verhandeln sie aber mit Native Speakers aus Großbritannien oder den USA, sind sie im Hintertreffen.“ Denn die Bobs und Jeremys nuscheln gerne oder verwenden Ausdrücke, die oft nur Insidern aus dem eigenen Land bekannt sind.

„Ich erlebe oft, dass deutschsprachige Manager den Native Speakers misstrauen. Sie unterstellen den Angelsachsen, dass sie ihre Sprache als taktische Waffe benutzen, um die andere Partei zu manipulieren“, beobachtet Bob Dignen, der Führungskräfte zum Beispiel von Henkel und Nestlé trainiert. „Dabei ist das gar nicht der Fall. Amerikaner oder Briten haben meist keine Ahnung, was es heißt, sich in einer anderen Sprache auszudrücken, und dass sie oft

schwer zu verstehen sind“, beobachtet der Chef der britischen Firma York Associates, die auf internationale Geschäftskommunikation spezialisiert ist. Allerdings falle es gerade hochrangigen deutschsprachigen Managern oft schwer, sich zu melden, wenn der Geschäftspartner aus Ohio oder Leeds zu schnell redet. Dignen: „In internationalen Verhandlungen sprechen oft die Angelsachsen 75 Prozent der ganzen Zeit. Für die anderen bleiben gerade mal 25 Prozent übrig, und davon wird mehr als die Hälfte verwendet, um zu klären, ob man auch alles verstanden hat.“

Sein Rat: „Trauen Sie sich nachzufragen, oder legen Sie zu Beginn fest, dass sich die Angelsachsen alle 15 Minuten rückversichern müssen, dass die anderen auch alles verstanden haben.“ Peinlich braucht das keinem zu sein, schließlich spricht es nur für die Effizienzorientierung. Auch der unterschiedliche kulturelle Back-

ground trägt oft zu Missverständnissen bei. Deshalb empfiehlt Dignen: „Klären Sie vor Beginn genau ab, was für Sie und die anderen einzelne Worte wie Guideline, Deadline oder Price bedeuten? Ist der Preis genau festgelegt oder verhandelbar? Sonst erleben Sie hinterher Ihr blaues Wunder.“ Oder noch besser: Man verfährt so wie der Produzent von Industrie- und Prozessautomatisierung Festo aus Esslingen: Bei internationalen Verhandlungen gehen deutsche Manager zusammen mit den Vertretern der 56 Landesgesellschaften zum Kunden. Denn: „Sprachkenntnisse allein reichen zum erfolgreichen Verhandeln nicht aus. Der kulturelle Hintergrund ist ebenso wichtig“, betont Andy Otto, Manager bei Festo.

Aber auch in Sachen Ausdrucksstärke sind deutschsprachige Manager im Vergleich mit Native Speakers meist im Hintertreffen. Selbst wenn sie mal eine Zeit lang in den USA

oder Großbritannien gelebt haben. „Sie können ihre Argumente kaum so gut vorbringen wie die, die die englische Sprache als Kind gelernt haben“, so Adrienne Clark-Ott, die für Firmen oder das Europäische Patentamt dolmetscht. Sie beobachtet: „Während Franzosen selbst in internationalen Meetings französisch sprechen und immer mit Dolmetscher arbeiten, geben Deutsche nicht gerne zu, dass ihr Englisch vielleicht doch nicht ganz perfekt ist.“

Auch Zailiang Tang, der ebenfalls für Siemens Mitarbeiter sprachlich fit macht, empfiehlt Dolmetscher. „Zur Verhandlungsführung gehört, dass man sich differenziert ausdrücken kann.“ Manche Geschäftsleute nehmen Dolmetscher aber auch dann mit, wenn sie sehr gut Englisch sprechen, beobachtet ein Anwalt einer Top-Kanzlei, der ungenannt bleiben will: um Zeit zu gewinnen, während der Dolmetscher übersetzt.

„Für uns ist die Leistung wichtiger als die Arbeitszeit. Und wenn einer seinen Job erledigt, kann jeder selbst entscheiden“, berichtet auch Gabriel Wischemann, der bei SAP zuständig ist für Vergütung. Solange das Arbeitszeitgesetz und die Kundenwünsche beachtet sind, „Das Aufstehverhalten von Mitarbeitern interessiert dabei jedenfalls keinen Deut.“

„Bring home the bacon“

„Bring home the bacon“

„Bring home the bacon“

## BUSINESS BEHAVIOUR



## Nie zum Spielball werden

Unverschämtheit siegt. Jedenfalls denken gerade erfolgreiche Menschen manchmal so. Oder sie machen sich keine Vorstellung davon, ob und wann sie unverschämte wirken. Ein Beispiel schilderte ein Handelsblatt-Leser, ein Notar. Er und ein Mandant hatten einen Unterzeichnungs-Termin mit einer Bankerin, die einfach nicht auftauchte. Mehrfache Anrufe bei ihr brachten nur Verströungen, erst eineinhalb Stunden später kam sie endlich – um mit einer lapidaren Begründung ihrem Verhalten die Krone aufzusetzen: „Bei uns ist mittwochs immer der Teufel los.“ Bleibt die Frage, warum sie trotzdem für einen solchen Wochentag einen Termin ausmachte. Doch statt die verlorene Zeit wieder hereinzuholen, ging sie eiskalt an ihr klingelndes Handy und begann ein Gespräch – minutenlang machte sie es sich bequem vor den beiden Herren. Bis der Notar einfach dazwischenging, wütend. Zu Recht. Schließlich wartete bereits der nächste Klient vor der Tür. Ganz souverän hätte er das noch eher tun sollen – und auch können. Er hat die Gastgeber- und Regisseurrolle. Schließlich hat jeder Kunde Priorität –

## GABRIELE SCHLEGEL

ist Dozentin für Business Behaviour an der FH Bonn-Rhein-Sieg.



auch der nächste, pünktliche. Wer so viel Verspätung hat, den darf man getrost an einen Vertreter verweisen, ihm einen neuen Termin vorschlagen oder ihn bitten, solange zu warten, bis der Nächstfolgende, der Pünktliche verarztet ist.

Ist der Unverfrorene ein sehr hohes Tier oder ein superzahlungskräftiger Kunde, kann man ihm auch offerieren: „Ich komme in zwei Stunden gerne in Ihr Büro.“ So zeigt der Versetzte Wertschätzung, lässt sich aber nicht zum Spielball degradieren.

Umgekehrt ist es aber auch denkbar: Dass ein pünktlicher Kunde in die Warteschleife gestellt wird und sich nun dort die Zeit mit einem Telefonat vertreibt. Darf der unterbrochen werden? Höchstens mit Handzeichen. Nicht aber so, wie es kürzlich ein Notar im Rheinland fertigbrachte: Um die Kunden gar nicht erst in seinem Büro langwierig empfangen zu müssen, hatte der sich ein Stehpult im Wartezimmer aufgestellt – wie in der Sparkasse, um Überweisungsträger ausfüllen zu können. Verschwiegenheit, Diskretion? Keine Spur. Und die Telefonierende, dort wartende Dame erntete in dieser Situation sogar noch einen Anpfiff: Sie könne später weiterreden, jetzt müsse sie erst mal unterschreiben. Die Ärmste hatte bis zu dem Moment nicht einmal begriffen, wer da in der Zimmerecke herumspuselte. Sie erst einmal vorzustellen fand er offenbar auch zu zeitraubend.

Redaktion: Claudia Tödtmann

## BUSINESS BEHAVIOUR

gibt es jetzt auch als Buch: Redline Verlag, 15,90 Euro

Zu bestellen unter

www.handelsblatt-shop.com

Wenn Sie Fragen an Gabriele

Schlegel haben, schreiben Sie ihr:

hb.behaviour@vhb.de