


Harvard, Hurray!

 Verhandlungskurs kann sich vor Ansturm kaum retten **SEITE 3**
Es lebe der Kunde!

 Wie Firmen die Treue der Kundschaft messen **SEITE 6**
Vive la différence!

 Wo es zwischen Franzosen und Deutschen hakt **SEITE 6**
NEUE JOBBÖRSE: 6 000 Stellen ab 60 000 Euro Gehalt aufwärts
www.handelsblatt.com/experteer
DIE FÜNF WEISEN
Mit der Firma verheiratet

Privatleben? Das war einmal. Die Firma geht vor.“ Immer wieder höre ich von Managern diese Beschwerden. Hinter vorgehaltener Hand stöhnen sie über ihre hohe Arbeitsbelastung und klagen über zu wenig Zeit für Familie und Hobbys. So mancher gestresster Manager glaubt dabei, es gebe nur die Alternative: voller Einsatz im Job oder Karriereabstellgleis.

Zugegeben: Es gibt einige, die die abendliche Ruhe im Büro dem Familienstress zu Hause vorziehen und dem Partner bereitwillig die alleinige Abwicklung der Erziehungsaufgaben überlassen. Solche Menschen nutzen den Arbeitsanfall im Büro als willkommene und sozial akzeptierte Ausrede. „Schatz, es wird heute leider wieder spät, Geschäftsessen mit Kunden, du weißt schon.“ Gerade dieser Typus zeigt an der Bar dann besonders stolz die Fotos von Junior beim Fußballtraining herum. Und viele kokettieren geradezu: „Ich bin soo beschäftigt.“ Da-


JÜRGEN GOLDFUSS

ist Managementberater und Bestsellerautor.

hinter steht die unausgesprochene Angst: Wer zu zivilen Zeiten nach Hause kommt, zählt im Geschäftsleben nichts. Sie genießen und pflegen den Nimbus des Unentbehrlichen, ohne den nichts läuft.

Andere Vielbeschäftigte wiederum haben schon ein schlechtes Gewissen und stellen ihre Familie mit dem Standardsatz ruhig: „Ich habe halt einfach zu viel zu tun. Das müsst ihr doch verstehen.“ So mancher gibt vor, die vielen Überstunden ja allein für die liebe Familie zu machen – und gefällt sich dabei in der Rolle des Märtyrers. Der scherzhaft gemeinte Satz „Papa kommt heute für uns wieder später nach Hause“ bekommt jedoch oft einen bitteren Beigeschmack.

Jeder noch so viel beschäftigte Manager muss sich klar machen: Es gibt Phasen im Leben, die sind nicht reproduzierbar. Dazu gehören das gemeinsame Aufziehen der Kinder und das gemeinschaftliche Erleben in der Familie. In der „Rush-Hour des Lebens“ fallen Familienrunden und Karriereaufstieg unglücklich zusammen. Die häufige Folge: Zeitlich vernachlässigte Youngsters – und zugleich das eigene schlechte Gewissen – werden mit neuestem High-Tech-Spielzeug der oberen Preisklasse ruhig gestellt. Miese Noten – kein Problem: „Papa kann dir ja zum Glück den teuren Nachhilfunterricht bezahlen.“ Manch Vielbeschäftigter verstand die Welt nicht mehr, als er mit der Strafkarte des Nachwuchses konfrontiert wurde.

Wie aber kann sich ein Überlasteter den notwendigen Freiraum schaffen? Zunächst sollte er sich regelmäßig fragen: Ist das, was ich tue, auch das, wofür ich bezahlt werde? Häufig hat man sich im Laufe der Zeit so einiges aufgehäuft lassen, ohne für entsprechende Entlastung in anderen Bereichen zu sorgen.

Wer allerdings einen Chef hat, der als Negativbeispiel noch spät abends am Schreibtisch rüht, ist, der sollte sich dessen mangelnde Managementfähigkeiten nicht zum Vorbild nehmen. Denn wer dort abends noch rumstutzt, ist lediglich ein guter Sachbearbeiter, dem die Fähigkeit zu managen – das heißt eben auch: zu delegieren – fehlt.

Jede Führungskraft im Hamster-Rad sollte ab und zu innehalten und sich daran erinnern: Arbeit ist zwar ein ganz wichtiger Teil des Lebens – aber nur ein Teil und nicht das Ganze. Jeder sollte sich klar machen: Eine funktionierende Familie ist durch keinen materiellen Gegenwert zu ersetzen. An solche Basics werden künftig immer mehr Führungskräfte unfreiwillig erinnert – spätestens dann, wenn sich mit der nächsten Kündigungswelle die Firma von ihnen trennt.

Die Comeback-Mamas

Bezahlter Mutterschutz oder Elternzeit? Davon träumen Frauen in den USA nur – sie machen Babypause im Urlaub.

FRANK SIERING | LOS ANGELES

Eigentlich wollte die Produktmanagerin einer großen Pharmafirma in Los Angeles nach der Geburt ihrer zweiten Tochter Paula lieber zu Hause bleiben. „Wirtschaftliche Zwänge aber haben mich schon nach sechs Wochen wieder zurück in die Firma katapultiert“, erzählt die 30-jährige zweifache Mutter.

Der Managerin eines anderen US-Konzerns, die ihren Namen ebenfalls nicht in der Zeitung lesen will, erging es ähnlich. Die Forscherin wollte in der 36. Schwangerschaftswoche auf Anraten ihres Arztes lieber im Bett bleiben. „Aber mein Arbeitgeber stimmte mit der Einschätzung meines Doktors nicht überein“, erzählt sie. Und so hieß es für die 34-Jährige: entweder kurz vor der Niederkunft zu kündigen, „oder meine Urlaubstage gezwungenermaßen für die Betruhe vor der Geburt zu nehmen“. Die Managerin entschied sich für Letzteres, um ihre Karriere und ihr gutes Einkommen nicht zu gefährden.

Diese Erlebnisse von Müttern in der amerikanischen Arbeitswelt mögen wie Horrorstories aus einer kinderfeindlichen Welt klingen. Sie sind aber das indirekte Resultat einer sehr offensiven und gleichzeitig erfolgreichen Frauenbewegung. In keinem Land der Erde sitzen mehr Frauen in hohen Managerpositionen als in den USA. Seit dem Zweiten Weltkrieg ist der Anteil berufstätiger Amerikanerinnen von 30 auf fast 80 Prozent gestiegen. Babys scheinen US-Managerinnen praktisch im Urlaub zu bekommen – um bloß keinen Arbeitstag zu verpassen.

Caroline ist PR-Managerin bei den Sony-Studios in Los Angeles. Voller Stolz erzählt die 33-Jährige, dass sie beim Einsetzen der Wehen am Schreibtisch saß, ihre Tochter Suzy in der Nacht zum Freitag zur Welt brachte und schon am Montag wieder die Geschäfte in der internationalen Akquise führte. „Für meinen Boss war das fast schon ganz normal“, meint

ANZEIGE

Zukunft Personal

7. Fachmesse für Personalwesen
11th Exhibition for Human Resources Management

Deutschlands größte Messe für Personalentscheider

KoelnMesse, 13.-14. September 2006

Wenn der Blackberry plötzlich weg ist

Weil viele Manager Sicherheitsmuffel sind, entpuppen sich Technikspielzeuge als Gefahr für Geschäftsgeheimnisse. Nur jede sechste Firma beugt vor.

LARS REPPESGAARD

In der guten alten analogen Zeit kam es gelegentlich vor, dass Adressbücher, Baupläne, Karteikästen oder Aktenordner verloren oder gestohlen wurden. Heute dagegen gehört der Verlust wichtiger Geschäftsdaten in den meisten Unternehmen zum traurigen Alltag: „Ein beträchtlicher Teil der mobilen Geräte, die die alten Arbeitswerkzeuge ersetzt haben, verschwindet auf Nimmerwiedersehen“, berichtet Ansgar Heinen, Produktmanager beim Sicherheitstechnologieanbieter Utimaco. Bis zu fünf Prozent der Smartphones, Notebooks und Personal Digital Assistants (PDA), die Utimacos Großkunden an Manager und Mitarbeiter ausgeben, sind nicht mehr aufzufinden. „Dass Mobilgeräte geklaut oder verloren werden, passiert allen“, sagt Heinen. „Aber keiner will offen darüber



Kinderkriegen ist in den USA Privatsache. Die wenigsten Unternehmen gewähren Hilfen oder eine Auszeit – und die wenigsten Mütter verzichten auf ihren Job.

sie.

Freilich, solche Extreme zählen auch in den USA – einem Land übrigens, das mit 2,09 Kindern pro Frau die höchste Geburtenrate des Westens vorweisen kann – noch zur Ausnahme. Aber betrachtet man die staatlichen Hilfen für das Großziehen von Kindern, wächst das Verständnis für solche übermotivierten Einsätze am Arbeitsplatz.

Kindergeld, bezahlter Mutterschutz, Elternzeit, öffentliche Betreuung von Nachwuchs oder gar Vätermonate? In den USA so unbekannt wie Lebkuchen oder Marzipan. Pharmamanagerin Richardson erklärt: „Der Gesetzgeber gewährt sechs Wochen Babyzeit nach der Geburt. In dieser Zeit erhält die Frau nicht automatisch ihr Gehalt, das hängt von der Dauer der Betriebszugehörigkeit ab.“ Einige Bundesstaaten, darunter auch Kalifornien, haben aber mittlerweile eine so genannte Baby-Bonding-Zeit von zusätzlichen sechs Wochen eingeführt. Der Lohnstreifenbetrag erreicht dann immerhin noch die Hälfte des monatlichen Bruttoeinkommens.

Wie so oft im Land der unbegrenzten Arbeitszeiten spielt das Geld eine entscheidende Rolle dabei, warum Amerikanerinnen so schnell nach der Entbindung in den Job zurückkehren (müssen). „Es gibt einige zentrale Probleme, wenn wir uns das Modell der

bezahlten Abwesenheit vom Arbeitsplatz anschauen“, erläutert Michael Eastman, Direktor für Arbeitsrecht beim Dachverband der US-Handelskammern. So zahlen Arbeitgeber bereits 21 Milliarden Dollar in Krankenkassen und Sozialkassen und für andere Vergünstigungen für ihre Angestellten. „Wer soll denn jetzt auch noch die Abwesenheit von Müttern bezahlen?“ fragt Eastman.

Zwar gab es unter der Regierung Clinton zaghafte Versuche, staatliche Rücklagen für Arbeitslose für bezahlte Schwangerschaftsurlaube zu verwenden. Aber die Bush-Regierung setzte dem sofort einen Riegel vor, als der Widerstand von großen Unternehmensverbänden wuchs. Und so zählen von 168 untersuchten Nationen die USA heute neben Lesotho, Papua-Neuguinea und Swaziland zu den Ländern, die keine staatliche Unterstützung für Mütter in der Berufswelt gewähren. Das hat eine Studie der Harvard University herausgefunden.

Amerikanische Arbeitnehmerinnen aber – vor allem jene, die in gehobenen Positionen mit Männern konkurrieren – zeigen sich überraschend angepasst an diese widrigen Umstände. „Was soll ich denn machen? Wir brauchen zwei Einkommen, um unsere Kosten decken zu können“, betont die Managerin und zweifache

Mutter Richardson. Und so organisiert sie, wie so viele amerikanische Mütter, ein Leben mit Kinderfrau. Die Nanny zählt in vielen amerikanischen Haushalten schon lange zum festen Familienmitglied. Und auch das „Day Care Center“, eine Art Kita mit flexiblen Öffnungszeiten, spielt in der typischen US-Familie mit zwei arbeitenden Ehepartnern eine tragende Rolle.

Für Joe Perte, Rechtsanwalt in Santa Monica, und seine Frau Tina, Ärztin, ist es sogar notwendig, eine Nanny und ein Day Care Center gleichzeitig in Anspruch zu nehmen. Ich muss morgens um sechs Uhr zur Arbeit“, so Tina Perte, und Ehemann Joe taucht um acht Uhr im Büro auf. „Da bleibt keine Zeit, die Kinder morgens für die Schule fertig anzuziehen“, so der Anwalt. Die Folge: Das Ehepaar gibt rund 3 000 Dollar im Monat nur für die Betreuung der beiden Töchter aus. „Und fällt in die klassische Doppelverdiener-Falle“, resümiert Jeanne Brooks-Gunn, Professorin für Familienforschung an der Columbia University.

Der durchschnittliche Doppelverdiener-Haushalt bringt laut dem US-Amt für Bevölkerungsstatistik heute zwar mehr als ein Einzelverdiener der Vorgängergeneration nach Hause. Aber nach Abzügen von Kosten für Wohnen, Auto und Kinderbetreuung, den Steuern und Krankenversiche-

rung bleibt der Doppelverdiener-Familie weniger als dem Einzelverdiener der vorherigen Generation. „Mütter haben heute zwei Jobs, zu Hause und im Büro, und dennoch halten sie weniger Bargeld in Händen als früher“, konstatiert Jane Waldvogel, Wirtschaftsprofessorin an der Columbia University.

Und noch ein Punkt, mit dem sich die kinderliebende Managerin heute auseinander setzen muss: Der Einkommensdruck hat sich über die Jahre negativ auf die Beziehung ausgewirkt. In keinem Land der Welt ist die Trennungsrate höher als in den USA. Fast jede zweite Mutter ist geschieden. Der Arbeitsmarkt hingegen ist „härter denn je“, weiß auch Leslie Morgan Steiner, Autorin des Bestsellers „Mommy Wars“. Eine berufstätige Mutter kann also kaum gewinnen.

Mit einem zweiten Einkommen finanzielle Sicherheit für die Familie zu schaffen, diese Zeiten sind vorbei – zumindest für den Mittelstand. Die „working mom“ in den USA sitzt zwischen allen Stühlen: Sie kann es sich nicht mehr leisten zu arbeiten – aber sie kann es sich auch nicht mehr leisten, ihren Job an den Nagel zu hängen.

Text weiterleiten: Mail an forward@handelsblatt.com
Betreff: **Mutter**
(Leerzeichen) 1 (Leerzeichen)
Mailadresse des Empfängers

„Mobile Geräte von Managern werden gezielt gestohlen und ausgelesen.“

Robin Kroha, Control Risks

entdeckt haben – und sie skrupellos ausnutzen. „Immer wieder werden die Geräte von Managern gezielt gestohlen und ausgelesen“, warnt Robin Kroha, Computerexperte der Beratung Control Risks, die Manager in Sicherheitsfragen schult. Die Konsequenz: Unternehmen wie

Vattenfall oder Volvo lassen ihre Manager seit einiger Zeit nur mit verschlüsselten Daten aus dem Haus. Die Sicherheitsmechanismen sind fix eingestellt. Selbst Top-Manager ein Stück weit zu entmündigen, wenn es um die Datensicherheit ihrer kleinen Schmuckstücke geht, hat sich bewährt. Auch Frank Naumann, Leiter IT-Sicherheit bei der Versicherung Huk-Coburg, setzt darauf. Er muss sich um die Sicherheit von 1 000 Laptops, 800 Handys und 100 Blackberrys kümmern. Naumann hat für den Krisenfall vorgesorgt: Kommt etwa ein PDA abhanden, kann er die Ferne alle Daten löschen. Und die Laptops der Vermittler mit vielen vertraulichen Daten sind durch Verschlüsselungssoftware geschützt, die kein Huk-Mitarbeiter deaktivieren kann. Sie funktionieren nur mit speziellem USB-Stick und Passwort. Und wird ein Gerät gestohlen, kann es ein Dieb nicht mal starten.

BUSINESS BEHAVIOUR


Links und rechts ein leerer Stuhl

Die Sitzordnung lügt nicht. Im Gegenteil, sie entlarvt. Wenn etwa nur wenige Plätze da sind und trotzdem die Stühle neben den Kollegen frei bleiben, die nicht den Beliebtheitspreis der Firma gewinnen würden.

Ähnlich war es bei der firmeninternen Tagung eines Münchener Konzerns, bei dem die Plätze rechts und links ausgerechnet neben dem Kollegen frei blieben, der gegen seine Abmahnung geklagt und gewonnen hatte. Die Kollegen hatten jetzt plötzlich Berührungängste und wollten lieber gar nicht erst mit dem Kläger in Zusammenhang gebracht werden.

Ganz so, als würde sein Konflikt mit der Firma auf sie abfärben, quasi ansteckend sein. Dabei: So ein Stigmatisieren ist feige wie unprofessionell. Job ist Job und dazu gehört, mit den Kollegen kollegial umzugehen. Keiner muss sie lieben, aber ohnehin umstrittene Menschen ohne Not noch mehr zu isolieren, das muss nicht sein. Ein kompetente Führungskraft ist daran zu erkennen, dass sie ihre Hauptaufgabe – integrieren statt spalten – auch in solch kritischen Situationen nicht nur anderen predigt, sondern vor allem vorlebt. Dass sie die Lage auch im Trubel erkennt und für den Rest der Belegschaft Signale setzt. Indem sie sich demonstrativ neben den schwierigen Fall setzt.

Die leeren Stühle rund um ihn herum entlarvten auch einen Vorgesetzten in der Möbeldustrie, der sich über Jahre den Ruf als pebiler Controller erarbeitet hatte – als wenig eloquenter, unnahbarer und autoritärer Mann. Er bekam seine Quittung auf der Weihnachtsfeier. Deutlich sichtbar für jeden. Alle aßen an Sechsertischen, nur er war überzählig und musste sich ganz allein an einen Tisch setzen. Und alleine blieb er auch, den ganzen, quälenden Abend lang. Nicht einmal einer der anderen Hierarchien erbatte sich des unfreiwilligen Singles und leistete ihm Gesellschaft.

Mein Tipp in solchen Situationen ist: Winken Sie den Isolierten heran und fordern die Kollegen auf zusammenzurücken. Zuerst sind die Führungskräfte an der Reihe, erst in zweiter Linie die Mitarbeiter – etwa wenn keiner der anwesenden Chefs reagiert.

Und wie albern Berührungängste sind, wird im Kino oder bei Vorträgen klar: Wenn mitten in der Reihe einzelne Plätze frei sind, aber andere Besucher hilflos am Rand stehen. Die Sitzenden rühren sich nämlich immer erst, wenn das Personal laut wird und Einzelne auffordert, doch bitte aufzurücken. Dabei kann das doch gleich geschehen – und ohne dem Nachbarn das Gefühl zu vermitteln, dass er ausgestoßen ist.

Redaktion: Claudia Tödtmann

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


 Wenn Sie Fragen an Gabriele Schlegel haben, schreiben Sie ihr: hb.behaviour@vhb.de

BUSINESS BEHAVIOUR
gibt es jetzt auch als Buch: Redline Verlag, 15,90 Euro
Zu bestellen unter www.handelsblatt-shop.com