

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 8./9. NOVEMBER 2008.  
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 10 10, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

## Hormone prägen Leistungsfähigkeit und Zusammenarbeit

# «Hormonische» Zeiten

**Körpereigene Hormone beeinflussen unsere körperlichen, geistigen und psychischen Fähigkeiten. Deshalb sind sie auch für die Leistungsfähigkeit und Zusammenarbeit im Berufsleben entscheidend. Wir sind diesen Botenstoffen aber nicht einfach ausgeliefert.**

von Christine Rosa Thanner (\*)

Das Wort Hormon kommt aus dem Griechischen und bedeutet etwas «antreiben, in Bewegung bringen». Hormone «coachen» gewissermassen all unsere Zellen, damit diese ihre Aufgaben im richtigen Mass erfüllen. Hormone übermitteln Informationen. Deshalb werden sie Botenstoffe genannt. Ist die Produktion dieser Botenstoffe gestört, hat dies unter Umständen dramatische Folgen für den gesamten Körper. Wird zum Beispiel durch übermässigen Stress zu viel vom (Stress-)Hormon Cortisol ausgeschüttet, kann sich dies nicht nur auf den Blutdruck und damit auf die Gefässwände auswirken, auch die Merkfähigkeit des Gehirns kann nachlassen.

### Hormone im Berufsleben

Beispiel Serotonin: Es setzt Reaktionen in Gang, die glücklich und zufrieden machen und kann somit massgeblich über die Stimmung eines Menschen entscheiden. Depressionen, Angst, Glück, gute Laune: Emotionen dieser Art werden u.a. vom Serotonin dirigiert. Es wird im Körper aus der Aminosäure Tryptophan hergestellt. Je höher der Serotonin-Wert in unserem Körper ist, desto selbstbewusster und risikobereiter sind wir in Verhandlungen und desto erfolgreicher vertreten wir unsere eigenen Interessen, so die Recherchen von Wissenschaftlern der Universität Cambridge. In einer Studie wurden Testpersonen auf eine besonders tryptophanarme Diät gesetzt, mit der Folge, dass bei allen Probanden der Serotonin-Spiegel sank – und das hatte drastische Folgen. Das Verhalten veränderte sich auffällig: Die Testpersonen trafen Entscheidungen, die ihren Langzeitinteressen meist schaden. Viel rationaler, klüger und selbstbewusster dagegen handelten sie mit einem hohen Serotonin-Spiegel. Fällt das Serotoninniveau, so reagieren Menschen impulsiver und aggressiver, sobald sie die Handlungen von anderen als

unfair empfinden. Unser Serotoninwert spielt also eine entscheidende Rolle bei unseren Gefühlen und unserem sozialen Verhalten.

### Sich glücklich essen

Ernährung und Stress beeinflussen die Bildung des Serotonins. Diese beiden Faktoren haben damit auch entscheidenden Einfluss auf die täglichen Entscheidungsprozesse von Menschen. Hunger macht aggressiv. Demzufolge könnten allzu impulsive Partner in Schach gehalten werden, wenn sie zuerst zum kleinen Imbiss eingeladen werden. Serotonin ist nur in wenigen Lebensmitteln direkt enthalten. Der Körper kann Tryptophan, das wiederum ein Bestandteil von Eiweissstoffen ist, nicht selbst bilden, sondern



Christine Rosa Thanner

muss es mit der Nahrung aufnehmen. Meist wird Serotonin erst im Gehirn aus Tryptophan gebildet. Je mehr wir mit Tryptophan versorgt sind, umso besser können wir auch Serotonin herstellen.

Ein Lebensmittel, das Tryptophan enthält, ist z.B. Quark. Damit Tryptophan die sog. Bluthirnschranke zum Gehirn überwinden kann, braucht es dazu noch genügend Kohlenhydrate. Ein leichte und gesunde Kombinations-Möglichkeit wären Pellkartoffeln mit Quark, verfeinert mit Kräutern, Gewürzen und Leinöl.

### Power-Hormon Testosteron

Auf eine ähnlich durchschlagende Wirkung aufs Gemüt wie Serotonin kommt auch ein weiteres Hormon: Testosteron. Das männliche Sexualhormon Testosteron hat eine aufputschende Wirkung, es macht die «Alphatypen» aus. Es sorgt im Berufsleben für Power, Durchsetzungs- bzw. Durchhaltevermögen, für gute Stimmung. Das männliche Hormon ist bei Männern in einer sehr viel höheren Ausprägung vorhanden als bei Frauen und zwar um das bis zu 50-fache. So konnte gezeigt werden, dass der Testosteronspiegel – nebst vielen anderen Methoden und Möglichkeiten – immer dann in die Höhe schnellte, wenn wir uns in einer Wettbewerbssituation befinden. Hierbei gilt, dass der Anstieg umso stärker ist, je mehr wir gefordert werden. So konnte man durch Hormonmessungen zeigen, dass im Blut von Strafverteidigern während einer Verhandlung deutlich mehr Testosteron kreist als bei Staatsanwälten und dass Karrierefrauen höhere Testosteronwerte aufweisen als Hausfrauen.

Sieger werden zudem mit einer Extraportion des Powerhormons belohnt. Nicht nur Ge-

winner sportlicher Wettkämpfe, sondern auch in Erfolgssituationen im Beruf kann man das erfahren.

### Testosteron-Haushalt

Ist Ihr Kollege schlecht gelaunt bzw. gereizt? Dann sollten Sie sich nicht mit ihm anlegen, vielleicht macht ihm gerade sein Testosteronspiegel zu schaffen. Im Verlauf eines Tages wird das sog. freie Testosteron kontinuierlich abgebaut, deshalb muss der Körper

(Fortsetzung auf Seite 3)

### Aufgeschnappt

## Immobilienbewertung

Immobilienmärkte sind im Vergleich zu Aktien- oder Obligationenmärkten wenig transparent. Es existieren keine auf kontinuierlichen Transaktionen beruhenden Marktpreise: Die einzelnen Objekte werden zu selten gehandelt und sind aufgrund ihrer vielfältigen Eigenschaften auch untereinander sehr verschieden (inhomogen). Im eigentlichen Sinne gibt es daher für spezifische Immobilien keinen exakten Marktwert, sondern einen Wertebereich von plausiblen Preisen...

### Mehr dazu unter > [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit



Universität Zürich

(Fortsetzung von Seite 1)

dieses Hormon ständig nachproduzieren. Die körpereigene Produktion und somit auch die Konzentration von Testosteron nimmt ab dem 20. Lebensjahr kontinuierlich ab, wenn man nichts dagegen tut. Der Körper eines 60-Jährigen produziert daher im Durchschnitt nur noch etwa 30% der Menge eines 30-Jährigen, wobei es individuell durchaus grosse Unterschiede gibt. Mit verschiedenen natürlichen Methoden kann man vorbeugen, das Absinken reduzieren bzw. sogar den Testosteronspiegel erhöhen. Denn das Absinken des Testosteronspiegels beim Mann bleibt nicht ohne Folgen. Die Power und die Durchsetzungsfähigkeit nehmen ab, ebenso die körperliche Leistungsfähigkeit. Weitere Symptome können Müdigkeit, Schlafstörungen, depressive Verstimmungen und ein Bauchanlass sein. Den Hormonspiegel bezüglich Testosteron kann man auf natürliche Arten zum Beispiel durch diverse Pflanzen, zinkhaltige Nahrungsmittel und mit dem neuartigen Hormon-Yoga (dieses gibt es auch für Frauen und Östrogen) aktivieren.

### Stress und Cortisol

Cortisol gefährdet u.a. sowohl den Testosteronwert wie auch die Östrogenwerte bei Frauen. Durch Stress steigt der Wert des Stresshormones Cortisol. Ein hoher Cortisolspiegel im Blut ist ein Zeichen für hohe Dauerbelastung. Das Hormon muss zudem Reserven aus Knochen und Haut mobilisieren, um den Körper bei Leistung zu halten. Zudem fördert ein hoher Stresshormonwert Krankheits- und Alterungsprozesse. Deshalb ist es für unsere Leistungsfähigkeit sinnvoll, dass wir nicht nur die Hormone mit uns «spielen» lassen, sondern wir auch verschiedene, natürliche Methoden zur Balancierung und Unterstützung unserer körpereigenen Hormone kennen und anwenden können.

(\*) Christine R. Thanner, Vitalitäts-Management und Hormon-Power, [www.hormon-power.ch](http://www.hormon-power.ch).

## Die Finanzkrise und der Kadermarkt

# Der Vertrauensbonus zählt

**Die Finanzkrise tangiert nicht nur die Situation und Perspektive des Bankensektors. Weitere einschneidende Umfeldveränderungen machen ein weitsichtiges Vorgehen für Unternehmen überlebenswichtig.**

von Peter Bachofner (\*)

Werden die Unternehmen fähig sein, die nötigen Finanzmittel für Investitionen zu beschaffen? Können die Banken gerade diesen Kunden helfen, kurzzeitige Durststrecken zu überbrücken? Wollen sie dies wirklich? Das Notfallpaket des Bundesrates zielt auch darauf ab, die Funktionen der Banken im Wirtschaftskreislauf zu erhalten und zu stabilisieren. Es geht um das Vertrauen in unsere Wirtschaftsordnung und die Unternehmen.

### Gesuchtes Vertrauen

Wie steht es in den betroffenen Unternehmen bezogen auf das Schlagwort «Vertrauen»? Können dort Mitarbeitende in den unterschiedlichsten Funktionen der Sicherheit ihrer Arbeitsplätze vertrauen? In etlichen Unternehmen herrscht diesbezüglich Verunsicherung. Die Gerüchteküche brodelt: Man will von Umstrukturierungsplänen, gar Fusionen oder Streichungen ganzer Abteilungen gehört haben. Die Finanzkrise wird somit auch zur Vertrauenskrise dieser Unternehmen gegenüber ihren bestehenden und potenziellen Leistungsträgern. Welche Sicherheiten, welche Perspektiven, welche Chancen habe ich noch in «meinem» Unternehmen, fragen sich viele.

### «Blind» sanieren

Die Unternehmen stecken in einem Dilemma. Die nackten Zahlen erfordern möglicherweise

geradezu einen Personalabbau. Sanierung über Personalreduktionen ist in einigen Branchen eine gängige Vorgehensweise. Gleichzeitig ist dies allerdings auch die sicherste Methode, die besten Kräfte und Leistungsträger zu vertreiben. Es gilt hier, was sich in der Vergangenheit z. B. bei schlecht vorbereiteten Fusionen abspielte: Die Guten gehen zuerst.

### Verschärfte Problematik

Die aktuelle Krise fällt nun zusammen mit dem bestehenden Mangel an Führungspersönlichkeiten. Es ist jedoch ein Irrtum zu glauben, beide Effekte würden sich in der Dramatik aufheben. Das Gegenteil ist der Fall. Für Unternehmen, die wichtiges Personal verlieren, wird sich die Lage noch zuspitzen. Frei werdende Leistungsträger werden vom Personalmarkt dankbar aufgesogen. Denken Sie daran, dass jede Krise Branchenverlierer und -gewinner kennt. So sind zum Beispiel Kaderstellen in der Energie- und Verkehrstechnik gefragt denn je. Wenn Leistungsträger ein Unternehmen verlassen, nehmen sie mehr mit als den Inhalt ihrer Schreibtischschublade. Es geht auch Know-how, über das die Organisation verfügt. Die Investitionen des Unternehmens in eine potenzielle Führungspersönlichkeit lösen sich in Luft auf. Noch schlimmer: Sie fallen möglicherweise einem Wettbewerber zu. Die wenigsten werden in der Lage sein, entstandene Lücken zu füllen. Oder sie benötigen dazu einen aufwendigen, kostenintensiven Aufholprozess der dazu noch oft miss-



Peter Bachofner

lingt. Über kurz oder lang werden Unternehmen wieder nach jenen Profilen suchen müssen, die sie in der Krise leichtfertig haben ziehen lassen. Andernfalls steht die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit in Frage.

### Mit Perspektiven binden

Eine der wichtigsten Fähigkeiten eines Unternehmens ist es, ihre Leistungsträger zu halten. Dazu gehört allerdings mehr als ein «gebetsmühlenartiges» Versprechen, dass es irgendwann wieder aufwärts gehen wird. Schon heute reizen viele Unternehmen alle materiellen Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung aus. Diese werden natürlich gerne angenommen, aber mit dem Wissen um den gegenwärtigen «Marktwert» als nichts anderes als eine marktadäquate Selbstverständlichkeit angesehen. Aus Sicht der Personalverantwortlichen also notwendige, aber keinesfalls immer hinreichende Instrumente.

Was bestehende und potenzielle Leistungsträger heutzutage und insbesondere in der derzeitigen Situation einfordern, ist eine klare Perspektive. Gerade diejenigen, die ihr Potenzial noch nicht ausgeschöpft haben, suchen nach Möglichkeiten, sich zu beweisen. Mehr Verantwortung und neue Herausforderungen sind für sie keine Bedrohung, sondern Anreiz. Die Unternehmen müssen diesem Bedürfnis entgegenkommen und sich stärker mit den möglichen Potenzialen ihrer Leistungsträger beschäftigen. Dazu gehört eine individuelle Auseinandersetzung mit den Entwicklungsmöglichkeiten der Einzelnen.

### Krise als (Personal-)Chance

Gerade jetzt, in dieser Zeit der nötigen Veränderungsprozesse, ist ein professionelles Performance-Management gefragt. Es zeigt be-

stehenden Talenten zukünftige Perspektiven transparent auf. Es motiviert, bindet sie und schafft somit Vertrauen in den Arbeitgeber. Talente werden schnell zu loyalen Leadern. Sie können ihre Stärken mit grösserer Befriedigung für sich und somit für das ganze Unternehmen ausspielen. Dies ist eine ideale Basis für einen weiteren, gerade heute, meist nötigen Schritt: ein erfolgreiches Capability Management. Es stellt sicher, dass in einem Veränderungsprozess Schlüsselfunktionen richtig verteilt sind. Dass Strukturen, Prozesse und vor allem Kundenanforderungen mit internen Kompetenzen übereinstimmen. Talente und bestehende Führungspersönlichkeiten in solch leistungsorientierte Massnahmen einzubinden, ist ein Schlüssel zum Motivations- und somit zum Unternehmenserfolg. Wer auf diese Art in seiner beruflichen Tätigkeit vom Unternehmen ernst genommen wird, den kann das Unternehmen auch halten.

### Smart und vorausschauend

Clevere Unternehmen wissen dies und beherzigen die Regel alter Börsenfische: Aktien soll man im Keller kaufen. Enttäuschte und perspektivlose Leistungsträger werden sie mit der richtigen Ansprache und Handlungsweise gerade in der derzeitigen Situation sehr viel leichter für sich gewinnen können. Die Motive sind beschrieben und liegen auf der Hand. Und innovative Unternehmen wissen: Ohne eine ständige Verbesserung ihres Personalstamms ist in der globalisierten Wirtschaft am Standort Schweiz auf lange Sicht nichts mehr zu gewinnen.

Jede Krise birgt auch ihre Chancen. Vielleicht erkennen viele Unternehmen erst jetzt den Wert ihrer Talente und Leistungsträger, da sie um deren Loyalität fürchten müssen. Und sicher sollten mehr Unternehmen die Chance clever nutzen, ihre zukünftigen Leistungsträger beweisen zu lassen, was in ihnen steckt.

(\*) Peter Bachofner ist Direktor bei Mercuri Urval AG in Zollikon, [www.mercuriurval.ch](http://www.mercuriurval.ch) ([peter.bachofner@mercuriurval.com](mailto:peter.bachofner@mercuriurval.com))