

---

IMPRESSUM: \*\*\* Gegründet Juni 1996 \*\*\* unregelmäßig erscheinendes Informationsmedium der BerufsInfoZentren Wien, BIZ 7, Neubaugasse 43, 1070 Wien Tel.: 0043/1/878 71-30299, Fax: DW 30289 EMAIL: [Katharina.Welan@ams.at](mailto:Katharina.Welan@ams.at) INTERNET: <http://www.ams.or.at/wien/biz/index.htm>

---

## Allgemeines

### **„Wirtschaftswachstum und Unternehmensgewinne bringen keine Arbeitsplätze mehr“**

Die traditionelle Formel „Wirtschaftswachstum plus Unternehmensgewinne sind gleich mehr Arbeitsplätze“ gilt laut Zukunftsforscher Schwarzmann nicht mehr. Analysen der Future Business Group belegen, dass weder Börsenhypes noch Rekordgewinne neue Arbeitsplätze schaffen, im Gegenteil: es werden immer mehr Personalressourcen abgebaut. Bereits in 2002 prognostizierte Schwarzmann:

„An eines werden wir uns gewöhnen müssen: Hohe Gewinne und weniger Arbeitsplätze“. Die Realität gibt dem Vordenker Recht. Seit 2003 steigen sowohl Firmenerträge und DAX als auch die Zahl der Arbeitslosen. Schwarzmanns Begründung:

„Wirtschaftswachstum und Unternehmensgewinne bringen keine Arbeitsplätze mehr, weil sich die Kultur der ökonomischen Wertschöpfung völlig verändert.“

Und damit die Struktur von Produktivität und Arbeitswelt. Schwarzmann weiter:

„Das Prinzip einer technologiegetriebenen Industrie ist die Automation.“

Ein Fakt, der sich wie ein roter Faden durch die Entwicklung der jüngeren Zivilisationsgeschichte zieht.

Schwarzmann erklärt: „Der Exodus von Arbeitsplätzen lässt sich durch nahezu alle Gesellschaftsphasen beobachten: Ob Agrar-, Industrie-, Verwaltungs- oder Dienstleistungsgesellschaft, jede dieser Wirtschaftsformen zeigt eine Verlagerung von personeller zu technologischer Wertschöpfung. Deshalb bietet auch die zunehmende Spezialisierung in einer technologiegetriebenen Ökonomie keine Sicherheit mehr.“

Und es helfe auch die gängige Formel nicht, nach der das Wachstumsniveau der Löhne und Gehälter unter dem der Produktivität bleiben müsse, damit neue Arbeitsplatzressourcen entstünden. Schwarzmanns Analyse: „Produktivitätssteigerungen werden zunehmend personalunabhängig erzielt. Deshalb gibt es immer weniger Kausalität zwischen Produktivitätszuwachs und Arbeitsplatzressourcen.“

Auch sinkende Lohnkosten würden die Entwicklung nicht aufhalten. Zudem sei es aussichtslos, sich in einer globalen Wirtschaft gegen Billiglohnländer abzuschotten oder mit heimischem Lohnverzicht konkurrieren zu wollen. Die qualitative Spaltung eines global gewordenen Arbeitsmarktes beschleunigt sich seit Jahren und führt letztlich zur Börse für Billigproducer, Hochqualifizierte und Innovative. Zukunftsforscher Schwarzmann: „Die herrschende Auslese trifft jeden und überall. Statt sich aber vom internationalen Wettbewerb auffressen zu lassen, plädiere ich dafür, erst gar nicht an der globalen Verdrängung teilzunehmen. Nur wer vergleichbar und damit austauschbar ist, ist vom Wettbewerb nach unten betroffen. Wir leben in derart spezialisierten, veränderlichen und engen Märkten, dass sich die Konjunktur zur persönlichen Angelegenheit entwickelt hat. Kreatives Selfmade-Management, permanentes Competence-Trading und die Schaffung eigener Nischen werden

zur Leitlinie für den Arbeitsmarkt. Wir erleben die Ära der innovativen Gestalter. Denn nur das Außergewöhnliche ist in Zukunft erfolgreich.“

Zum kompletten Bericht: [http://www.zukunftsnet.de/FBG\\_Statem\\_0112.html](http://www.zukunftsnet.de/FBG_Statem_0112.html)

(Future Business Group: Bley und Schwarzmann AG; Gesellschaft für ökonomische Zukunftsforschung Researchinstitute / Presse; web: [www.zukunftsnet.de](http://www.zukunftsnet.de); email: [info@zukunftsnet.de](mailto:info@zukunftsnet.de); Telefon: 0049/7151-6040939; 29.11.2005)

### **Mangel an Spezialisten behindert Wirtschaftswachstum**

„Es wird immer deutlicher, wir können die Arbeitslosigkeit nicht mehr nur mit den alten Methoden bekämpfen. Was das Wirtschaftswachstum in Österreich wirklich behindert, ist, dass die meisten Unternehmen Arbeitskräfte brauchen, die sie nicht bekommen“, sagte Ökonom Bernhard Felderer, Leiter des Institutes für Höhere Studien ([IHS](http://www.ihw.wu-wiener.ac.at)) in Wien, zum STANDARD. Nachsatz: „Wir brauchen Spezialisten und Fachleute der verschiedensten Art, von Computerfachleuten bis hin zu Experten bei Finanzdienstleistungen.“ Das Bildungssystem schaffe es nicht, den Spezialistenmangel zu beheben. Das Problem sei aber „heilbar“. „Solche Leute kann man auf dem internationalen Markt einkaufen“, sagt Felderer.

In diesem Zusammenhang plädiert er für einen möglichst restriktiven Zuzug Unqualifizierter. „Man soll erklären, dass man durchaus Einwanderung wünscht, aber wir sollten uns auf die Hochqualifizierten konzentrieren.“ Zuletzt hatte Vizekanzler Hubert Gorbach (BZÖ) wiederholt ein Green-Card-Modell nach US-Vorbild als Möglichkeit für den EU-Arbeitsmarkt ins Spiel gebracht. Von der Abschiebung arbeitsloser Ausländer, wie dies Kärntens Landeshauptmann Jörg Haider (BZÖ) fordert, hält Felderer nichts. „Dem sind rechtliche Grenzen gesetzt. Das würde auch nicht viel bringen.“

Kein Verständnis hat der Ökonom für die Praxis im Tourismus und in der Bauwirtschaft, Beschäftigte jeweils kurzfristig auf Kosten der Allgemeinheit in der Arbeitslosigkeit zwischenzuparken und per Wiedereinstellungszusage dennoch fix ans Unternehmen zu binden. Diese „versteckte Subventionierung“ der Saisonbranchen sollte nach einem Übergangszeitraum aufgegeben werden.

Am Ende müssten dann die gesamte Branche oder Einzelbetriebe, die Mitarbeiter regelmäßig in die Arbeitslosigkeit schicken und kurz Zeit später wieder einstellen, deutlich höhere Arbeitslosenversicherungsbeiträge zahlen - und zwar Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sagt Felderer.

Den am jüngsten EU-Job-Gipfel in Villach aufgekommenen neuen „Flexicurity“-Begriff - darunter versteht man eine sozial abgesicherte Arbeitsmarktflexibilisierung - hält Felderer für ein „sehr simples Schlagwort“. Insbesondere aus österreichischer Perspektive habe die soziale Sicherheit ein sehr hohes Niveau erreicht, die Beibehaltung werde „nur sehr schwer gelingen“. Auf der Flexibilisierungsseite hätte zwar die Arbeitszeitdebatte noch nicht die gewünschten Ergebnisse von Jahresarbeitszeitkonten gebracht. Doch der entscheidende Punkt, ein zu strikter Kündigungsschutz, sei in Österreich, anders als etwa in Deutschland, nie ein Problem für die Arbeitgeber gewesen.

Der absehbar weiter steigenden Arbeitslosigkeit, Felderer teilt den „Optimismus mancher Kollegen überhaupt nicht“, sei vor allem mit einer kreativen Qualifizierungsoffensive beizukommen.

Felderer plädiert für möglichst frühe Ausbildungsbemühungen, idealerweise schon bei Kindern im Vorschulalter - beispielsweise im Spracherwerb. Darüber hinaus ist der IHS-Chef Fan einer Idee, die aus Israel stammt. Dort ersparen sich Studenten die Studiengebühren, wenn sie Schüler vier Stunden in der Woche coachen. „Wenn das ein Lernschwacher ist, soll er mit ihm lernen. Das ist erstaunlich wirksam und für beide Seiten sehr lehrreich.“

(Der Standard, Print-Ausgabe, 23.1.2006)

## **Dienstleistungen**

### **Wie der Gesundheitsboom die Lebensmittel-Industrie von morgen prägt**

Der Wertewandel in der Gesellschaft verändert die Wahrnehmung von Krankheit und Gesundheit. Wir befinden uns im Übergang von einem Krankheits- zu einem Gesundheitsmarkt mit einem zunehmenden Bedürfnis nach Produkten für Gesunde. Das wachsende Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung, die zunehmende Individualisierung und die Fortschritte der modernen Biologie prägen die Entwicklung innovativer Lebensmittel und machen Anpassungen an die neuen Marktverhältnisse langfristig zur Notwendigkeit. Die Lebensmittel-Industrie steht vor der Herausforderung, Produkte zu entwickeln, die den steigenden Gesundheitsansprüchen genügen und gleichzeitig andere Bedürfnisse der Konsumenten wie den Genuss zu berücksichtigen.

Bereits Mitte der Neunzigerjahre suchte die Food-Industrie nach neuen Wachstumsmöglichkeiten im gesättigten Lebensmittelmarkt. Als Folge des Biotech-Booms geriet der Schnittstellenbereich von Gesundheit und Ernährung in den Fokus der Pharma- und Food-Industrie. Im Visier der Manager lag der wachsende Markt für gesunde Lebensmittel, welcher die Konsumenten vor Fehlernährung schützen und den Unternehmen gleichzeitig höhere Umsätze eintragen sollte. Eine Welle von Fusionen und Übernahmen führte zu einer globalen Life-Science-Industrie mit Großkonzernen, die versuchten, auch in der Ernährung in Form von „funktionalisierten“ Lebensmitteln, Kapital aus dem wachsenden Markt für Gesundheit zu schlagen. Die neuen Großunternehmen konnten ihre Synergien in den Bereichen Pharma, Food und Agribusiness jedoch nicht angemessen kapitalisieren.

Functional-Food entwickelte sich – entgegen den hohen Erwartungen - nicht zu einem großen Wachstumsfeld. Die neuen Produkte fanden zu wenig Anklang bei den Konsumenten. Auch hatte sich der Druck auf die Margen im Retail-Sektor als Innovations-Hemmer für die Entwicklung neuer Lebensmittel erwiesen. Denn neue Lebensmittel, die nicht innerhalb kürzester Zeit einen großen Umsatz garantieren, werden aus dem Sortiment gestrichen.

Die Pioniere des Functional-Food: Kellogg (Ensemble), Novartis (Avivaline) und McNeil (Benecol), hatten Mainstream-Ambitionen auf einen Entwicklungsmarkt gesetzt. Der Versuch einer schnellen Marktpenetration war übereilt, die Herstellungskosten dieser hoch-technisierten Lebensmittel immens. Als auch die Zulassungsbedingungen der nationalen Behörden mit der Technologisierung von Lebensmitteln stiegen, setzten in der Folge die Unternehmen Kellogg und Novartis ihre Health-Food-Produkte bereits nach kurzer Testzeit wieder ab. Novartis und Astra Zeneca haben das Agribusiness in Form der Firma Syngenta abgestoßen, Pharmacia hat sich von Monsanto gelöst, um sich auf die Kernkompetenzen im

pharmazeutischen Markt zu konzentrieren. Seither gehen die beiden Industrien getrennte Wege.

Das Scheitern der ersten Generation von Functional-Food hatte dazu geführt, dass sich der Markt für gesunde Lebensmittel vom schulmedizinischen Effektivitätsanspruch löste. Heute konzentriert sich die Industrie vermehrt auf die nicht wissenschaftlich belegbare Förderung von allgemeinem Wohlbefinden. Ob Aloe Vera oder bekömmliche Getränke aus Hefepilz - aus High-Tech-Functional-Food wurde „Wellness-Food“. Entsprechend zur erweiterten Definition von „Gesundheit“, die gemäß WHO nicht nur die Abwesenheit von Krankheit umfasst, sondern auch das seelische Wohlbefinden miteinbezieht, werden Lebensmittel durch Marketing-Botschaften mit den entsprechenden Werten „besetzt“. Die Sehnsucht nach Gesundheit, Wohlbefinden und Glück wird in diesen Produkten erhört.

Der Schlüssel des Marktpotenzials liegt in der neuen, ganzheitlichen Wahrnehmung des Menschen, in der Körper und Seele nicht mehr voneinander getrennt werden. Mit dem Erwerb eines „Wohl-Fühl-Joghurts“ erlangt der Konsument also angeblich psychische wie auch physische Gesundheit - auch wenn den Produkten kein medizinischer Nutzen nachgewiesen werden kann. Der vorläufige Höhepunkt dieser Entwicklung zeigt sich darin, dass vermeintlich gesunde Inhaltsstoffe wie Aloe Vera neben den Milchprodukten mittlerweile in Konsumgütern von Eistee bis Fußcremen zu finden sind. In Folge dieser Entwicklung hat der Begriff „Wellness“ seine Werthhaftigkeit verloren und ist zur reinen Marketing-Floskel verkommen.

Langfristig versprechen insbesondere die Fortschritte der biomedizinischen Forschung neue Wachstumsmöglichkeiten im Gesundheitsbereich der Lebensmittel-Industrie. Das Verständnis zwischen Ernährung und Gesundheit wächst. In Zukunft werden die Mechanismen, die den Zusammenhang zwischen Ernährung und Gesundheit bestimmen, besser verstanden und ermöglichen die Entwicklung einer neuen Generation von Functional-Food. Der Food-Konzern Nestlé ist im Begriff, sich vollständig auf den neuen Gesundheits-Food-Markt auszurichten, was für die Bedeutung und das Potenzial des Gesundheitsmarkts auch außerhalb der Pharma-Branche steht. Die Entwicklung von High-Tech-Food erfordert jedoch massive Mehrkosten für Forschung und Entwicklung. Die Lebensmittel-Industrie ist aber ein reifer Markt, der in der Vergangenheit nur bescheidene Mittel in die Forschung und den Schutz geistigen Eigentums investiert hat. Kommt hinzu, dass nur wenige Großkonzerne über die nötige Kapazität zur Integration der neusten Technologien für die Produktentwicklungen verfügen. Neben dem Aufbau eigener Kompetenzen werden – analog zur Pharma-Industrie – Technologien künftig vielleicht auch gezielt durch Allianzen mit so genannten Contract Research Organisations (CRO's) aus der Biotech-Branche eingekauft.

Ein wichtiger Faktor in der Erforschung und Entwicklung einer neuen Generation von Lebensmitteln basiert auf der Individualisierung der Ernährung. DNA-Analysen geben heute schon Auskunft über das genetische Profil eines Menschen, seine Veranlagung für Krankheiten oder Allergien. Dieses Wissen führt zu einem besseren Verständnis des Zusammenspiels zwischen Nahrungsbestandteilen und individuellen biochemischen Kreisläufen. Mittels der Gen-Chip-Technologie können ganze Gen-Gruppen, die im komplexen Feld der Ernährung wichtig sind, gleichzeitig analysiert werden. Entscheidend für die Wahl einer Speise sind in Zukunft weniger generelle, unspezifische Ernährungsempfehlungen sondern individuelle genetische Ausprägungen. Die Gesellschaft findet so über den Umweg der molekularen Genetik zurück zu einem Ernährungs-Konzept, das in vielen Kulturen überliefert wurde: Was für den Einzelnen gut ist, muss nicht auch für die Allgemeinheit gelten.

In der traditionellen chinesischen Medizin spielen die einzelnen Bestandteile eines Lebensmittels keine Rolle, der Aspekt der individuellen Verträglichkeit steht im Zentrum. Diese Theorie des potenziellen Nutzens eines Lebensmittels gründet in der Empirie und der individuellen Beurteilung von Lebensmitteln. Die westliche Ernährungslehre geht bis heute viel stärker von allgemeinen Regeln aus: Roter Broccoli hilft gegen Krebs, Fisch schützt vor Herzinfarkt. Die Vermutung liegt nahe, dass durch einen unkritischen Fortschrittsglauben die Fähigkeit, Essen nach persönlichem Gutdünken zu konsumieren, verloren gegangen ist.

Als Gegentrend zur Technisierung von Lebensmitteln, welche den Markt für gesunde Lebensmittel prägt, wird aber auch das Bedürfnis der Konsumenten nach Authentizität, Frische und nachhaltiger Produktion zusehends wichtiger. Neben Wellness-Spendern und High-Tech-Food verlangen Konsumenten vermehrt auch nach echten Produkten, die schon immer für Gesundheit standen – auch ganz ohne Marketingaufwand. In Asien beispielsweise verzeichnen Produkte auf Soja-Basis mit Phyto-Hormonen (pflanzliche Hormone) einen steil ansteigenden Absatz. Gerade das traditionell überlieferte Wissen einer ausgewogenen Ernährung birgt ein beträchtliches Potenzial für gesunde Ernährungs-Konzepte für Industrie, Handel und Gastronomie.

Langfristig stellt sich die Frage, ob die Food-Industrie den Übergang vom Commodity-Massenprodukt zu einem wertgesteigerten, hoch differenzierten Produkt schafft. Die Herausforderung der Food-Industrie wird es sein, Lebensmittel auf den Markt zu bringen, deren Gesundheits-Nutzen wissenschaftlich belegbar sind und gleichzeitig die Konsumenten von dieser neuen Produkte-Gattung zu überzeugen.

Fest steht, in Zukunft werden verschiedene Arten von Lebensmitteln koexistieren. Der gemeinsame Nenner für die Zukunft werden Qualität, Gesundheit und Genuss sein. Denn je schneller sich der Kreislauf der steigenden Nachfrage nach Gesundheitsprodukten und neuen Angeboten der Industrie dreht, desto größer wird auch der Wunsch der Konsumenten nach Produkten, die den Gegentrend zum Gesundheitsmarkt verkörpern. Die Sehnsucht nach Belohnung, Genuss sowie die bewusste Abwendung von der nach Perfektion strebenden Gesellschaft werden auch die Food-Märkte von morgen prägen. Der Schokolade-Fabrikant Lindt und Sprüngli schreibt schon heute Rekordzahlen und es werden in Zukunft noch mehr Nischenmärkte entstehen, welche die von der Gesundheitsmanie geplagte Seele mit den nötigen Ess-Sünden versorgen.

(Mehr Informationen zur GDI-Studie Nr. 16 „The New Eating Normalcy“ von Stephan Sigrist sowie Bestellmöglichkeiten unter [www.gdi.ch/studien](http://www.gdi.ch/studien); Gottlieb Duttweiler Institut, Langhaldenstrasse 21, CH-8803 Rüschlikon/Zürich, Telefon +41 1 724 61 11, Fax +41 1 724 62 62 <http://www.gdi.ch?RDCT=0f7fe083270d0b34a227>, Nov. 2005)

## **Naturwissenschaft/Medizin/Umwelt**

### **Visionär Peter Fromherz hat Chip und Zelle verknüpft**

### **Noch machen die Zellen nichts nutzbringendes, doch in der Ferne stehen Prothesen**

“Meine Vision ist es, Nerven und Computerchips so miteinander zu verknüpfen, dass wir irgendwann mit unserem Gehirn Roboter steuern können.“ Der Biophysiker Prof. Peter Fromherz vom Max-Planck-Institut für Biochemie in Martinsried hat dazu schon den ersten Schritt getan, weil er Nervenzellen gezielt mit Transistoren verknüpfen konnte. Die Zellen auf

dem Chip „tun aber nichts Schlaues“, sagte Fromherz. Dennoch sei der Erfolg des Experiments sehr wichtig.

In Zukunft könnte das Verfahren für „neuronale Prothesen“ zur Steuerung des Seh- oder Hörvermögens über die Kombination von Zellen und Computerelektronik entwickelt werden. Er erhofft sich zudem neben computergesteuerter Prothesen auch Anstöße für eine philosophische Diskussion über Gehirn und Computer.

Mehrere Nervenzellen einer Schnecke seien isoliert und auf einen Silikon-Chip verpflanzt worden, erläuterte Fromherz. Dort wuchsen die Zellen zu einem Nervennetz zusammen. Die Forscher konnten danach beobachten, wie eine Reizung durch das Nervennetz reist. Sie regten eine Zelle über eine elektrische Spannung aus dem Chip an. Dieser Puls wanderte durch das Nervennetz zu einer anderen Zelle und wurde dort von dem Chip wieder registriert. Bei dem Experiment werde gezeigt, dass die Reizübertragung von einem neuronalen Netz auf einen Chip funktioniere, sagte Fromherz.

Professor Peter Fromherz gelang es somit weltweit erstmals, Nervenzellen und Computerchips direkt miteinander zu verbinden, die elektrischen Signale von lebenden Zellen zu messen und an ein Computersystem weiterzuleiten. In Kooperation mit Infineon Technologies konnte jetzt ein hoch empfindlicher Sensorchip entwickelt werden, der Aufschluss über Funktionsweise und Zusammenwirken von Nervenzell-Netzwerken geben soll.

(<http://www.3sat.de/nano/vision/85835/index.html>, 25.11.2005)

## **Management/Marketing**

### **Brückenschlag 2005**

Wirtschaft und Soziales sind nur scheinbar „zwei Welten“ in unserer Gesellschaft. Das erlebten 13 Führungskräfte im Rahmen von Brückenschlag im Sommer 2005. Sie wechselten die Seiten und verbrachten fünf Arbeitstage in einer Sozialeinrichtung ihrer Wahl, wo sie am Tagesbetrieb teilnahmen und sowohl mit KlientInnen als auch mit dem Team arbeiteten. Anfang November schlossen sie das Lernprogramm mit einem halbtägigen Workshop ab, der die nachhaltigen Effekte für die „Soft Skills“ und für das eigene Führungsverhalten aufspürte.

Brückenschlag ermöglicht ManagerInnen, durch die Konfrontation mit einer ganz ungewohnten Situation ihre soziale Kompetenz, ihren Führungsstil und ihr Bild von der Gesellschaft zu reflektieren. Sie wählen nach Interessen und Motivation einen Einsatzort aus einem Pool von derzeit 40 Institutionen. Diese werden vom Projektteam an der Akademie für Sozialmanagement sorgfältig evaluiert und vorbereitet. In einem Startworkshop legen sie ihre Lern- und Entwicklungsziele fest und vereinbaren die Rahmenbedingungen für den fünftägigen Einsatz.

Alle 13 TeilnehmerInnen zogen eine überaus positive Bilanz und betonten die Wichtigkeit von Initiativen, die die scheinbaren Parallelwelten einander näher bringen. Zu den am öftesten genannten Lerneffekten zählten Geduld, direktere Kommunikation, Zuhören, sich Einlassen und das Eingehen auf schwierige Gesprächspartner.

Die Kontaktpersonen an den „Praktikumsplätzen“ sehen für sich eine Win-Win Situation. Dem Aufwand, fünf Tage lang für Fragen, Feedback und Hilfe im Konfliktfall zur Verfügung zu stehen, setzen sie die Impulse durch den „fremden“ Blick und den Nutzen der Vernetzung gegenüber. Beeindruckt waren einige EinrichtungsleiterInnen von dem Mut und dem Engagement, mit dem sich die Führungskräfte auf die manchmal auch verunsichernde Arbeit einließen.

Die Anmeldung für den Durchgang 2006 läuft bereits. „Neu ist, dass wir nun auch die Brücke für die andere Richtung öffnen“, erklärt Reingard Lange, Leiterin der Akademie für Sozialmanagement und Projektleiterin. „Um die Vernetzung zu optimieren, haben nun die EinrichtungsleiterInnen Gelegenheit, die Arbeitsweise in der Wirtschaft von innen zu erleben.“ Außerdem wird erstmals ein maßgeschneiderter Durchgang für Unternehmen angeboten, die Brückenschlag im Rahmen ihrer Weiterbildungsprogramme nutzen möchten. Details sind auf der Website [www.brueckenschlag.org](http://www.brueckenschlag.org) zu finden.

(zwei:und:drei, Corporate Citizenship Consulting, Sechskrügelgasse 2/17, 1031 Wien, Tel: 01-714 33 76 14, Mobil: 0650 6867654, [www.zweiunddrei.at](http://www.zweiunddrei.at), 11/2005)

### **Grabenkriege im Unternehmen? So bauen Sie Brücken**

In so manchen Unternehmen gibt es tiefe Gräben zwischen einzelnen Personen, Abteilungen oder sogar quer durch die Firma. Gründe kann es viele geben, warum Vertrieb und Produktion, Marketing und Produktentwicklung oder Eigentümer und Geschäftsführer nicht mehr miteinander sprechen, sich aus dem Weg gehen und sich das Leben gegenseitig schwer machen.

Darunter leiden oft diejenigen, die sich weder der einen noch der anderen Seite verbunden fühlen. Sie würden gerne vermitteln, wissen aber nicht wie. Die meisten resignieren dann. Dabei gibt es Mittel und Wege, die Rolle des ausgleichenden Dritten auszufüllen und eine Lösung des Problems zu finden. Susan Hackley, Management Director an der Harvard Law School stellt in Negotiation (10/2005) einige davon vor. Sie bezieht sich auf die Forschungsergebnisse des Anthropologen und Verhandlungsexperten William Ury und sein Buch: The Third Side - Why We Fight and How We Can Stop.

Ury beschreibt zehn Rollen und Verhaltensweisen, mit denen tiefe Gräben nach und nach überbrückt und Konflikte aufgelöst werden können:

1. Der Helfer versorgt die Streithähne mit Ideen, Ressourcen und Schutz.
2. Der Lehrer zeigt, wie Toleranz funktionieren kann und wie man gemeinsam Probleme löst.
3. Der Brückenbauer fördert den Dialog und lenkt den Blick auf Gemeinsamkeiten.
4. Der Mediator bringt die Konfliktparteien an einen Tisch und gleicht Interessenskonflikte aus.
5. Der Schlichter legt fest, wer welche Rechte hat, und sorgt für Gerechtigkeit.
6. Der Ausgleicher hilft, Gelegenheiten der Zusammenarbeit zu finden.
7. Der Heiler stellt verletzte Befindlichkeiten und Beziehungen wieder her.
8. Der Zeuge erkennt frühzeitig, wenn Konflikte (wieder) aufbrechen oder wenn eine Situation eskaliert.
9. Der Schiedsrichter legt Spielregeln fest und stärkt die Verteidigung.
10. Der Friedensstifter sorgt für Frieden und verhindert (verbale) Gewaltausbrüche.

Susan Hackley wendet dies auf ein Unternehmensbeispiel an, in dem sich die Geschäftsleitung nicht über die zukünftige Strategie einigen konnte. Um den Grabkrieg zu beenden, hat sich ein Mitarbeiter zunächst Verbündete gesucht, die ebenfalls an einer Lösung des Konflikts interessiert waren. Zusammen haben Sie mehrere der Ury'schen Rollen eingenommen und folgenden Schlachtplan entwickelt:

- die verfeindeten Parteien zu einem informellen Treffen einladen,
- sich besonders um eine entspannte Atmosphäre und gutes Essen kümmern,
- ein Projekt oder Diskussionsthema aussuchen, das keinen Konfliktstoff birgt,
- Fotos machen, wo Personen aus den verfeindeten Lagern zusammen an Teilaufgaben arbeiten und Lösungen entwickeln - insbesondere auch die Führer der beiden Lager,
- nach und nach immer mehr Möglichkeiten schaffen, bei denen sich Personen der beiden Lager treffen, einander zuhören, ausgleichendes Verhalten kennen lernen und ihrer Isolation entkommen können.

So wurde der Austausch untereinander wieder selbstverständlich. Ein Anfang war gemacht, um nun auch eine Lösung für das Kernproblem zu finden. Dabei weist Ury darauf hin, dass Konflikte zum Alltag jeder Gemeinschaft gehören. Sie fördern Veränderungen, schaffen Wettbewerb und bringen kreative Lösungen. Ein vordergründiger Konsens kann da mehr schaden.

(Business Wissen Newsletter 147/2005; Herausgeber: Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH, Business Wissen Information Service, Stephanienstr.20, 76133 Karlsruhe, Telefon ++49 (0)721 1 83 97 10, Telefax ++49 (0)721 1 83 97 27, [info@b-wise.de](mailto:info@b-wise.de), <http://www.business-wissen.de/>)

### **Unternehmerisches Zukunftshandeln**

Was Unternehmertum wirklich zukunftsstark macht, liegt jenseits von Geld und Zahlen. In der Praxis wird dieser Blick gern vernachlässigt. Die Folge: Nachsteuerung, falsche Therapien und Verlust an Zukunftsfähigkeit statt Vorsorge und Kontinuität im Wettbewerb.

Wie leicht der Dialog mit der Zukunft gleichwohl sein kann, zeigt das neue Cockpit *UnternehmerERFOLG* zur Strategischen Unternehmens-Analyse des HWUB-S-TEAM, Spraitbach, und der implus Trainings AG, Widnau/Schweiz. Mit diesem Selbstdiagnose-Werkzeug kann jedes Unternehmen seine Zukunftskompetenzen definieren, erfassen und bewerten. Es ist ebenso umfassend wie effektiv.

Entscheidend hier ist: die Anstöße werden nicht von außen auferlegt oder von Dritten importiert. Sie kommen vielmehr aus der eigenen Organisation und ihrer Leistungsträger. Die Methode legt die Messlatte für Zukunftsstärke nach innen, in die Mitte des Unternehmens. Punkt für Punkt angeleitet und geführt anhand eines ausgefeilten Fragebogens durch 13 Kompetenzkategorien stellen die unternehmerische Führung und das Management zukunfts-kritische „weiche“ Faktoren wie Werthaltungen, Strategieverhalten, Menschen, Organisation und Marktverhalten bis Kultur und gesellschaftliche Verantwortung sowie „harte“ Hebel wie Betriebswirtschaft, Finanzen bis Controlling konsequent auf den Prüfstand. Die Transaktion von Impuls und Öffnung zu Erkennen und Aktion übersetzt sich nahezu bildhaft – erst im Dialog jedes Mitwirkenden mit sich selbst, dann in der gemeinschaftlichen Auswertung im Leitungskreis.



Resultat: Im Spannungsbogen zwischen weitsichtiger Vorsorge und situativer Bereitschaft führt dieses Programm zielgerichtet und umfassend Regie für Zukunfts-Fitness – direkt, vital, vernetzt, schnell und punktgenau zu den Optimierungspotentialen.

Bezogen auf das Rating, den neuen Anforderungen bei der Kreditvergabe, eröffnet CockpitUnternehmerERFOLG speziell mittelständischen Unternehmern Optionen, wie sie mit dieser Methode nicht wirkungsvoller sein können. Das Programm optimiert den Führungsfahrplan auf Zukunftshandeln auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierungsanforderungen. Exakt dort, wo es von „jetzt“ nach „vorn“ zählt.

(Ausführliche Informationen unter [Kontakt@hwub.de](mailto:Kontakt@hwub.de) und [www.HWUB.de](http://www.HWUB.de)  
Infobroschüre unter [Kontakt@HWUB.de](mailto:Kontakt@HWUB.de) kostenlos abrufbar)

## Sonstiges

### Der Haushalt der Zukunft

- Sensor Sauger: So clever wird der Staubfresser des Jahres 2020 sein: An den Rädern des „eclipse“ sind seitlich Sensoren angebracht – dadurch weicht das Gerät Hindernissen aus und verhindert so Kollisionen mit Möbeln.
- UV-Schuhputzer: Schluss mit „Stinkstiefeln“. Auf dem 3. Platz des Electrolux-Wettbewerbs: Eine Idee von Jungdesignern aus Südkorea, deren Gerät „Happy Feet“ Schuhe mit ultraviolettem Licht und Aktivkohlefilter von Bakterien und Gerüchen befreit.
- Licht-Wäsche: Die Zukunft der Mode heißt Nano-Fasern. Bloß: auch die müssen gereinigt werden. Das übernimmt eine High-Tech-Waschmaschine mit hochdosiertem ultraviolettem C-Licht, das Bakterien oder chemische Rückstände effektiv zerlegt.
- Druckluft-Reiniger: Der Gewinner des Electrolux-Design-Awards: Airwash, eine Waschmaschine, die Kleidungsstücke reinigt, indem sie mit hohem Druck einen Luftstrahl mit negativen Ionen und antibakteriellen Deodorants durch die Wäsche bläst.
- Solar-Trockner: Revolutionäres Kombi-Gerät aus Waschmaschine und Trockner, das den Effekt der Sonne imitiert. Die integrierte Solareinheit simuliert beim Trocknen der Wäsche die Sonneneinstrahlung um die Mittagszeit. Eine Innovation aus China.
- Ionen-Kleiderbügel: Oxygen Clothspin: Könnte man nach langen Partynächten durchaus brauchen: Der High-Tech-Kleiderhaken entfernt unerwünschte Gerüche wie Zigarettenrauch, Küchendunst oder Parfum mit einer ausgeklügelten, dezent im Bügel eingebauten Ionen-Filtertechnik.
- Future-Kochtopf: Der Wok von morgen besteht aus heißen Steinen, die mit einem Metallmantel überzogen sind. Beheizt und reguliert wird durch ein elektromagnetisches Feld innerhalb der Schale.

(e-media 26A/2005)

## Millionenmarkt Human Resources

Wer heute eine Stelle ausschreibt, muss mit einer Flut von Bewerbungen rechnen. Doch welcher Kandidat der richtige ist, wird nicht immer sofort klar. Neue Methoden und Erkenntnisse helfen, Licht ins Bewerber-Dunkel zu bringen.

### *Renitente Mitarbeiter sind ein erheblicher Kostenfaktor*

Selbst wenn das Wort Humankapital im vergangenen Jahr zum Un-Wort gekürt wurde, zeigt es doch zumindest eines an: Der Mensch spielt in den Arbeitsprozessen der Zukunft eine immer größere Rolle. Und genau das macht die Auswahl des geeigneten Personals so wichtig. Und auch so teuer: Eine Studie der Beratungs-Unternehmen FutureFoundation.net aus den USA und SHL.com aus Großbritannien hat ergeben, dass schlechte und renitente Mitarbeiter die Unternehmen in England insgesamt 22 Milliarden Dollar pro Jahr kosten und in den Vereinigten Staaten gar mehr als 100 Milliarden ([www.shl.com/edge](http://www.shl.com/edge)). Nicht umsonst also wächst etwa in den USA die Personal-Testing-Branche jährlich um knapp 10 % – 400 Millionen Dollar Umsatz werden mit der Dienstleistung generiert, die Arbeitgeber bei ihrer Suche nach geeignetem Personal unterstützt.

### *Employer Branding:*

Internet bringt Masse – Printanzeige Klasse: Doch wo suchen Unternehmen am besten nach neuen Mitarbeitern? Früher war diese Frage schnell beantwortet: Wer einen Job zu besetzen hatte, schaltete eine Anzeige im Stellenmarkt einer Tageszeitung. Doch mit dem Großwerden der Konkurrenz im Internet gerieten die Anzeigenteile immer dünner. Die anfangs drastischen Einbußen der Zeitungen reduzieren sich allmählich. Und so war im Jahr 2004 nur noch ein Minus von 9 % zu verzeichnen.

Eine Untersuchung der Werbeagentur Westpress ([www.westpress.de](http://www.westpress.de)) ergab, dass beide Medien ganz unterschiedliche Vorteile besitzen: So zieht eine Online-Stellenanzeige zwar mehr Bewerbungen nach sich, die Schaltung in einer der gedruckten Stellenbörsen bringt allerdings die deutlich besser gebildeten Bewerber hervor. Zudem werden in den Wochenendausgaben der großen Tageszeitungen auch die latent Wechselwilligen erreicht, die den Stellenmarkt aus Interesse durchblättern. Das wiederum erlaubt es den Unternehmen, sich als attraktive Adresse zu empfehlen, ermöglicht also das so genannte „Employer Branding“.

### *Mit Gehirn-Scans und Gencodes dem kompetentesten Bewerber auf der Spur*

Und was tun nach dem ersten Sichten der potenziellen neuen Mitarbeiter? 89 der Fortune-Top-100-Firmen setzen heute bei der Auswahl ihres Personals auf den bewährten Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI), mit dem sich insgesamt 16 verschiedene Typen von Mitarbeitern identifizieren lassen. Daneben haben sich der Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) sowie der NEO Five Factor Inventory bewährt – um neben der rein fachlichen Qualifikation auch die bewährten Social Skills, wie Lern- und Sozialkompetenzen, Gewissenhaftigkeit und Extraversion, zu bestimmen – Kompetenzen, die in Zukunft mit Hilfe neuer bildgebender Hirnforschungs-Verfahren noch weiter ins Zentrum der Personalauswahl rücken werden.

Vor allem in den USA, etwa an der State University of New York und der University of Pennsylvania, arbeiten die Wissenschaftler an Methoden, mittels Brain Scan Rückschlüsse auf die Persönlichkeit ziehen zu können. „Es hat sich gezeigt, dass Unterschiede in der Persönlichkeit ganz unmittelbar mit der Art und Weise korrespondieren, mit der Informationen im Gehirn eines Menschen weiterverarbeitet werden“, so die Psychologie-Professorin Martha Farah. Zudem gibt es bereits Ansätze, den Gencode zur Bewertung qualifizierter Angestellter heranzuziehen. Trendprognose des Zukunftsletter: Die Abteilung Human Resources bekommt in Zukunft immer mehr Verantwortung. Die große Bedeutung, die dem Humankapital in der Wissens- und Dienstleistungswirtschaft der Zukunft zukommt, lässt die Forschungen und Umsätze in diesem Segment schon kurzfristig stark wachsen. In jedem Fall sollten die neuen Methoden – vom Hirn-Scan bis zum Gen-Check – immer in Kombination mit klassischen Gesprächen und kognitiven Testverfahren zum Einsatz gebracht werden, um nicht den Menschen hinter dem Datenmaterial aus dem Auge zu verlieren.

<http://www.brookstone.com>

<http://www.homedics.com>

<http://www.futurefoundation.net>

<http://www.gadgets.co.uk>

<http://www.photosonix.com>

<http://www.shl.com>

(Der Zukunftsletter erscheint 12- bis 16-mal im Jahr, jeweils zum Preis von 16,60 Euro im Verlag für Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2-4, D - 53177 Bonn.

Info und Bestellung über: <http://www.Zukunftsletter.de> oder <http://www.zukunftsinsitut.de> oder <http://www.vnr.de>: Zukunftsletter 01/06)