

RESPEKT – Nicht alle wollen denselben Respekt

Ein Wert im Wandel der Zeit

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.

Bernhard Bauhofer

Für global operierende Konzerne sind Diversität sowie 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 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 emp-



Respekt ist «der Kitt unserer Gesellschaft» und sollte den Umgang miteinander innerhalb eines Unternehmens prägen.

funden und bewertet. In der «Web-2.0-Geschäftswelt» bringt eine Position oder ein wichtiger Titel nicht mehr automatisch Respekt und Autorität mit sich und der von hierarchischer Unternehmenskultur tradierte Habitus der Respektperson bewirkt eher das Gegenteil von Respekt. Heutzutage sind im Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitern neue «Respekt-Strategien» gefragt.

iGeneration definiert Respekt neu

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 Vertreter dieser Generation sind hochgradig mobil, risikofreudig und anspruchsvoll, bereit, hart zu arbeiten, wollen dabei eine möglichst hohe Kontrolle behalten, Leben und Karriere selbst bestimmen und for-

dern sofortige Belohnung. Sie scheren sich nicht um das alte Paradigma «arbeite und verdiene Dir Deine Sporen». Diese Generation hat keinen Respekt vor der Position oder der Grösse des Büros.

«Silver Surfer» fordern Respekt

Auf der anderen Seite der Respektskala stehen die Alten. Nicht nur bei personellen Engpässen greifen immer mehr Konzerne auf die 50+ zurück. Sie sind zuverlässig, diszipliniert und müssen «es» niemandem mehr beweisen.

Neben Arbeitgebern kommen auch Marketingexperten an der zahlenmässig explodierenden Bevölkerungsgruppe nicht mehr vorbei, scheitern jedoch beim Umwerben dieser Zielgruppe 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.

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 selbst in der Chefetage sexistische Sprüche über sich ergehen lassen. Wer es als Frau trotz der Widrigkeiten ganz nach oben schaffen will, muss härter arbeiten als alle andern.

CEO – very respected person?

Korruption, kriminelle Machenschaften und die Masslosigkeit einzelner Manager belasten pauschal die Reputation des CEO. Im Gegensatz zum Patron, der prototypisch als Respektperson gilt, besteht bei vielen CEOs ein krasses Missverhältnis zwischen Leistung und Entlohnung. Von Beratern abgeschottet, sind sie für den Grossteil der Belegschaft unerreichbar.

Angesichts dieses umfassenden Respekts-Defizits behandeln vorbildliche Unternehmen das Thema ganzheitlich. «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.

Respekt verdient auch das geistige Eigentum der Konkurrenz. Jährlich verursachen Wirtschaftsspionage oder Produktpiraterie weltweit Milliarden-schäden. Um den grossen Wurf zu landen, müssen Unternehmen im Rahmen der legalen Möglichkeiten jedoch jeglichen Respekt vor den Grossen ablegen.

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

«Missachtung ist eine Form von Misshandlung»

Thomas Gröbly, Dozent für Ethik und Inhaber des «ethik-labors» in Baden, beantwortet drei Fragen zum Thema «Respekt».



Was ist unter «Respekt» zu verstehen?

Thomas Gröbly: Respekt heisst «Zurückschauen», also Rücksicht. Ich verlasse einen Moment meinen Weg und meine Ziele, verlange mein Tempo oder ändere sogar meinen Rhythmus. Ich versuche, den anderen in seiner Andersartigkeit zu verstehen und dabei relativiere ich meine eigene Position. Respekt ist so wichtig, weil wir ernst genommen sein wollen. Missachtung ist eine Form von Misshandlung.

Fordern ältere Menschen tatsächlich mehr – und «anderen» – Respekt von ihren Mitmenschen?

Kann man Respekt wirklich einfordern? Bleibt eingeforderter Respekt nicht äusserlich? Vielleicht fordern ältere Menschen einen plakativen Respekt vor äusseren Formen, wie Alter, Erfahrung oder Stellung in der Hierarchie. Ich verstehe, wenn junge Menschen darauf nicht eingehen wollen. Respekt muss authentisch sein und darf nichts Herablassendes haben. Ich will als ganzer Mensch gesehen werden. Ich verstehe aber auch den Missmut von älteren Menschen, wenn sie von Jungen als «Taugenichtse» hingestellt werden.

Warum sollten wir den Wert «Respekt» ehren?

Respekt als Rücksicht ist der Kitt unserer Gesellschaft und die Grundlage von Empathie. Wir erkennen, dass wir soziale Tiere sind und nur gemeinsam stark sinnvoll leben können. Das gilt auch für jedes Unternehmen.

FACTS

ABB MIT GROSSAUFTRAG

14 Containerschiffe

ABB hat im dritten Quartal zwei Aufträge für die Lieferung von Abwärmenutzungssystemen für 14 neue Containerschiffe mit einer Ladungskapazität von jeweils 8800 TEU-Containern (20-Fuss-Container) erhalten. Auftraggeber sind die China International Marine Containers Group Co. und die Mediterranean Shipping Co. S.A (MSC). Wie das Unternehmen mitteilt, entwickelt sich der Einsatz von Abwärmenutzungssystemen an Bord von Schiffen zur effizienten Lösung für die Reduzierung der Treibstoffkosten.

ZITAT

«Es ist nicht gottgegeben, dass es uns immer besser geht als den anderen.»

Wirtschaftsprofessor Thomas Straubhaar im Interview der «Aargauer Zeitung» auf die Frage nach der Zukunft des Schweizer Wohlstands.

Diese Seite wurde produziert von:

bruggmedia

Jürg Wyss
Verlag und Kommunikation
Zurzacherstrasse 64, 5200 Brugg
Tel. 056 442 92 42
www.bruggmedia.ch
info@bruggmedia.ch
im Auftrag der Effingerhof AG

WEITERBILDUNG

Aktive Firmen

83 Prozent der Schweizer Unternehmen gaben an, im Jahr 2011 mindestens eine durch ihre Mitarbeitenden besuchte Weiterbildungsaktivität unterstützt zu haben. Dies zeigt eine erstmals durchgeführte Erhebung des Bundesamtes für Statistik.

pd/ Besonders hoch war der Anteil in Grossunternehmen – jene mit mindestens 250 Mitarbeitenden wiesen einen Anteil von 98 Prozent auf – sowie in den Unternehmen der Wirtschaftsabschnitte «Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen» (96%) und «Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen» (95%). Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden (80%) und jene, die in den Sektoren «Handel, Verkehr und Lagerei, Gastgewerbe und Gastronomie» tätig sind (75%), zeigten niedrigere Anteile. Die Unternehmen wenden im Durchschnitt 0,8 Prozent ihrer Personalausgaben für Weiterbildungskurse auf. Dieser Anteil ist bei den kleinen Unternehmen höher (0,9%) als bei den Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten (0,6%).

Die Schweiz gehört zu den europäischen Ländern mit dem höchsten Anteil an weiterbildungsaktiven Unternehmen. In Bezug auf die unterstützten Beschäftigten liegt die Schweiz hingegen im Mittelfeld.

SCHLEICHENDE VERSCHLECHTERUNGEN ERKENNEN

Agieren, bevor die Krise eintritt

Plötzliche Krisen aktivieren zur Lösungsfindung alle Ressourcen im Unternehmen. Zeigen sich Verschlechterungen nur allmählich, nehmen viele Unternehmer sie zu spät wahr.

pd/ Unternehmer blenden Signale, die auf eine Verschlimmerung, einen Rückschritt oder eine Stagnation hinweisen, häufig aus. Den Fokus auf den angeblichen guten Ist-Zustand gerichtet, vergessen sie, dass (Ver-)Änderungen an der Tagesordnung stehen – und somit Verschlechterungen als potenzielles Risiko «eingeplant» gehören. Jede schleichende Verschlechterung verursacht Wellen, die das gesamte Unternehmen erfassen können. Damit dieser Effekt nicht entstehen kann, sollte im Unternehmen ein Umdenken stattfinden. Der Blickwinkel sollte so geschult werden, dass bereits erste Anzeichen und Signale erkannt werden, die auf eine Verschlechterung der Situation hindeuten.

Verschlechterung als Risiko

Der erste Schritt ist entscheidend. Obwohl es dem Unternehmen gut geht, können Verschlechterungen auftreten, die intern oder extern initiiert werden. Zur Analyse ist systematisches Vorgehen wichtig: Gibt es Schwächen – wie minimal diese auch sein mögen? Welche potenziellen Rückschritte oder Stagnationen könnten eintreten? Vielleicht altert die Zielgruppe und

entwickelt dadurch andere Bedürfnisse, die das Unternehmen noch nicht bedienen kann. Oder die Branche wird bald mit Nachwuchskräftemangel konfrontiert. Aus diesen Erkenntnissen können potenzielle Verschlechterungen abgeleitet werden, die am besten im Vorfeld aktiv minimiert werden.

Frühwarnkriterien etablieren

Für jeden Unternehmensbereich sollten nicht zu unterschreitende Kennzahlen festgelegt werden, Merkmale und Eigenschaften von Geschäftsbeziehungen bestimmt und den Mitarbeitern kommuniziert werden.

Standardisierung einführen

Ein positiver Ist-Zustand kann als Richtwert definiert werden. Abweichungen davon sollten alle erkennen.

Mitarbeiter schulen

Jeder Mitarbeiter sollte Abweichungen erkennen, wissen, wem und wie dies zu melden ist und welche Kompetenzen er selbst hat.

Kommunikation

Jede auftretende Verschlechterung sollte offen kommuniziert werden. Nicht nur in der betroffenen Abteilung, sondern im gesamten Unternehmen. Gerade Bereiche, die sich anschliessen, müssen unverzüglich informiert werden, wenn etwa die Zulieferung einen Abwärts-Trend aufweist. Nur so können Gegenmassnahmen gemeinsam entwickelt und aufeinander abgestimmt werden. ●

Quelle: www.managementpraxis.ch



Mögliche Risiken müssen früh erkannt werden, damit frühzeitig Massnahmen eingeleitet werden können.