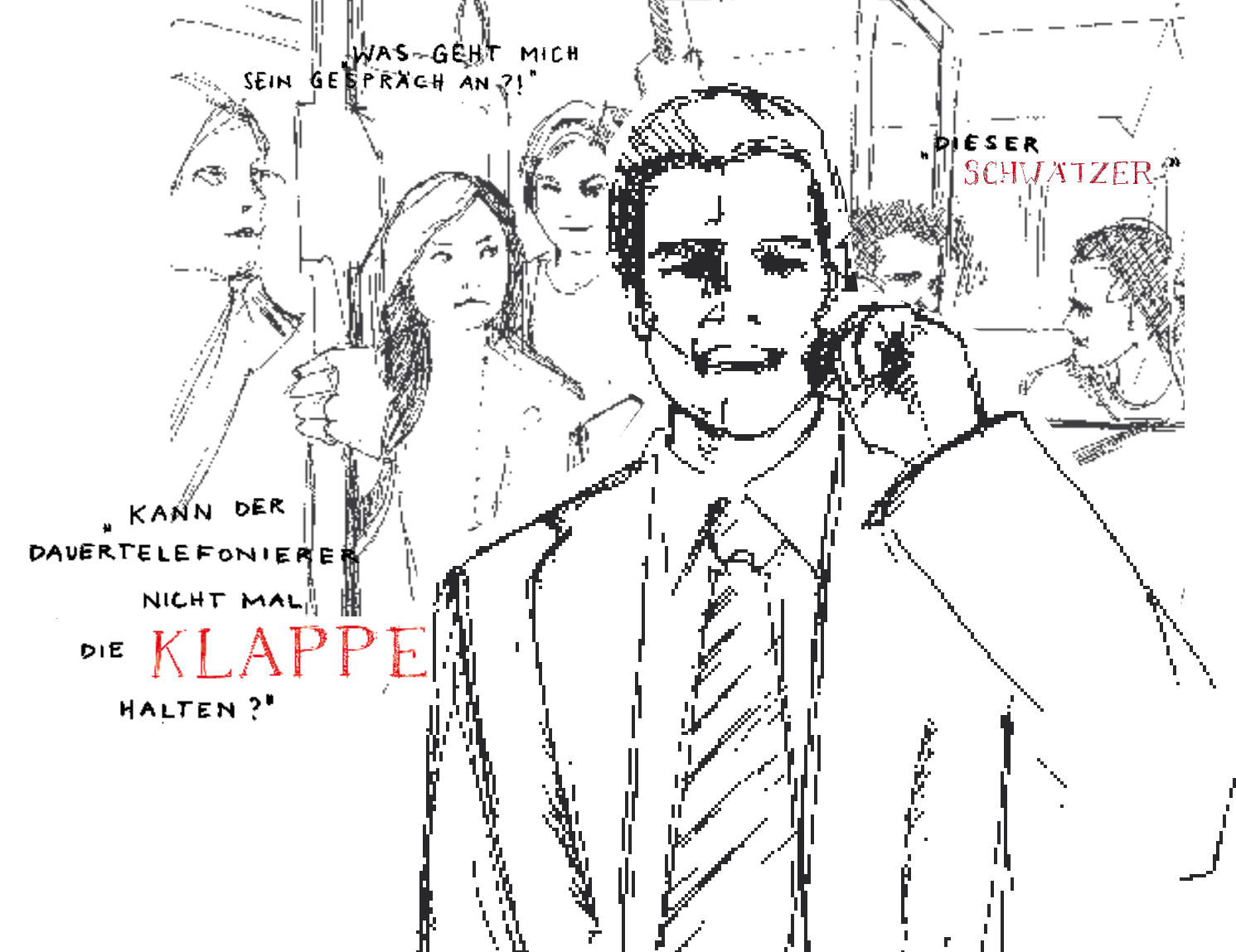


„LASSEN SIE UNS AM BESTEN  
NOCH MAL TELEFONIEREN“

# RESPEKT



## Echte Wertarbeit

Fleiß, Zuverlässigkeit und Disziplin. Zugegeben, das sind gute deutsche Tugenden, die nicht gerade sexy klingen. Aber auch in der globalisierten, smartphonisierten Welt sollte man Wert auf sie legen. Eine Spurensuche zwischen alter Schule und neuer Denke

Text Judith-Maria Gillies Illustration Astrid Thienhaus

**W**ann der nächste Besprechungstermin stattfindet? „Lassen Sie uns am besten noch mal telefonieren.“ Wieso der Kollege im Meeting dauernd am Blackberry herumfummelt? „Sorry, der Kunde. Wichtige Anfrage.“ Warum die Rechnung nach Ablauf der Zahlungsfrist noch nicht beglichen ist? „Die muss uns leider durchgerutscht sein.“

**Was ist da los in der globalisierten, smartphonisierten Arbeitswelt?** Will sich plötzlich niemand mehr festlegen auf Termine, auf Deadlines, auf Geschäftspartner? Weil sich heutzutage alles leicht canceln, verschieben und ersetzen lässt? Sind Verbindlichkeit, Pünktlichkeit und Respekt in der Welt des Web 2.0 ganz aus der Mode gekommen?

Nein, lautet die einhellige Antwort. Die aus den Konzernen ebenso wie die aus

der kreativen Klasse. Gerhard Hastreiter ist einer von den Konzernvertretern. Er arbeitet bei der Allianz Deutschland in München als Fachbereichsleiter IT Customer & Sales. „In unserer beschleunigten Arbeitswelt zählen alte Werte genauso viel wie früher“, sagt er. „Sie müssen aber durch Fähigkeiten wie Flexibilität und Kreativität erweitert werden.“

Das findet auch Markus Albers, Freiberufler, Unterwegsarbeiter und Fachbuchautor über die Arbeitswelt mit Titeln wie „Morgen komm ich später rein“ oder „MEconomy“. „Ohne das Festhalten an alten Werten wie Disziplin, Verlässlichkeit und Pünktlichkeit funktioniert die Arbeitswelt des Web 2.0 nicht“, sagt er.

Alte Schule plus neue Denke – so könnte also die Formel lauten. Bei näherem Hinsehen entpuppt sie sich allerdings als Gleichung mit mehreren Unbekannten. Denn so einfach ist es gar nicht mit der

Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit in einem Büroalltag, der von anziehendem Tempo, kurzfristigen Kontakten und Verschiebungen aller Art geprägt ist. „Damit die alten Tugenden nicht auf der Strecke bleiben, muss sich jeder selber disziplinieren und lernen, Prioritäten zu setzen“, sagt Volker Smid, Vorsitzender der Geschäftsführung der Hewlett-Packard GmbH in Böblingen.

Natürlich weiß er, wie schwer das sein kann. Und er weiß auch, wie groß die Versuchung ist, während des Meetings noch rasch nebenbei etwas am Laptop fertig zutippen; oder am Wochenende, in der Freizeit, seine Mails zu bearbeiten. Gerade die technischen Möglichkeiten sind es, die einige Hemmschwellen abgebaut haben. In Zeiten, in denen alle immer online sind, lässt sich jede Besprechung problemlos verschieben. Zumindest glaubt man das. Dass damit die Zeitpläne aller Betroffenen mächtig durcheinandergeraten, wird billigend in Kauf genommen. Genauso wie man im ICE am Telefon prima arbeiten kann, damit aber alle Fahrgäste des Großraumwagens nervt.

Das Miteinander droht auf der Strecke zu bleiben. Das ist die eigentliche Gefahr. Mittelbar macht Heiko Mell die Globalisierung verantwortlich. „Das Geschäft wird härter, der Druck nimmt zu, die Ellenbogen werden ausgefahren“, sagt der Personalberater aus Rösrath bei Köln. Dadurch verhärtete sich das Betriebsklima, der Ton werde rauer, doch verhindern lasse sich das kaum. Mell spricht von einer „Aufweichung traditioneller Höflichkeitsformen“, an die man sich gewöhnen müsse.

Sind das die Risiken und Nebenwirkungen der Globalisierung? Vermutlich. „Die moderne Arbeitswelt stellt den traditionellen Wertekanon bisweilen auf die Probe“, sagt Karl von Rohr, Leiter Personal Deutschland der Deutschen Bank. Er zählt die Versuchungen auf: Beschleunigung von Arbeitsabläufen, Kontakte zu fremden Kulturkreisen und Wertegemeinschaften, zu unterschiedlichen Lebensentwürfen. „Sie bergen durchaus die Gefahr, sich buchstäblich im Ton zu vergreifen“, sagt von Rohr. Seit der Finanzkrise ist die Wertebatte in seiner Branche besonders aktuell. Die Werte seien zwar die gleichen geblieben wie vorher, sagt er. „Nur ▶



wurde uns schmerzlich in Erinnerung gerufen, wie wichtig es ist, sie ständig im Blick zu behalten.“

Auf dem Papier stehen sie schon längst, nicht nur bei der Deutschen Bank. Zuverlässigkeit, soziale Verantwortung, Respekt: So oder ähnlich lauten die Leitlinien in Unternehmensbroschüren und Vorstandsreden. An die sollen sich unbedingt alle Mitarbeiter halten, in der Theorie zumindest. Die Praxis sieht jedoch anders aus, wie die Hamburger Beratungsfirma Steria Mummert Consulting herausgefunden hat. Für ihre Studie „Wertemanagement“ befragte sie im Juli vergangenen Jahres 351 Fach- und Führungskräfte nach den offiziellen Werten ihres jeweiligen Arbeitgebers. Nur 40 Prozent der Befragten konnten sie überhaupt nennen.

Unternehmensberater Peter Fischer überrascht das nicht. „Beim Wertekanon gilt oft mehr Schein als Sein“, sagt der Gründer und Managing Partner der Fischer Group International in Hamburg. Ihn erinnert die Debatte an den ewigen Appell, doch endlich mehr Frauen in den

Führungsetagen zu beschäftigen. „Die Beteuerung unterschreiben alle, aber die Praxis stagniert.“

Fischer berät Führungskräfte und Topmanager in Wertefragen. Und er warnt davor, klassische deutsche Tugenden über Bord zu werfen, nur weil sie womöglich gerade nicht in Mode sind. Zugegeben: Disziplin, Perfektion und Fleiß sind nicht gerade Eigenschaften, die sexy klingen. Doch man solle sich nicht zu schnell von ihnen verabschieden. „Gerade in Krisenzeiten wird manches Nice-to-have weggefegt“, sagt der Diplompsychologe, „Unternehmen werden auf ihr Ureigenes zurückgeworfen.“ Glücklich schätzen können sich dann die Organisationen, in denen althergebrachte Werte für Stabilität und Orientierung sorgen.

**Pünktlichkeit gehört anscheinend nicht mehr zu diesen unverrückbaren Werten,** zumindest hierzulande nicht. Das ermittelte die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) in ihrer internationalen Studie „Manieren“ bereits im Jahr 2006. Nur 18 Prozent der Deutschen legten demnach bei Verabredungen mit Freunden Wert auf absolute Pünktlichkeit. Mehr als die Hälfte dagegen hielt Verspätungen von bis zu 15 Minuten für akzeptabel. Kein anderes Land der 20 befragten Nationen hatte so viel Verständnis für Unpünktlichkeit.

Preußische Tugenden haben es nicht leicht. In der Erziehung spielen sie immer seltener eine Rolle. „In vielen Kinderzimmern wird wenig Wert auf gute Kinderstube gelegt“, sagt Anke Quittschau. Die Imageberaterin aus Königstein im Taunus schult Kunden vom Arzt bis zum Topmanager, von AWD bis BMW. Der Beratungsbedarf beim richtigen Benimm ist ihrer Meinung nach groß. Das fange schon bei den Tischmanieren an. Die hätten Kinder früher ganz nebenbei beim gemeinsamen Mittag- und Abendessen zu Hause gelernt. Heute muss Quittschau sie jungen Führungskräften beibringen.

„Bei den Umgangsformen fehlen vielen Jugendlichen die Live-Vorbilder in der Familie“, sagt Josef Kraus, Präsident des Deutschen Lehrerverbands in Bonn. Als Ursache sieht er die „erzieherische Abstinenz“ von Vätern und Müttern. Viele Eltern

beschränkten sich auf eine „Wochenenderziehung im Schnelldurchlauf“. Das hat Auswirkungen auf das Miteinander – nicht nur im Familien- und Freundeskreis, auch im Berufsleben.

Was gehört sich, und was geht gar nicht? Besonders Nachwuchskräfte in Unternehmen sind häufig unsicher. Erstens, weil sie Etikette oft nicht vermittelt bekommen haben. Zweitens, weil Etikette heute mehr Spielräume zulässt als früher. „Wie man eine Visitenkarte in Japan überreicht, wissen heute alle Manager. Das haben sie gelernt“, sagt Trainerin Quittschau. Eng werde es dann, wenn nicht erlernte Situationen auftauchten: am Gepäckband, im Zugabteil, am Telefon. Und im Internet.

Dabei birgt die neue Arbeitswelt der Überallerreichbarkeit durchaus Chancen, alte Tugenden wieder hervor zu heben. „Unverbindlichkeit kann sich gerade im Unterwegsbüro niemand erlauben“, sagt Buchautor Markus Albers. Während im klassischen Büro immer Leute zu spät zu Konferenzen kämen, wäre das in einer Skype-Konferenz undenkbar. „Pünktlichkeit beim Einwählen ist oberstes Gebot“, sagt Albers. Überhaupt gewinne der Respekt vor der Zeit der anderen an Bedeutung. Im Büro störe man die Kollegen zwischendurch viel öfter, ohne sich Gedanken zu machen. Kollegen, die aber von unterwegs aus arbeiteten, würden nicht wegen jeder Kleinigkeit belästigt, so Albers.

Parkettsicher bewegen wir uns allerdings noch lange nicht in der neuen Arbeitswelt. Dazu verändert sich um uns herum zu viel – in Internetnetzwerken, im Home-Office, im Coffeeshop-Office und auch im klassischen Büro. „Wer sich in der heutigen Welt des Überflusses an Möglichkeiten zu rechtfinden will, muss sich viele Chancen offenhalten“, sagt Allianz-Manager Hastreiter. Und er weiß: „Der Führungsnachwuchs spürt daher weniger starke Bindungen als frühere Generationen.“

In der Welt des Web 2.0, in der Offenheit und Flexibilität zählen, kann man damit punkten. Außerhalb dieser Welt nicht immer. Das hat auch Hastreiter schon zu spüren bekommen. Wenn er ein Assessment Center veranstaltet, erscheint oft nur die Hälfte der Kandidaten. Der Rest fehlt. Unentschuldigt. ■

