

Interview

Manager mit Herz bevorzugt

Marketing, Financial Management, Altenheimbesuch: An der privaten Munich Business School werden Studenten nicht nur in Betriebswirtschaftslehre ausgebildet. Sie müssen sich auch sozial engagieren. Was das den Managern von morgen bringen soll, sagt Dekan Professor Stefan Baldi.

SZ: Ihre Studenten müssen sich sozial engagieren. Wie kommt das an?

Baldi: Sehr gut, obwohl viele anfangs gar nicht wissen, dass das auch von ihnen verlangt wird. Wer die ersten Tage an einer Business School verbringt, erwartet vermutlich, ausschließlich etwas über Finanzen zu erfahren und nicht, wie man sich um Blinde oder alte Menschen kümmern könnte. Dementsprechend schauen manche etwas erstaunt. Doch wenn wir diese Projektarbeit zum ersten Mal vorstellen, wird deutlich, dass wir damit die Persönlichkeit der Studenten herausfordern wollen, und das Verständnis wächst rasch. Übrigens bin ich immer wieder überrascht, wie sich nach Abschluss der Projekte die Sichtweise der Einzelnen verändert hat.

SZ: Wie lautet dann deren Fazit?

Baldi: Die Mehrzahl unserer Studenten kommt aus einigermaßen gut situierten Elternhäusern. Sie werden in diesen Projekten oft erstmals mit Schicksalen konfrontiert, die sie so noch nicht erlebt haben. Diese Erfahrung regt dazu an, noch ganz andere Lebenssituationen und Welten wahrzunehmen als die, in denen sie sich bislang bewegt haben und später bewegen werden. Darauf müssen sie sich einstellen. Ich habe den Eindruck, dass die meisten gestärkt daraus hervorgehen.

SZ: Reicht es nicht, später ein fachlich gut ausgebildeter Marketingchef oder Controller zu sein?

Baldi: Egal, welche Managementposition die Studenten einmal einnehmen werden, immer haben sie mit Menschen zu tun. Natürlich müssen sie ihr Handwerk beherrschen, genau so wichtig aber ist es,



Stefan Baldi Foto: privat

dass sie sich in andere Menschen – Mitarbeiter oder Kunden – hineinversetzen können. Auch wenn man später im Job nicht mit Demenkrankten zu tun hat: Man hat gelernt, die Reaktionen anderer zu beobachten und Nuancen zu erkennen, die man sonst vielleicht eher übersehen hätte. Das kommt zukünftigen Führungskräften auf jeden Fall zugute.

SZ: Denken Sie, dass Studenten durch eine derartige Erfahrung später als Manager bei schwierigen Entscheidungen besonnener reagieren? Dass sie in punkto Stellenabbau vielleicht nicht nur in Zahlen denken, sondern auch an den einzelnen Menschen, der davon betroffen ist?

Baldi: Das lässt sich nicht direkt messen, aber ich vermute schon. Jemand, der dank einer solchen Schulung mit offeneren Augen durchs Leben geht, wird derartige Entscheidungen im Zweifel zwar auch nicht verhindern können, aber doch umsichtiger vorgehen. Und wenn es nur so ist, dass er direkter mit den Leuten kommuniziert, rücksichtsvoller vorgeht oder Kündigungen fair durchzieht. Natürlich sind Studenten, die an unsere Hochschule kommen, bereits durch ihre Erziehung geprägt. Wir wollen und können sie nicht komplett umerziehen, aber wir versuchen zumindest unser Bestes, sie zu verantwortungsvollem Handeln anzuleiten.

Interview: Juliane Lutz

Übersetzer

WBT. Heute nehmen wir uns eine Abkürzung vor. WBT bedeutet ausgeschrieben Web Based Training. Und das bezeichnet einen Internet-Kurs (für die, die es sehr genau nehmen, einen Netzkurs). Das WBT ist damit ein Bestandteil des E-Learnings, also des elektronisch unterstützten Lernens, und heißt, dass der Schüler vor seinem Rechner hockt und Hausaufgaben erledigt, indem er Formulare ausfüllt, mit seinem Trainer chattet, sich Informationen aus dem Netz beschafft oder Videobotschaften mit Diskussionsbeiträgen an seine Mitschüler schickt. WBT ist eine Weiterentwicklung des CBT, des Computer Based Trainings, das lediglich Lernsoftware zur Verfügung stellt, meist CD-Roms oder DVDs mit multimedialen Inhalten, die zwar abwechslungsreich durch die Lektionen führt, aber keinen interaktiven Austausch mit dem Tutor bietet. *göri*



Für manchen Chef ist es einfacher, einen Hund über einen Besenstiel springen zu lassen, als frustrierte Mitarbeiter zu führen.

Foto: Juniors

Immer Ärger mit dem Besenstiel

Zeitfresser, Streitschlichter, Durchpauker: Ein Seminar lotst Führungskräfte durch den alltäglichen Wahnsinn

Von Dagmar Deckstein

Wenn es elf Menschen nicht einmal gelingt, gemeinsam einen Besenstiel auf dem Boden abzulegen, wieso geht dann alle Welt stillschweigend davon aus, dass sie ohne entsprechende Führung ein Projekt erfolgreich durchziehen können? Nach diesem kleinen Experiment am Nachmittag des zweiten Seminartages macht es sichtlich „pling“ in den Köpfen der Seminarteilnehmer, die sich kurz zuvor noch gegenüberstanden und den Besenstiel balancierten.

Der lagerte auf 22 Zeigefingern der 22 Hände in Brusthöhe und sollte einfach niedergelegt werden. Einfach? Es funktioniert einfach nicht. Mal hoch sich nach 20 Zentimetern Abwärtsbewegung die eine Stielseite wieder nach oben, weil einige Teilnehmer die Hände zu schnell gesenkt hatten und gegensteuerten, mal die andere. Bis einer das Kommando übernahm: „Und ab. Und ab. Und ab.“ Endlich lag er dann am Boden, der Besenstiel, aber die ganze Angelegenheit dauerte zehn Minuten statt der vermuteten wenigen Sekunden.

ANZEIGE

nigen Sekunden. So lassen sich sogar gestandene Führungskräfte, zum Teil seit vielen Jahren in ihren verantwortlichen Positionen, in Erstaunen versetzen. Aber nicht von ungefähr kommen ihnen solche Stiel-Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag des Prozess-, Projekt- und Change-Managements nur allzu bekannt vor.

„Rüttelstrecke Führungspraxis – Bekanntes auffrischen, Neues entdecken.“ Mit diesem dreitägigen Seminarangebot wendet sich das Management Centrum Schloss Lautrach an jene Praktiker, die das Motto vom lebenslangen Lernen nicht nur als Flöskel betrachten und die nicht der Illusion unterliegen, nach jahrelanger Führungserfahrung könne ihnen keiner mehr etwas vormachen. Trainerin Ramona Zuehlke, Kommunikationswissenschaftlerin, Psychologin und Soziologin mit langjähriger Personalleitungs- und -entwicklungserfahrung, gelingt das aber sehr wohl. Sie hat das von ihr entwickelte Seminar unter das Motto gestellt: „Entscheidend ist, was vom Wissen und Wollen tatsächlich ins Handeln kommt.“

Die Teilnehmer, außer einem Vertriebsleiter eines Dax-Konzerns allemal mittlere und höhere Führungskräfte aus mittelständischen Unternehmen, wissen, wovon die Rede ist. Ins Handeln kommen sie schon zu Beginn bei der Vorstellung. Die erfolgt nicht wie üblich reihum in Worten, sondern mittels Stift, Schere, Papier und Klebstoff in Form einer Collage: Rolle, Selbstbild, Fremdbild, wo stehe ich, was fällt mir leicht, was kommt zu kurz? Nach 30 Minuten ist

„Entscheidend ist, was vom Wissen und Wollen ins Handeln kommt“

dann in elffacher Ausfertigung der ganz normale, bunte Wahnsinn des Führungsalltags zu besichtigen. Zeitfresser allerorten, zu viel Detailklam, zu wenig Zeit fürs Konzeptionelle, Gespräche mit den Mitarbeitern kommen zu kurz... Und das alles vor dem Hintergrund erhöhter Erwartungen und Ansprüche an Führungsarbeit heute, da man Generalist sein und zugleich Fachkompetenz an den Tag legen soll, als Berater, Coach und Vorbild agieren, mit Konflikten konstruktiv umgehen und mit zehn Projekten zugleich jonglieren soll.

Die Anforderungsliste ist lang: Klar und entscheidungsfreudig, mit strategischem Weitblick und operativem Sachverstand, mit kommunikativem Fingerspitzengefühl und durchsetzungsfähig – eben mit Herz und Verstand. Mit vielen guten Absichten angetreten merken manche Entscheider, dass die Mühen des Führungsalltags stetig mahlen und so manches längst Erkannte und Praktizierte in Vergessenheit gerückt ist. Also lautete Ramona Zuehls Suchauftrag für drei Tage: „Gibt es noch andere erfolgreiche Instrumente, die ich in meine Schatulle stecken kann? Sie müssen aber auch nicht gleich alles über Bord werfen, was sich bisher bewährt hat.“

Da sich das Seminar an erfahrene Führungshasen wendet, geht es dann auch gleich hinein in die konkreten Fragen der Teilnehmer, die allesamt im weiteren Verlauf des Seminars bearbeitet und beantwortet werden. Sieben aktuelle Probleme aus dem Manageralltag finden sich über kurz oder lang auf dem Flipchart-Papierblock wieder. Als da zum Beispiel unter anderen wären: Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren, obwohl das Geld knapp ist? Wie kann ich eine Abteilungsleiterin, die im Rahmen einer Umstrukturierung ihre Führungsposition verliert, bei der Stange halten? Wie schaffe ich es, die Leistungsträger und die schwächeren Mitarbeiter in meiner Abteilung gleichermaßen in die Verantwortung zu nehmen, die Arbeit also nicht immer nur den Fixen zuzuschreiben, die ohnehin überlastet sind? Wie schaffe ich mir mehr Zeit für konzeptionelle und strategische Arbeit, ohne mich ständig vom Tagesgeschäft zuschütten zu lassen?

Wohl kein Unternehmen weit und breit, in dem sich Führungskräfte nicht jeden Tag solche und ähnliche Fragen stellen. Im ständigen Kommunikationsoverkill kommt kaum noch einer

dazu, erst einmal gründlich nachzudenken und dann das für richtig Erachtete auch zu tun.

Auf Schloss Lautrach wird in diesen drei Tagen viel nachgedacht, nachgefragt, aufgeschrieben und per Rollenspiel in wechselnden Besetzungen geübt und gehandelt. So entsteht zum Beispiel in der Fallskizzen-Bearbeitung in der Kleingruppe eine praktische Lösung für das Problem jenes Vorgesetzten mit seinen zehn Fertigungsmeistern, von denen er immer denselben schnell zu bearbeitende Sonderprojekte aufbürdet – „weil ich eben weiß, dass sie belastbar sind, nicht lange fackeln und die Aufgabe ruck, zuck erledigen.“ Nun gilt es, nach ein paar theoretischen Erläuterungen der Trainerin, das genaue Anliegen und das Umfeld des Fragestellers zu ergründen. Wer ist mit welchen Bedürfnissen beteiligt? In welchem Kontext, mit welchen Hintergründen stellt sich die Situation dar? Was ist der Gewinn und der Verlust aus der bisherigen Situation für den Fragesteller? Schließlich sollen Lösungsalternativen beschrieben und ihre Umsetzung geprüft werden.

Also machen sich die Teilnehmer in Kleingruppen an die Arbeit. Ein Vierer-Team bearbeitet den Fall jenes Abteilungsleiters mit seiner zehnköpfigen Meistertruppe. Ohne sich in Mutmaßungen zu verzetteln (Zuehlke: „Vorsicht, der Hypothesengaul reitet schnell!“), versucht die Runde, das Problem strukturiert zu sezieren: Sonderaufgaben verteilt der Vorgesetzte stets an die fixen Leistungsträger seiner Truppe, das hat sich gewohnheitsmäßig so eingeschlichen und ist bequem für den Chef. Aber schlecht für die Moral der Truppe, zumal diejenigen, die stets übergangen wurden, schon bissige Bemerkungen darüber verloren haben. Wie das ändern?

Nach Erforschung der Umstände und der jeweiligen Bedürfnisse der Beteiligten kommt die Kleingruppe auf allerlei Lösungsvorschläge – etwa Tandems für die Bearbeitung solcher Sonderaufgaben zu bilden. Am meisten überzeugt den Fragesteller jedoch der Vorschlag, in der wöchentlichen Meisterrunde für Transparenz über die Aufgabenverteilung zu sor-

Zum Seminar

Das Managementzentrum Schloss Lautrach, ein Gemeinschaftsunternehmen der IHK Schwaben und des Kolping-Bildungswerks, richtet sein Bildungsangebot schwerpunktmäßig an Fragen der wertorientierten Unternehmens- und Menschenführung aus. „Erfolge schaffen ausschließlich Menschen durch den Beitrag, den sie miteinander für andere leisten“, lautet das Motto. Das Seminar „Rüttelstrecke Führungspraxis“ wendet sich an Führungskräfte in der Mitte ihrer Laufbahn, die unter fachkundiger Anleitung und im Austausch mit Kollegen ihr eigenes Verhalten und ihre Wirkung auf Mitarbeiter reflektieren wollen. Anhand konkreter Fragen der Teilnehmer wird im Seminar der unmittelbare Praxisbezug hergestellt. Das nächste Seminar „Rüttelstrecke“ findet vom 15. bis 17. Juli 2009 statt. Mehr unter Tel. 08394-910415 oder www.mcsl.de

gen, sodass jeder jederzeit sehen kann, woran die anderen gerade arbeiten und wer noch „Luft“ hat.

Beflügelt durch die Strukturierungshinweise und praktisch-theoretischen Hilfestellungen der Trainerin und gestützt durch die eigene, lange Führungserfahrung arbeiten sich die Seminarteilnehmer von einem Problem zum nächsten – wohl wissend, dass sie alle vor den immer gleichen, wiederkehrenden Fragen im Führungsalltag stehen. Wie zum Beispiel vor der, wie es die Chefin bewerkstelligen könnte, eine Abteilungsleiterin motiviert bei der Stange zu halten, die gerade nach einer Umstrukturierung ins Glied zurücktreten musste.

Beim Thema „Change-Management“ ist Ramona Zuehlke in ihrem Element und sorgt, wie so häufig bei diesem Seminar, für ein weiteres, nachhaltiges Aha-Erlebnis. Hier geht es ums Kerngeschäft von Führung, nämlich eine Gruppe von Menschen gleichzeitig über eine Ziellinie zu bringen. Die meisten Change-Projekte versanden an der mangelnden inneren Zustimmung der Mitarbeiter. Und das hat mit der Emotionskurve zu tun.

Ob ein Mensch erfährt, dass er sein weiteres Leben im Rollstuhl verbringen oder ob sich „nur“ seine Arbeit nach einer Umstrukturierung ändern wird, das Wechselbad der Gefühle verläuft immer nach dem gleichen Schema: Erst der Schock,

Zehn Prozent der Zeit zum Nachdenken geben, statt die Menschen zu überlasten

dann ein kleines Zwischenhoch durch Scheinaktivitäten nach dem Motto „Jetzt erst recht!“, dann geht die Kurve steil nach unten in die Trauerphase, um danach langsam wieder durch die Versöhnung mit dem Neuen anzusteigen. Diese Emotionskurve durchlaufen alle, sowohl die Chefs, die den neuen Kurs entschieden haben als auch die Beschäftigten, die nichts mitzureden, aber die Folgen auszubaden haben. Je früher die Mitarbeiter eingebunden werden, desto synchroner verlaufen die Emotionskurven aller Beteiligten. Die Runde ist sehr beeindruckt, und die Chefin mit der einschlägigen Fragestellung beschließt, ihre Abteilungsleiterin noch viel bewusster durch den Veränderungsprozess zu begleiten.

Ob es um Mitarbeitermotivation geht („Geld ist höchstens ein Hygienefaktor, aber kein Motivator“), oder um den Umgang mit Zeitfressern, keine Frage der Teilnehmer bleibt unbeantwortet. Nah an der alltäglichen Führungspraxis, loben sie in der Abschlussrunde, mit ausgiebigen Möglichkeiten zur Selbstreflexion und praktischen Übungen zur Umsetzung. „Ich habe ja schon an vielen Seminaren teilgenommen“, sagt der Abteilungsleiter aus der Maschinenbaufirma, „aber das war bisher das beste.“

Beim gemeinsamen Abschlusskaffee sinniert Zuehlke: „Die Menschen werden überlastet und regelrecht sauer gefahren in den Unternehmen. Woher soll unser Wettbewerbsvorteil der Zukunft kommen, wenn man ihnen nicht zehn Prozent der Zeit zum Nachdenken lässt?“

Inhalt

„Not so, Sir!“

Warum wir uns so schwer tun mit dem Englischen im Business Seite V2/12

Eine Lehre obendrauf?

Der Jobcoach rät: Lieber spezialisieren als doppeln Seite V2/12

Evangelische Muslimin?

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und die ersten Urteile Seite V2/12

Bund bietet Stipendien für begabte Berufstätige

Junge Erwachsene mit besonders gutem Berufsabschluss können ab sofort ein Hochschulstipendium von der Bundesregierung bekommen. Bewerber müssen mindestens über zwei Jahre Berufserfahrung sowie eine Berufsabschlussprüfung oder Aufstiegsfortbildung mit einer Durchschnittsnote von 1,9 beziehungsweise 87 Punkten verfügen. Auch Betriebe können Angestellte mit besonderer Begabung vorschlagen, müssen ihre Wahl allerdings begründen. Das Stipendium für ein Vollzeitstudium beträgt monatlich 650 Euro plus 80 Euro Büchergeld. Das berufsbegleitende Studium sponsert der Bund mit jährlich 1700 Euro. Bis Ende 2009 will die Bundesregierung insgesamt tausend Aufstiegsstipendien vergeben. (www.bmbf.de/de/12042.php) dpa

Tarifverdienste um 3,5 Prozent gestiegen

Die Tarifverdienste der Arbeiter und Angestellten in Deutschland sind im April 2008 um 3,5 Prozent gegenüber dem entsprechenden Vorjahresmonat gestiegen. Wie das Statistische Bundesamt berichtete, erhöhten sich im Vergleich dazu im selben Zeitraum die Verbraucherpreise nur um 2,4 Prozent. Der vergleichsweise hohe Anstieg der Tarifverdienste sei vor allem auf die bereits bis einschließlich Januar 2008 wirksam gewordenen Tarifierhöhungen zurückzuführen, erklärten die Statistiker. Seither seien die Tarifverdienste im Durchschnitt lediglich um 0,7 Prozent gestiegen. AP

Regierung will Vorsorge in Unternehmen fördern

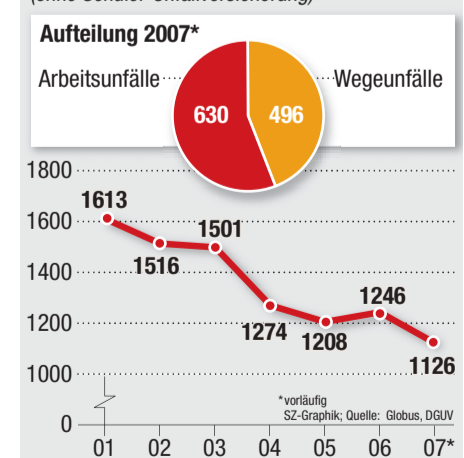
Die Bundesregierung will die betriebliche Gesundheitsvorsorge stärker fördern. Von 2009 an sollen Firmen die Kosten für die Gesundheitsförderung bis zu 500 Euro pro Beschäftigtem und Jahr von der Steuer absetzen können, sagte der Parlamentarische Staatssekretär im Gesundheitsministerium, Rolf Schwannitz, dem Handelsblatt. Bislang müssten die Betriebe bei Rückenschulen, Massagen oder Antistress-Kursen nachweisen, dass sie im Interesse des Unternehmens liegen, um sie als Lohnkosten von der Steuer absetzen zu können. Diese Prüfung könne künftig entfallen. dpa

Berlin ist Hauptstadt der prekären Jobs

Berlin ist die Hauptstadt niedriger Einkommen und prekärer Beschäftigungsverhältnisse. Sieben Prozent aller Erwerbstätigen in Berlin sind trotz Arbeit auf ergänzende Sozialleistungen angewiesen, darunter auch Vollzeitbeschäftigte und Selbstständige. Ein Viertel verdient weniger als 900 Euro netto. Dies teilte die Senatsverwaltung für Soziales auf eine Anfrage der Linksfraktion im Abgeordnetenhaus mit. Demnach kommt lediglich Leipzig mit 6,9 Prozent auf einen ähnlich hohen Anteil. In München liege der Anteil bei 1,5, in Frankfurt/Main bei 2,1 und in Hamburg bei 3,3 Prozent. epd

Risiko am Arbeitsplatz

Tödliche Arbeits- und Wegeunfälle im Bereich der gewerblichen Berufsgenossenschaften und der Unfallversicherung der öffentlichen Hand (ohne Schüler-Unfallversicherung)



Die Zahl der von der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung registrierten Arbeitsunfälle ist im vergangenen Jahr auf 1 126 000 gesunken. Auch die Zahl der tödlichen Unfälle ging zurück: Auf dem Weg zur Arbeit verunglückten 496 Menschen tödlich, bei Unfällen im Job starben 630 Männer und Frauen.

Terminkalender

Fußballerisch. Die Unternehmensberatung McKinsey veranstaltet einen Workshop rund ums Thema Fußball. Unter dem Motto „Spiel gestalten“ sind exzellente Studierende und Promovierende aller Fachrichtungen sowie Berufsanfänger vom 3. bis zum 5. Oktober in das EM-Gastgeberland Österreich eingeladen. Die Teilnehmer sollen mit Unterstützung von Franz Beckenbauer in der „McKinsey Alpine University“ in Kitzbühel in einer praxishen Fallstudie einen möglichen Sponsor für die Fußball-Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika beraten. Die Bewerbungsfrist endet am 25. August. Tel. 0221-2087555, www.spielgestalten.mckinsey.de

Energetisch. An der Bauhaus-Universität Weimar beginnt im Wintersemester der berufs begleitende Master-Studiengang „Bauphysik und energetische Gebäudeoptimierung“. Zu den Schwerpunkten gehören Wärme und Energie, Feuchte, Schall und Brandschutz. Im Praxisteil werden unter anderem Schadensanalysen vermittelt. Das Studium ist auf zwei Jahre angelegt, der wöchentliche Arbeitsaufwand beträgt etwa 15 Stunden. Die Studiengebühren belaufen sich auf ungefähr 9500 Euro. Tel. 03643-584823, www.elearning-bauphysik.de

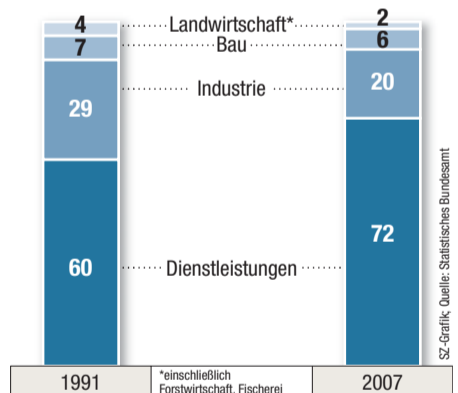
Englisch. An Fach- und Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen richtet sich eine berufs begleitende Weiterbildung an der Hochschule Fulda: Der einjährige Studiengang „Intercultural und European Management for Non-Profit-Organisationen“ startet am 22. September. Unterrichtssprache ist Englisch. Der Zeitaufwand für das Selbststudium beträgt etwa fünf Wochenstunden, daneben sind 13 Präsenztage Pflicht. Tel. 0661-9640929, www.hs-fulda.de

Strategisch. Wirtschaft und Gesellschaft gehen durch einen der größten Transformationsprozesse, die es je gab. Wer es heute nicht versteht, Komplexität zu meistern, wird künftig keine Überlebenschancen auf Märkten haben. In turbulenten Zeiten braucht jede Organisation eine solide Strategie. Das gilt für Wirtschaftsunternehmen aller Branchen und jeder Größenordnung. Wie man die richtige Strategie für die Herausforderungen von morgen findet und umsetzt, ist das Thema einer Tagung, die das Malik-Management-Zentrum St. Gallen am 9. Oktober in Zürich veranstaltet. Tel. 0041-71-743500, www.malik-mzsg.ch

Sportlich. An der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg startet im kommenden Wintersemester der neue Master-Studiengang „Sport und Ernährung“. Der nach Angaben der Hochschule in Deutschland bislang einmalige Studiengang soll für die Arbeit in Verbänden und Sportorganisationen sowie im Gesundheitswesen qualifizieren. Zulassungsvoraussetzung ist ein abgeschlossenes Bachelor-Studium in Sportwissenschaft oder ein vergleichbarer Studienabschluss. Tel. 0345-552442133, www.sport.uni-halle.de *göri*

Wandel in der Arbeitswelt

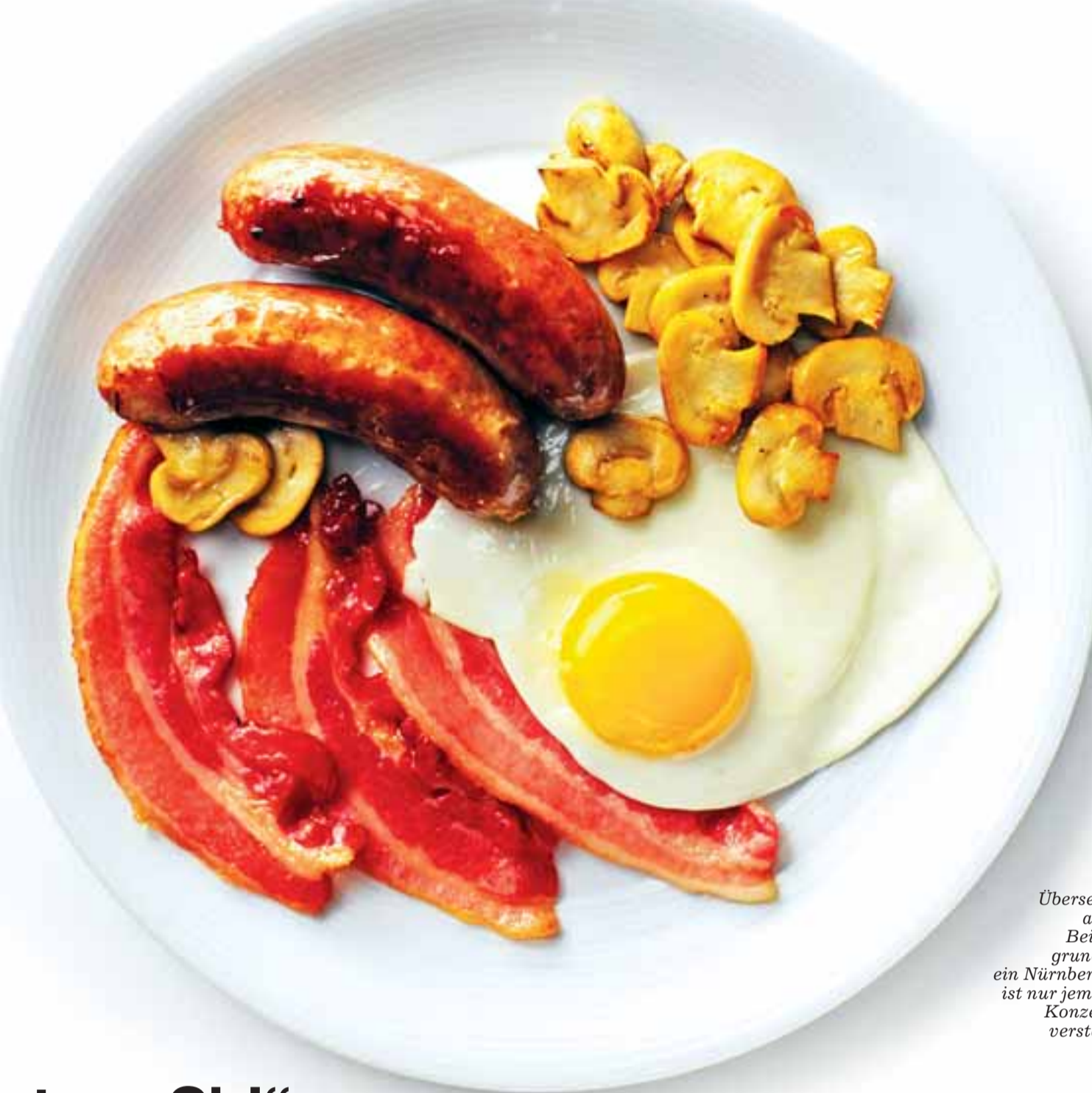
Von je 100 Erwerbstätigen arbeiten in diesen Bereichen



Im Jahr 2007 profitierten alle Wirtschaftsbereiche von der anhaltend guten Konjunktur. Gegenüber dem Vorjahr wuchs die Zahl der Erwerbstätigen sowohl bei den Dienstleistungen (plus 504 000) als auch in der Industrie (plus 96 000), im Baugewerbe (plus 40 000) und in der Landwirtschaft (plus 9000). Doch auf lange Sicht setzt sich der Strukturwandel weiter fort. Eindeutiger Gewinner sind die Dienstleistungsbranchen vom Handel über Banken, Versicherungen bis zu Dienstleistern für Unternehmen oder Privatpersonen. 72 von jeweils 100 Erwerbstätigen haben hier ihren Arbeitsplatz, 1991 waren es erst 60. In allen anderen Wirtschaftsbereichen ging der Anteil an Erwerbstätigen zurück, in der Industrie zum Beispiel von 29 auf 20 Prozent. SZ

Formsache

Leichter lesbar. Jeder Büroarbeiter, der regelmäßig Briefe schreibt, sollte ein paar Gedanken an die Gestaltung von Schriftstücken verschwenden. Denn ein Text hat viel mehr Wirkung, wenn er klar aufgebaut ist und schnell erfasst werden kann. Bedenken Sie dabei: Kurze Zeilen sind übersichtlicher als lange. Gut lesbare Schrifttypen wie Arial oder Times werden als angenehmer wahrgenommen als extravagante Ausnahme-Schriften. Gerade und fette Buchstaben sind leichter zu lesen als kleine oder kursive. Einen Wechsel zwischen Groß- und Kleinbuchstaben empfindet das Auge als entspannender als ganze Wörter in Großbuchstaben. Und nicht zu vergessen: Klammern und Gedankenstriche unterbrechen den Lesefluss. SZ



Übersetzen ist oft schwieriger, als man denkt. Dass zum Beispiel ein Sausage etwas grundsätzlich anderes ist als ein Nürnberger Rostbratwürstchen, ist nur jemandem bewusst, der das Konzept „English Breakfast“ verstanden und überlebt hat. Foto: Image Source

„Not so, Sir!“

Wir sind ja alle so weltgewandt – und Englisch, die Lingua franca, beherrschen wir perfekt. Oder?

Von Juliane Lutz

„Not so, not so“, rief der Kongress-Teilnehmer aus Tübingen und nestelte kopfschüttelnd am Revers seines schottischen Kollegen herum. Der hatte es wohl nicht schnell genug geschafft, sein Mikrofon zu befestigen, er wies den anderen wegen seiner groben Unhöflichkeit dennoch nicht in die Schranken.

Im internationalen Vergleich gesehen, sprechen Deutsche ganz passabel Englisch. Dennoch kann man gerade im Arbeitsalltag oftmals erheiternde Dinge beobachten, wenn Leute glauben, dass sie die am weitesten verbreitete Sprache der Welt aus dem Eff-ef beherrschen. Da bietet ein Firmenchef die Gäste einer Veranstaltung, den Anweisungen des „stuff“ doch Folge zu leisten. Aber wie kann Zeug oder Krepel sagen, wo es lang geht? Vermutlich meinte er die Belegschaft, doch die heißt nun mal „staff“ und wird anders ausgesprochen.

Eine junge Journalistin wundert sich über die pikante Reaktion ihrer amerikanischen Kolleginnen. Dabei war sie nur auf der Suche nach jemandem, der ihr von draußen einen Kaffee mitbringen würde. Und hatte die beiden, die gerade im Begriff waren, ihre Schreibtische zu verlassen, arglos gefragt: „Are you going out together?“ Bei den Frauen kam der Satz jedoch so an, als wolle sie wissen, ob sie sich privat mehr als gut kennen. Doch gerade in den USA, in denen „Political Correctness“ manchmal übertrieben gehandhabt wird, kommen vermeintliche Fragen nach dem Geschlechtsleben im Job gar nicht gut an.

Mitunter kann eine Überschätzung der eigenen Fremdsprachkenntnisse aber auch tragische Folgen haben. So

geschehen bei einem Hamburger, der sich um einen Managerposten bei einem kanadischen Unternehmen bewarb. Die Chancen standen gut – bis zum Schluss. Da wollte der Kandidat lediglich zum Ausdruck bringen, wie sehr er sich über die freundliche Aufnahme beim Vorstellungsgespräch gefreut hatte. Doch leider bedankte er sich für die „Hostility“ (Feindschaft) und nicht für die „Hospitality“ und katapultierte sich so ins Aus.

In Dubai „We’ve brought the bacon home“ zu sagen, ist eher ungeschickt

Die Vermutung liegt nahe, dass sich der Vice-Präsident, der ihn verabschiedete, dachte: Mein Gott, der beherrscht ja nicht mal die Grundlagen unserer Sprache. Wie will er dann diesen Job machen?

Englisch – in der Theorie klingt es leicht, doch im Arbeitsalltag enthält es selbst für jene, die der Sprache einigermaßen mächtig sind, noch genügend Stolperstellen bereit. Zum Beispiel bei Verhandlungen. Da reichen ein umfangreicher Wortschatz und gute Grammatikkenntnisse oft nicht aus. „Wer in diesen Situationen mit Native Speakers zu tun hat, ist im Nachteil, was das Verständnis und die Ausdruckskraft angeht“, meint Andrew Hewitson, der die englischsprachigen Seminare beim „Siemens Learning Campus“ verantwortet. Vielfach liegt dabei die Schuld bei den Muttersprachlern selbst, die sich nicht vorstellen können, was es denn heißt, sich in einer anderen Sprache verständlich machen zu müssen. „Oft nuscheln sie oder verwenden Redewendungen, die man

nur kennen kann, wenn man in jeweiligen Land gelebt hat“, sagt Bob Dignen vom britischen Beratungsunternehmen York Associates.

Überhaupt ist es mit den Idiomen so eine Sache. Bestimmte Redewendungen mögen in einem Land Sinn ergeben, in einem anderen aber nicht. „Kürzlich benutzte ein deutscher Manager in einem Bericht den vor allem in den USA gängigen Ausdruck „We’ve brought the bacon home“. Was aber ist, wenn der Geschäftspartner aus dem Nahen Osten kommt? Dort ist schweinefleischfreie Zone. „Das käme nicht gut an“, sagt Hewitson, der Führungskräften beibringt, möglichst keine Redewendungen zu verwenden.

Missverständnisse entstehen vielfach auch dadurch, dass man sich zwar auf Englisch verständigt, doch je nach Kultur wird ein und derselbe Begriff völlig anders interpretiert. „Das Wort Guide-line ist sehr interessant. Für Engländer bedeutet es lediglich ein flexibles Grundgerüst, mit dem man nach Belieben herumspielen kann. Darüber ärgern sich dann ihre deutschen Geschäftspartner, denn nach ihrem Verständnis stellen Guidelines ganz genaue Definitionen dar“, beobachtet Bob Dignen, der als Sprachtrainer bei Großkonzernen in Deutschland und in der Schweiz schon so manche Führungskraft in sprachlichen Fettnäpfchen versinken sah.

Eine weitere Falle, in die Deutsche immer wieder tappen, nennt Kathrin Köster, Professorin für internationales Management an der Hochschule Heilbronn: „Wenn man den Kommunikationsstil nicht zusammen mit der Sprache wechselt, klingt die Sprache nicht natürlich. Dann wirkt das Englisch nicht nur vom Akzent her hart, sondern auch von der

Art her, sich auszudrücken.“ Deutsche gehören nun mal zu den direktesten Kommunikatoren der Welt und nennen – dafür sind sie im Ausland gefürchtet – auch negative Dinge gerne beim Namen. „Häufig hört man Aussagen wie ‚this is wrong‘ – schriftlich gerne noch mit Ausrufezeichen versehen – und das ist für englische Native Speakers, insbesondere für Briten, zu viel des Guten.“

Letztlich ist es so: Wer in seiner Muttersprache reden kann, fühlt sich sicherer und ergreift daher auch eher das Wort“, sagt Miriam Söllch, Konferenzdolmetscherin aus Heidelberg. Noch ein Grund, der Deutsche bei Gesprächen mit Australiern, Südafrikanern, Briten, Amerikanern oder Kanadiern manchmal ins Hintertreffen geraten und etwas alt aussehen lässt.

Manche Unternehmen kehren lieber zum guten, alten Dolmetscher zurück

Im Glauben, dass doch jeder Manager gut genug Englisch spricht, streicht man in manchen Unternehmen aus finanziellen Gründen den Dolmetscher, um wenig später doch zu den Profis zurückzukehren. „Da heißt es dann: Wir sind so froh, dass wir wichtige Sachverhalte wieder in unserer Sprache ausdrücken können. Und wir sparen wertvolle Zeit, wenn wir die Dinge direkt auf den Punkt bringen können und keine unbemerkten Missverständnisse entstehen“, sagt Söllch. „Außerdem: Sonst sprechen nur immer die, die meinen, dass sie Englisch gut können.“ Und dass das nicht immer der Fall ist, weiß man ja nun.

Jobcoach

Soll ich eine zweite Lehre draufsatteln?

SZ-Leser Norbert W. fragt:

Ich, 21 Jahre, habe Abitur gemacht und befinde mich zurzeit in der Ausbildung zum Speditionskaufmann. In etwa anderthalb Jahren werde ich damit fertig sein. Ich habe aber festgestellt, dass das nicht mein Traumberuf ist. Eigentlich würde ich viel lieber zu einer Bank gehen. Besteht die Möglichkeit, nach meiner Abschlussprüfung eine zweite Ausbildung bei einer Bank zu wagen? Oder habe ich kaum Chancen, weil ich dann schon 23 Jahre alt bin?

Christine Demmer antwortet:

Lieber Herr W., ich rate Ihnen auf keinen Fall zu zwei aufeinanderfolgenden Berufsausbildungen, zumal beide im kaufmännischen Bereich angesiedelt sind. Gut, Speditionen und Banken gehören unterschiedlichen Wirtschaftszweigen an: Die einen transportieren Container, die anderen finanzieren sie. Trotzdem würde Ihnen in der theoretischen Ausbildung in der Berufsschule bestimmt mancher Lehrstoff doppelt serviert werden, was Ihnen die Freude an der Sache vergällen könnte. Auch in der praktischen Ausbildung werden Ihnen viele Prozesse bekannt vorkommen, zum Beispiel im Rechnungswesen und Personalwesen oder im Kundendienst. Die Inhalte unterscheiden sich, aber nicht die Form der Darbietung. Glauben Sie mir: Auch die Ablage wird in einer Spedition ähnlich gehandhabt wie in einer Bank. Überdies werden viele Banker Ihre Bewerbung mit Kopfschütteln lesen: Warum will er denn das jetzt? Ich vermute, dass Sie nicht auf Anhieb eine zweite Ausbildungsstelle finden werden. Zumal Sie, und das sehen Sie ja selbst, dann auch nicht mehr der Jüngste sein werden.

Aber das ist gar nicht mal der Knackpunkt. Stärker dagegen spricht ein kaufmännisches Argument: Die Bildungsinvestition in eine zweite kaufmännische Lehre wird Ihnen der Arbeitsmarkt nur mit viel Glück vergüten. Denn welchen Vorteil hat eine Bank von einem Mitarbeiter, dessen früheres Leben um Konnossementen, Tracking-Methoden und RFID-Chips kreist? Mehrheitlich doch nur Kreditinstitute, die sich intensiv mit Ausfuhrfinanzierung beschäftigen. Und wie viele haben wir davon in Deutschland? Sehen Sie.

Ich schlage Ihnen etwas anderes vor. Schließen Sie Ihren Speditionskaufmann mit Bravour ab, und gehen Sie anschließend zur Universität oder an eine Fachhochschule und studieren Sie Volks- oder Betriebswirtschaftslehre. Spezialisieren Sie sich im Hauptstudium auf Bankbetriebslehre oder dergleichen. Machen Sie je ein mehrmonatiges Bankpraktikum im In- und im Ausland. Oder, falls Sie zwischenzeitlich doch die Lust auf Geldgeschäfte verlieren, woanders.

Mit einer kaufmännischen Lehre und einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium sind Sie bestens für ein anschließendes Trainee-Programm in einer Bank gerüstet. Dafür sollten Sie allerdings zum Zeitpunkt Ihres Exams nicht älter als 27 oder 28 Jahre sein. Wenn Sie also studieren, dann müssen Sie zum Examen sausen. Aber mit einer kaufmännischen Ausbildung im Rücken schaffen Sie das.

Haben Sie auch eine Frage zu Beruf und Karriere? Schreiben Sie ein paar Zeilen an Christine Demmer. Sie beantwortet ausgewählte Briefe an dieser Stelle, selbstverständlich anonymisiert. (coaching@sueddeutsche.de)



Warum eine Muslimin nicht evangelisch werden muss

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz soll vor Diskriminierung schützen – auch am Arbeitsplatz. Wie die Gerichte in Einzelfällen urteilen

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) soll seit seinem Inkrafttreten 2006 ungerechtfertigte Benachteiligungen aus Gründen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität verhindern und beseitigen. Jeder hat seither einen Rechtsanspruch gegen den Arbeitgeber, wenn er im Sinne des Diskriminierungsverbots benachteiligt wird. Doch nicht jeder, der meint, diskriminiert zu werden, wird es auch aus der Sicht des Gesetzgebers. So wird gestritten:

In Hessen wollte es ein Arbeitgeber nicht einsehen, den Vorsitzenden seines Betriebsrats an einem viertägigen Seminar zum Thema „Das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz“ teilnehmen zu lassen und ihn dafür bezahlt freizustellen. Außerdem sollte er die Kosten für das Seminar in Höhe von rund 1000 Euro übernehmen. Sein Argument: Er veranstalte drei Monate später selbst ein Inhouse-Seminar zu diesem Thema. Doch diese Begründung zog genauso wenig wie der Hinweis darauf, dass es „bei ihm im Betrieb keine Diskriminierung“ gebe. Darauf komme es nicht an, so das Hessische Landesarbeitsgericht. Das AGG setze vielmehr früher an und sei auch darauf gerichtet, Diskriminierungen gar nicht erst entstehen zu lassen. Bewegten sich sowohl die Pauschale (770 Euro) sowie die sonstigen Kosten (300 Euro) für das Seminar „im üblichen und vertretbaren Rah-

men“, so darf der Betriebsrat teilnehmen. (AZ: 9 TaBV 84/07)

Ein Engländer, der in einem Garten- und Landschaftsbaubetrieb eine Probezeit absolvieren sollte, zog vor das Berliner Arbeitsgericht. Er wurde schon nach wenigen Stunden wegen seiner „mangelhaften Kenntnisse der deutschen Sprache“ wieder nach Hause geschickt. Er fühlte sich im Sinne des Antidiskriminierungsgesetzes benachteiligt und verlangte vom Unternehmer drei Monatsgehälter. Er sei wegen seiner „ethnischen Herkunft“ als Briten diskriminiert worden. Dem folgte das Gericht nicht: Arbeitgeber hätten generell das Recht, ihre Auswahl für die Besetzung eines Arbeitsplatzes unter Berücksichtigung der „Kenntnisse des Deutschen in Wort und Schrift“ zu treffen. (AZ: 14 Ca 10356/07)

Kündigt ein Arbeitgeber einem älteren Arbeitnehmer wegen „erhöhter krankheitsbedingter Fehlzeiten“ und zieht er dabei eine Parallele zu den – gesünderen – jüngeren Kollegen, so muss darin nicht unbedingt ein Verstoß gegen das AGG liegen. Das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg erkannte an, dass eine Diskriminierung wegen des Alters insbesondere dann ausscheidet, wenn der gekündigte Mitarbeiter „deutlich häufiger gefehlt“ hat als der Durchschnitt vergleichbarer Arbeitnehmer. Hier gab es die Besonderheit, dass der Arbeitgeber als Kleinbetriebsinhaber das Kündigungsschutzgesetz nicht anzuwenden brauch-

te. Das LAG hielt die Kündigung aber auch deshalb für rechtmäßig, weil sie wahrscheinlich auch bei Anwendung des Kündigungsschutzgesetzes hätte rechtmäßig sein können. (AZ: 4 Sa 14/07)

Eine deutsche Frau türkischer Herkunft, die als gebürtige Muslimin ihre Religion „nicht praktiziert“, bewarb sich um eine staatlich geförderte Stelle beim evangelischen Diakonischen Werk als Sozialpädagogin. Die Frage des Arbeitgebers, ob sie sich „einen Eintritt in die Kirche“ vorstellen könne, verneinte sie. Sie

Eine Schule mit hohem Jungen-Anteil braucht nicht unbedingt männliche Lehrer

wurde nicht eingestellt. Der Arbeitgeber meinte, seine Stütze im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz zu finden. Schließlich sei dort eine Ablehnung mit Blick auf das Selbstbestimmungsrecht der Kirche erlaubt. Das Arbeitsgericht Hamburg folgte dem nicht. Bei der Stelle sei eine „unmittelbare christliche Prägung nicht erkennbar“. Der Frau wurden drei Monatsgehälter als Schadenersatz zugesprochen. (AZ: 20 Ca 105/07)

Ein Beamter, der in einer eingetragenen Lebenspartnerschaft lebt, wollte durchsetzen, dass sein Partner im Falle seines Todes eine Rente nach dem Hinterbliebenenversorgungsgesetz erhält – oh-

ne Erfolg. Der Gesetzgeber dürfe dem Gesichtspunkt Rechnung tragen, so das Verwaltungsgericht Koblenz, dass „die Versorgungsabsicherung bei Eheleuten regelmäßig durch die Erziehung der gemeinsamen Kinder erschwert“ würde. Es gebe zwar auch kinderlose Ehen, der Gesetzgeber sei aber berechtigt, eine typisierende Betrachtungsweise anzustellen. Es werde damit weder gegen die Antidiskriminierungsrichtlinie der Europäischen Gemeinschaft noch gegen das AGG verstoßen. Die heterosexuelle Gemeinschaft und deren Bereitschaft zur Fortpflanzung sei ein wesentliches Anliegen für die Zukunft. (AZ: 2 K 1190/07)

Eine angestellte Lehrerin klagte eine Gleichbehandlung mit zwei ihrer männlichen Kollegen ein, die vom Arbeitgeber bessergestellt wurden (hier durch den Abschluss „beamtenähnlicher“ Arbeitsverträge). Der Arbeitgeber argumentierte, nicht alle Sonderkonditionen finanzieren zu können. Außerdem habe die Schule einen „hohen Jungenanteil“. Beides überzeugte das Bundesarbeitsgericht nicht: Die Lehrerin hätte in die Auswahlentscheidung einbezogen werden müssen. (AZ: 9 AZR 943/06)

Anders entschied das Landesarbeitsgericht (LAG) Rheinland-Pfalz in Mainz: Ein Diplom-Sozialpädagoge hatte sich um eine Stelle in einem Mädcheninternat beworben. Als seine Bewerbung mit der Begründung abgelehnt wurde, es würden nur weibliche Fachkräfte eingestellt,

klagte er. Nach seiner Meinung ist die Abweisung rechtswidrig, da das AGG jede geschlechtsspezifische Benachteiligung am Arbeitsplatz verbiete. Das gelte auch für Bewerbungsverfahren. Als Entschädigung verlangte er zweieinhalb Monatsgehälter in Höhe von insgesamt 6750 Euro. Das LAG sah für die Forderung keine rechtliche Grundlage. Eine Ungleichbehandlung zwischen Frau und Mann sei zulässig, wenn es dafür einen sachlichen Grund gebe. Erzieherinnen in einem Mädcheninternat kämen auch mit der Intimsphäre der Mädchen in Berührung. Ein Mann sei deshalb in dieser Position nicht tragbar. (AZ: 2 Sa 51/08)

Eine Richterstelle war ausgeschrieben, auf die sich nur Bewerber mit Prädikatsexamen melden sollten. Eine schwerbehinderte Juristin, die deutlich unter den Anforderungen lag, verlangte eine Entschädigung, weil sie nicht zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen worden war – vergebens. Zwar bestehe für öffentlich-rechtliche Arbeitgeber eine besondere Pflicht, „schwerbehinderte Bewerber zu Vorstellungsgesprächen einzuladen“. Die greife jedoch nicht, wenn beim Kandidaten die fachliche Eignung „offensichtlich fehlt“. (Verwaltungsgericht Mainz, 7 K 510/07)

Maik Heitmann/Wolfgang Büser

Beilagenredaktion
Telefon 089/2183-305, Fax -776
sz-beilagen@sueddeutsche.de