

Kultur/Tourismus/Freizeit

TUI Zukunftsrat: Von der Pauschal- zur Modulreise

Am 22. Februar präsentierte der neu gegründete TUI Zukunftsrat im Rahmen des 2. TUI Campus Symposiums in Berlin die Ergebnisse seiner Untersuchungen zum Thema „Reiseformen der Zukunft“. In den Zukunftsrat berufen wurden Oliveer Leisse, Geschäftsführer von EARSandEYES in Hamburg, Prof. Dr. Bernd Schubert, Geschäftsführer des Instituts für Sensorikforschung und Innovationsberatung in Göttingen, und Klaus Burmeister, Geschäftsführer von Z_punkt. Burmeister fasst einige wesentliche Ergebnisse der Studie zusammen: „Gegenwärtig ist die Trennung zwischen Arbeits- und Urlaubsphasen noch recht starr - die Grenzen werden zukünftig flüssiger. Urlaub wird in steigendem Maße dazu dienen, sich weiter zu bilden, sich fit und gesund zu halten. Die klassische Pauschalreise gehört der Vergangenheit an - an ihre Stelle tritt die „Modulreise“, in der Urlauber sich ihre Urlaubspakete individuell zusammenstellen. Internetangebote im Geiste von Web 2.0 werden hier eine wichtige Rolle spielen. Die Reiseveranstalter werden sich unter diesen Vorzeichen zu Programmanbietern wandeln müssen. Der Klimawandel wird langfristig zu einer Nordwanderung populärer Reisedestinationen führen. Schon mittelfristig wird es die „Billigflugreise“ voraussichtlich nicht mehr geben. Verantwortlich dafür sind steigende Treibstoffpreise einerseits durch Rohstoffengpässe und andererseits durch CO2 bedingte Aufschläge und Besteuerungen. Reisen bleibt aber ganz oben auf der Wunschliste der Menschen - verändern werden sich Reismotive, Reiseformen und Reiseziele.“
Mehr Infos zum Thema „Zukunft des Tourismus“: Klaus Burmeister burmeister@z-punkt.de

(Mehr Infos: http://www.tui-campus.com/tc/de/2_Symposium_Berlin_Z_newsletter_2007_01_13/03/07, ISSN 1617-7770, Herausgeber: Z_punkt GmbH The Foresight Company, Bullmannau 11 . 45327 Essen, Fon +49.201.74727.0 . Fax +49.201.74727.22, <http://www.z-punkt.de>., mailto@z-punkt.de)

Naturwissenschaft/Medizin/Umwelt

Die elektronischen Krankenschwestern

In Krankenhäusern gibt es viel zu tun, und oft ist das Personal überlastet. „Roboter können hier eine Hilfe sein“, erklärt Thomas Schlegel, Wissenschaftler am IAO und Koordinator des neuen EU-Projekts IWARD – die Abkürzung steht für „Intelligent robot swarm for attendance, recognition, cleaning and delivery“. „Die Aufgaben, die diese Roboter übernehmen könnten, sind vielfältig: den Arzt suchen, Schwestern rufen, Krankenzimmer sauber halten und Besucher führen. Die mobilen Helfer erkennen aber auch, wenn in einem

Krankenzimmer Hilfe benötigt wird, beispielsweise wenn ein Patient gestürzt ist. Dann können sie die Pfleger oder Schwestern alarmieren.“

Zehn Forscherteams aus acht Ländern werden in dem Projekt zusammenarbeiten. In den nächsten drei Jahren wollen sie gemeinsam eine Roboter-Kolonie entwickeln, die das Personal in Krankenhäusern unterstützt. Am Ende wird die kleine Flotte in Kliniken getestet werden. „Das Neue ist die dezentrale Intelligenz: Jeder Roboter kann autonom agieren, steht aber gleichzeitig ständig im Kontakt mit seinen „Kollegen“. Dadurch entsteht ein Schwarm, dessen Fähigkeiten über die des einzelnen weit hinausgehen“, erläutert Schlegel.

Ein Beispiel: Angenommen Roboter Nummer 1 fährt gerade einen Gang entlang und erkennt einen Pfleger, der schnell auf ein Zimmer zusteuert, in dem Roboter Nummer 2 gerade putzt. Dann kann Roboter 1 die Information an Roboter 2 weitergeben, der kann sich rechtzeitig in die Ecke zurückziehen und so dem Pfleger Platz machen. Anderes Beispiel: Roboter Nummer 1 befindet sich im Zimmer eines herzkranken Patienten. Die Schwester will dringend Rücksprache halten mit einem Kardiologen. Über den Roboter kann sie per Funk eine Suchmeldung losschicken, die von allen Mitgliedern der Kolonie empfangen wird. Sobald ein Mitglied des Schwarms fündig wird, baut er eine Video-Konferenz zu Roboter 1 auf. Damit ist der Kardiologe im Nu mit dem Krankenzimmer verbunden, in dem sein Rat benötigt wird.

So klein und vielseitig wie möglich sollen die Roboter werden: maximal 50 mal 50 mal 50 Zentimeter groß, ausgestattet mit Motor und Rädern, einem Bordrechner, Funkmodul, optischen Sensoren, Lautsprecher, Bildschirm und Putzeinrichtung zum Aufwischen sowie Desinfizieren. „All diese Komponenten gibt es schon. Das Entscheidende für uns ist nicht eine neue Hardware, sondern die Weiterentwicklung der Schwarmintelligenz“, erklärt Schlegel. „Unser Ziel ist es, ein Programm zu entwickeln, das leistungsfähig und gleichzeitig sehr flexibel ist. Die Roboter müssen zum Beispiel erkennen, wenn sie sich empfindlichen Geräten nähern. Dort dürfen sie nicht funken, das würde die Messungen stören. Hier können die Roboter nur autonom arbeiten. Erst wenn sie die sensitiven Zonen verlassen haben, nehmen sie über WLAN oder Bluetooth wieder Kontakt zum Schwarm auf.“

In der Testphase am Ende des Projekts sollen drei bis vier Roboter zu Praxistests in vier verschiedenen Kliniken reisen: In England, Spanien, Frankreich und der Türkei wird der Schwarm ein paar Wochen lang das Klinikpersonal unterstützen. Erst einmal soll der Schwarm nur Putzen und bei der Kommunikation helfen. Doch langfristig hat die dezentrale Intelligenz ein noch viel größeres Potenzial, sagt Schlegel: „Die Prozesse in Krankenhäusern sind heute zentralistisch geregelt. Aber eine dezentrale Verwaltung der Daten ist grundsätzlich möglich – ob es um Vergabe der Betten, die Logistik des Einkaufs, die Planung von Operationssälen oder eine Besucherauskunft geht. Wie effektiv sie ist, und welche neuen Möglichkeiten sie bietet, auch das wollen wir jetzt in dem EU-Projekt herausfinden.“

(<http://www.gesundheitswirtschaft.info/content/view/2371>, Newsletter 02/07)

Klimawandel: Joberwärmung

Die globale Temperaturveränderung führt nicht nur zu vermehrten Naturkatastrophen und zum Anstieg des Meeresspiegels, sie verschafft auch zahlreichen Branchen kräftigen wirtschaftlichen Aufwind – und heizt die Nachfrage nach speziellen Berufen an.

Ein breiter Gesinnungswandel scheint einzusetzen, um die Erde und deren Bewohner zu retten. Positiver Nebeneffekt: Einige Branchen können davon saftig profitieren.

Lange Zeit waren es nur Öko-Aktivisten, die vor dem „Klimakollaps“ warnten. Inzwischen macht sich aber auch zunehmend in den Chefetagen der Unternehmen Unruhe breit. Laut einer Studie von PricewaterhouseCoopers sehen 40 Prozent der Topmanager die globale Erwärmung als eine Bedrohung für das Wachstum ihrer Unternehmen.

„Derzeit entstehen neue Berufsbilder vor allem im hoch und höchstqualifizierten Bereich“, weiß Stefan Humpl von der 3s Unternehmensberatung GmbH, „da es sich eher um zukunftsgerichtete Fragestellungen an die Klimatologie, Meteorologie und Technik handelt, die direkt mit der Klimawandeldiskussion verbunden sind.“

So liefert etwa das derzeit kleinste Departement der TU Wien die wichtigsten Daten zur Klimaforschung. „Wir haben nur 25 bis 30 Studenten im Jahr am Institut, dafür haben wir die meisten internationalen Kooperationen und Kontakte und bekommen pro Woche mindestens ein Jobangebot auf den Tisch, das wir meist nicht erfüllen können“, berichtet Harald Schuh, Vorstand des Instituts für Geodäsie und Geophysik. Geodäsie ist die Vermessung der Erde und der Erdoberfläche. Der Meeresspiegelanstieg kann beispielsweise ausschließlich mit geodätischen Werten gemessen werden. „Wir liefern die wichtigsten Daten zur Klimaforschung und sind auf internationaler Ebene eines der bestvernetzten Institute, arbeiten mit Weltraumorganisationen, Ozeanografen und vor Ort natürlich eng mit der Zentralanstalt für Meteorologie und Geodynamik zusammen“, sagt Schuh, der auch mit der NASA beste Kontakte pflegt. Er ist davon überzeugt, dass sich sowohl die Forschungsaktivitäten als auch die Einrichtung von Frühwarnsystemen noch massiv verstärken werden.

Aber nicht nur das Phänomen des Klimawandels an sich, sondern auch der Umgang damit schafft reiche Betätigungsfelder. „Es werden sich große politische, soziale und technische Veränderungen ergeben“, ist 3s Unternehmensberater Humpl überzeugt.

Ökonomen haben analysiert, wie die globale Klimaerwärmung die Weltwirtschaft und Kapitalmärkte beeinflussen wird. Wenn nicht sofort gehandelt werde, könnte die weltweite Wirtschaftskraft um 20 Prozent sinken, hat zum Beispiel der Brite Sir Nicolas Stern, früher Chefökonom der Weltbank, ausgerechnet. Um dies zu verhindern, müsste jährlich ein Prozent des Bruttoinlandsprodukts in den Kampf gegen den Klimawandel investiert werden.

Dieses Geld könnte für eine neue „grüne Welle“ sorgen. Vor allem für Anbieter von erneuerbaren Energien und Energiespartechnologien sind die Zukunftsperspektiven viel versprechend.

Eine Versechsfachung der Nutzung erneuerbarer Energie innerhalb von zwölf Jahren hat sich die Europäische Union zum Ziel gesetzt. „Wir haben in unserem Bereich in ganz Europa jährliche Zuwachsraten von über 20 Prozent. Damit liegt die Windenergie bereits Kopf an Kopf mit den Gaskraftwerken“, freut sich Stefan Hantsch, Geschäftsführer der IG Windkraft. In Österreich wurde allein bei Windkraft in den letzten Jahren ein Investitionsvolumen von 1,3 Milliarden Euro umgesetzt. Im Hinblick auf das derzeit seiner Meinung nach noch restriktive Ökostromgesetz meint Hantsch: „Wir hoffen nun auf bessere Rahmenbedingungen, dann könnten wir bis 2015 die Windenergie verdreifachen.“ Arbeitsplätze fallen dann bei der Errichtung – also in der Bauwirtschaft – an, beim Ausbau der Netzinfrastruktur und bei den Komponentenzulieferern.

Gefragte Energieträger und Jobbringer sind aber nicht nur Wind und Sonne, sondern auch Biomasse. Eine kräftige Herausforderung für Land- und Forstwirtschaft. „Bei den alternativen Energieformen wird die Biomasse mit großem Abstand vorne liegen. Wir haben jetzt in jedem Forstbetrieb österreichweit eine eigene Fachkraft für Biomasse aufgenommen. Das ist eine große Ausnahme, denn an sich hat die Forstwirtschaft seit den fünfziger Jahren permanent Leute abgebaut“, berichtet Georg Erlacher, Vorstand der Österreichischen Bundesforste (ÖBf). Die Biomasse wird allerdings so einen Boom erleben, ist der ÖBf-Chef überzeugt, dass sie auch auf landwirtschaftlichen Flächen geerntet werden wird: „Für die so genannten Kurzumtriebsflächen werden rein rechtlich nur landwirtschaftliche Flächen herangezogen.“ Dort werden klassisch Pappel und Weiden ausgesetzt werden, die man schon nach fünf bis acht Jahren erntet. Das Erscheinungsbild der Landschaft wird sich dadurch total verändern.

Die klimatische Veränderung auf der Erde zieht Naturkatastrophen nach sich – mit Schäden für Menschen und Umwelt, die auch finanziell gesehen verheerend sind. „Im Jahr 2002 betrug der weltweite volkswirtschaftliche Schaden durch Naturkatastrophen 55 Milliarden US-Dollar“, so Professor Wolfgang Seiler, Leiter des Instituts für Meteorologie und Klimaforschung in Garmisch-Partenkirchen. „Doch Schätzungen zufolge könnte der Schaden im Jahr 2050 schon 2000 Milliarden US-Dollar betragen.“

Als Gewinnerbranchen des Klimawandels sieht Credit-Suisse-Investmentstrategie Philipp Vorndran die Bauindustrie: „Die notwendige Verbesserung der Energieeffizienz, die Ergreifung von Schutzmaßnahmen und der Anstieg von Infrastrukturprojekten dürften die Baubranche begünstigen.“ Eine Sichtweise, die auch die ehemalige grüne Abgeordnete Monika Langthaler, geschäftsführende Gesellschafterin des Beratungsunternehmens brainbows, teilt: „Die Baubranche wird in jedem Fall profitieren, sei es durch den umfassenden Hochwasserschutz oder andere Schutzbauten, die viele Regionen brauchen, andererseits durch die weltweite Modernisierung des Kraftwerksparks. Die EU schätzt allein für Europa einen Investitionsbedarf für die nächsten 25 Jahre von 1000 Milliarden Euro.“

Anja Hartmann von McKinsey rechnet vor: „Europas Stromerzeuger werden bis 2020 rund eine halbe Billion Euro in neue Kraftwerke und Transportleitungen investieren.“ Damit haben auch Kraftwerksplaner und natürlich Technologieunternehmen Aufwind.

Für neue Technologien, zur Steigerung der Energieeffizienz, zur Vermittlung von Grundsätzen der Nachhaltigkeit und vor allem für den Nachweis des verantwortungsvollen Handelns gegenüber den Aktionären, zu all dem wird es nach wie vor Berater brauchen: Industrieberater, PR-Berater, Unternehmensberater, Finanzberater, Technologieberater – die Beraterbranche hat ein neues Betätigungsfeld gefunden.

Neben einem Umdenken bei der Nachhaltigkeit, im Umweltmanagement und der Umwelttechnik wird auch dem Katastrophenmanagement verstärkte Aufmerksamkeit gelten. Soldaten, Feuerwehr und Hilfsorganisationen aller Art bekommen neue anspruchsvolle Aufgaben.

„Auch die Automobilindustrie wird nicht umhinkönnen, sich nach neuen Technologien im Antriebsbereich umzusehen“, meint Langthaler, denn: „Die Menschen werden ihre Mobilität nicht einschränken.“ Apropos Mobilität: Auch der Tourismus wird nicht aufhören, sich aber verlagern. Die großen Tourismusmärkte wandern nach Asien, von dort kommen bald die Reiseweltmeister. Und wenn man grenzenloses Vertrauen in die Technik hat, dann kommt das Wetter auf Bestellung auch von dort.

In China plant das „Komitee für Wetterbeeinflussung“ einen olympisch-blauen Himmel für die Eröffnung der Spiele 2008. Soldaten sollen drohendes Gewölk mithilfe schwerer Artillerie weit vor dem Stadion zum Abregnen bringen. Wetterkontrolle könnte nach bestandener Tauglichkeitsprüfung ein chinesischer Exportschlager werden!

Klimapolitisch korrekter kann der Urlauber mithilfe von „atmosfair“ reisen. Bei der Non-Profit-Organisation zahlt er eine Art Ausgleich für die Treibhausgase, die sein Flug verursacht. Wie viel, das entscheidet ein Emissionsrechner. Der ermittelt die fällige Summe aus Entfernung, Flughöhe und Warteschleifen. Das Geld –beim Transatlantikflug etwas mehr als beim inhereuropäischen – wird in Klimaschutzprojekte gesteckt: Solarküchen in Indien, eine Müllverwertungsanlage in Rio. Kompensation für Klimagase oder fürs schlechte Gewissen? Wenn die derzeit noch freiwillige Kohlendioxid-Abgabe Schule macht, könnten die Flugkosten empfindlich steigen.

Der Klimawandel wird das Bedürfnis nach fernen Ländern nicht stoppen, nur umlenken. Vielleicht entwickelt sich die Ostsee eines Tages zu einem Mittelmeer-Ersatz. Vielleicht wird aus der Sehnsucht nach dem Süden eine Sehnsucht nach dem Norden. Dann könnten Strandkorb-Vermieter und Rettungsschwimmer dort boomende Berufe werden, die Reise ans Mittelmeer eher etwas für Extremurlauber.

(Martina Forsthuber, Trend 03/2007, <http://www.trend.at>)

Management/Marketing

Trittbrettfahrer und Drückeberger im Team

Nicht jeder Vorgesetzte erkennt es, wenn er einen Trittbrettfahrer, Drückeberger oder Schmarotzer in seiner Abteilung hat. Doch die Kollegen merken sofort, wenn sich einer durch die Arbeitswoche schummelt und dabei noch von den Leistungen der anderen profitieren will. Das hat weitreichende und schwerwiegende Effekte auf die Leistungsbereitschaft des gesamten Teams.

Rodd Wagner und James K. Harter vom Gallup Institut haben über viele Jahre hinweg untersucht, wie sich das Engagement der Mitarbeiter verändert, wenn sie einen Drückeberger im Team haben. Die Folgen sind: Die Stimmung sinkt in den Keller, die Mitarbeiter sind demotiviert und weniger engagiert, die Leistung schwindet, Kunden werden nicht mehr richtig betreut, Mitarbeiter verlassen das Team, die Kosten steigen.

Besonders kritisch wird die Situation dann, wenn die Kollegen meinen, dass der Vorgesetzte nichts gegen den Drückeberger unternimmt. Sie erwarten von ihm schnelles Handeln und Durchgreifen. Um einer solchen Situation vorzubeugen, geben die Experten von Gallup drei Ratschläge:

1. Gehen Sie davon aus, dass fast alle Mitarbeiter kooperativ sind. Wenn sie neu in das Unternehmen kommen, sind sie durchaus bereit, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten einzubringen. Diese Einstellung behalten sie bei, wenn sie merken, dass dies die Norm im Team ist und alle entsprechend handeln.

2. Wenn jemand nicht zur Leistung des Teams beiträgt, muss er angemahnt oder zur Rede gestellt werden. Ansonsten wird er sich immer mehr vor der Arbeit drücken. Und die Kollegen, die das merken, werden nach und nach genauso handeln. Ein gefährlicher Teufelskreis.
3. Einige Kollegen werden bestrebt sein, Drückeberger zu bestrafen, um das eigentliche Ziel des Teams hoch zu halten. Damit binden sie aber einen guten Teil ihrer Arbeitszeit; auch hier geht Leistung für das Team verloren. Deshalb müssen Vorgesetzte auch hier schnell eingreifen und dies unterbinden.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Arbeit gleichmäßig verteilt wird. Wenn einige Mitarbeiter deutlich weniger zu tun haben als andere, können sich die gleichen Effekte auf die Motivation ergeben. Vorgesetzte sollten immer offene Augen und Ohren haben, sie sollten ihre Mitarbeiter direkt fragen, ob es einen Drückeberger gibt. Denn oft erkennen sie ihn nicht selbst. Sie sollten neue Mitarbeiter genau beobachten. Wenn sie die besonders leistungsbereiten fördern, setzen sie ein Zeichen für alle anderen.

(Business-Newsletter Ausgabe 182/2007; Herausgeber: Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH, Business Wissen Information Service, Stephaniestr.20, 76133 Karlsruhe, Telefon ++49 (0)721 1 83 97 10, Telefax ++49 (0)721 1 83 97 27, Mail: info@b-wise.de, <http://www.business-wissen.de>.)

Freiwillig nützlich: Das Modell des Organizational Citizenship Behavior

Die Arbeitswelt beziehungsweise die Arbeitsbedingungen unterliegen einem ständigen Wandel. Immer ändern sich irgendwelche Prozesse, nehmen Entscheidungssituationen an Komplexität zu. Die Folge: Die Anforderung an die Mitarbeiter verändern sich mit. Somit kommt auch den so genannten „Extra-Leistungen“, das heißt Zusatzhandlungen, die dem Unternehmen von den Mitarbeitern über die formulierte Aufgabenbeschreibungen hinaus entgegengebracht werden, eine immer wichtigere Bedeutung zu. Das wiederum setzt voraus, dass die Mitarbeiter sich über den „Dienst nach Vorschrift“ hinaus engagieren. In der Forschung wird dieser Aspekt mit „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB) umschrieben. Das Modell umfasst fünf Komponenten:

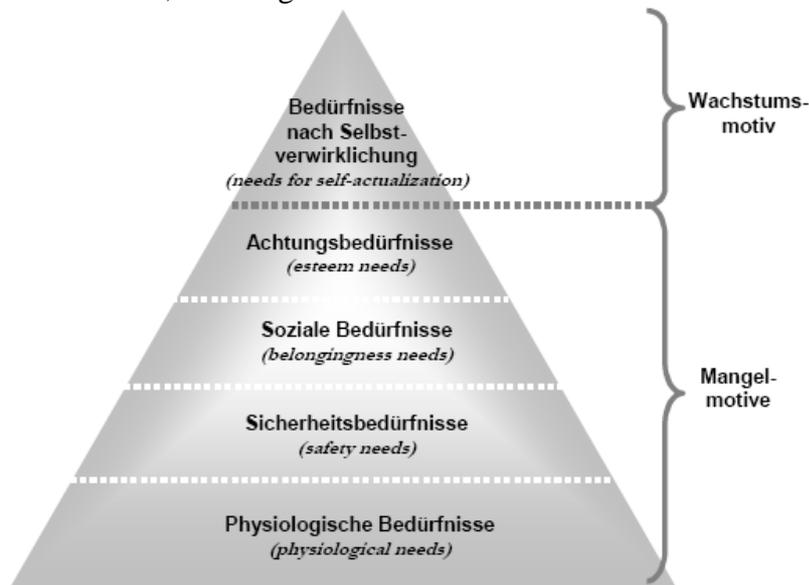
- *Hilfsbereitschaft*: Hilfe bei arbeitsbezogenen Problemen; ausgleichende Einwirkung auf Kollegen bei Meinungsverschiedenheiten; Verhalten, das Problemen entgegenwirkt
- *Gewissenhaftigkeit*: Befolgen von organisatorischen Regelungen wie zum Beispiel Pünktlichkeit
- *Eigeninitiative*: Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen; Verantwortlichkeit für Entscheidungen; kreative und innovative Handlungen zur Verbesserung der Aufgabenerfüllung; freiwillige Übernahme von Verantwortung
- *Unkompliziertheit*: Offene Haltung gegenüber Veränderungen im Unternehmen; Bereitschaft, Belastungen vorübergehend zu akzeptieren; höhere Frustrationstoleranz
- *Organisationale Loyalität*: Positive Darstellung des Unternehmens in der Familie oder bei Freunden

Diese Verhaltensweisen legt der Mitarbeiter freiwillig an den Tag. Nach der Lehre des OCB werden diese nicht direkt oder explizit durch die Organisation belohnt. Gleichzeitig erwartet der Mitarbeiter auch keine Gegenleistung. OCB findet zwar zunächst auf der individuellen

Ebene, also von Mitarbeiter zu Mitarbeiter statt, wirkt sich aber auch auf das gesamte Team (Gruppencharakter) und im letzten Schritt auf das gesamte Unternehmen aus. Ein solches Verhalten ist nicht nur freiwillig, es ist dem Unternehmen insgesamt nützlich, da es letztlich zu einer höheren Produktivität und damit zu Wettbewerbsvorteilen führt.

Doch so ein Verhalten will auch provoziert sein. Es reicht nicht aus, vom Mitarbeiter einseitig so genannte „Extra-Dienste“ zu verlangen. Hinzu kommt der Motivationsfaktor, denn erst zufriedene Mitarbeiter werden mehr tun als nur Dienst nach Vorschrift. Dabei stellt sich die Frage nach der Umsetzung: Was können Unternehmen tun, damit ihre Mitarbeiter zufrieden sind?

Weitgehende Selbständigkeit, eine respektvolle Behandlung, die Übertragung von Verantwortung und die Identifikation mit der Unternehmensführung scheinen also wesentliche Aspekte für die eigene Arbeitszufriedenheit und letzten Endes für eine Mehr an Leistung zu sein. Doch das ist nur ein kleiner Ausschnitt. Zufriedenheit setzt sich aus vielen einzelnen, hauptsächlich psychologischen Aspekten zusammen und steht in enger Verbindung mit der Befriedigung von individuellen Bedürfnissen. Ein zentrales und anerkanntes Modell stellt immer noch das hierarchische Motivationsmodell von Maslow aus dem Jahre 1954 dar. Darin werden die unterschiedlichen individuellen Motive jedes Menschen, also auch die von Mitarbeitern, klar eingeteilt:



Bedürfnispyramide nach Maslow, Quelle: Winter, Stefanie: Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Dissertationsarbeit an der Universität Mannheim, 2005

Mitarbeiter streben also zunächst nach Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse. Das können materielle Absicherung oder auch positive Arbeitsbedingungen sein. Sind diese erfüllt, geht es um das Streben nach sozialen Bedürfnissen oder auch Achtungsbedürfnissen wie Prestige, Karrieresprung oder respektvolle Behandlung. Unternehmen machen sich die Mehrdimensionalität von Mitarbeiterzufriedenheit zu nutze und entwickeln daraus Fragebögen, anhand derer sie diese messen. Eines der bekanntesten und beliebtesten Instrumente ist das Mannheimer Organisationsdiagnose-Instrument (MODI), ein Mitarbeiterfragebogen mit modularem Aufbau, der sich mittlerweile in vielen Unternehmen als Standardfragebogen etabliert hat.

Der Gallup-Engagement-Index lieferte auch Anhaltspunkte dafür, wie sich Führungskräfte verhalten sollen, damit sie am Ende nicht vor einer demotivierten Mitarbeitermannschaft stehen. Ein Großteil der Befragten erklärte nämlich, dass:

- es an Anerkennung und Lob für gute Arbeit mangle,
- die Förderung der individuellen Entwicklung zu kurz komme,
- ein regelmäßiges Feedback über persönliche Fortschritte ausbliebe,
- sie eine Tätigkeit ausübten, die ihnen nicht wirklich liege,
- sich niemand im Unternehmen für sie als Mensch interessiere und
- ihre Meinung und Ansicht kaum Gewicht habe.

Somit sollte die „Treue“ von Beschäftigten mit Blick auf den Verlust von Unternehmenswert als Folge von Know-how-Abwanderung und entstehenden Fluktuationskosten für jedes Unternehmen von erheblicher Relevanz sein. Die Gründe: Die Kosten der Wiederbesetzung einer Stelle durch eine Neuausschreibung, das Auswahlverfahren und die Einarbeitung des Nachfolgers belaufen sich auf die Summe zwischen 6.000 und 45.000 Euro.

(Business-Newsletter Ausgabe 183/2007; Herausgeber: Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH, Business Wissen Information Service, Stephaniestr.20, 76133 Karlsruhe, Telefon ++49 (0)721 1 83 97 10, Telefax ++49 (0)721 1 83 97 27, Mail: info@b-wise.de, <http://www.business-wissen.de>)

„Benimm ist Teil der Kommunikation“

Thomas Schäfer-Elmayer plauderte beim HR Circle aus seinem Knigge-Repertoire und erklärte Etikette zum Allgemeinwissen

„Etikette ist etwas Steifes“, wird oft gesagt, „dabei kommt es darauf an sich in den Anderen hineinzufühlen“, stellte Tanzschulenbesitzer Thomas Schäfer-Elmayer gleich zu Beginn seines Vortrags klar. Das gehöre zum Allgemeinwissen und Hilfsbereitschaft sei ein Grundelement für gutes Benehmen. An einigen Beispielen erklärte er die einfachen Kniffe des guten Benehmens und diese gelten sowohl für den Umgang mit Kunden als auch für andere zwischenmenschliche und berufliche Beziehungen.

Blickkontakt

Dem Satz 'You never get a second chance for a first impression' musste auch Schäfer-Elmayer beipflichten. Der Blickkontakt habe mit Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis zu tun. „Wir machen uns sofort ein Bild von unserem Gegenüber, sind alle stolz auf unsere Menschenkenntnis und deswegen ständig auf der Suche nach dem bestätigenden Erfolgserlebnis.“ Ein Negativbeispiel von ihm aus der Praxis: Beim Empfang auf Veranstaltungen ist es extrem unhöflich jemanden zu begrüßen und ihn dabei nicht anzuschauen und zum Beispiel stattdessen nach jemand anderem Ausschau zu halten. Benimm ist schließlich ein Teil der Kommunikation. Ein Positivbeispiel: „Wenn uns jemand sympathisch ist, beeinflussen wir ihn mit einem Lächeln.“

Sprechen und Zuhören

Eine typische Situation während der Zugfahrt: „Man versucht mit dem Gegenüber ins Gespräch zu kommen, weil man mehr darüber herausfinden will, was für ein Mensch der Andere ist. Jeder will etwas erzählen, aber generell suchen wir die Themen, die den Anderen interessieren, denn dann wird er sich öffnen.“

Ins Gespräch zu kommen ist für Schäfer-Elmayer immer eine Technik von Geben und Bekommen - dabei gibt es kulturelle Unterschiede. „In den USA kommt oft die Standardfrage 'Where are you from?', woraus sich dann ein Gespräch entwickelt - meist mit recht persönlichen Fragen. Ganz anders in Europa: Da ist man etwas reservierter, man ist die Offenheit hier nicht so gewöhnt. Daher ist eine andere Technik gefragt um ins Gespräch zu kommen. Man setzt nicht auf Fragen, sondern auf positive Feststellungen um ein Gespräch zu beginnen. Als Paradebeispiel gelten da die Briten mit 'Isn't it a nice day'.“

Grüßen

„Grüßen ist ein natürliches Bedürfnis aller Lebewesen.“ Grüßen kann man auf verschiedene Arten. „Das heute immer mehr verbreitete 'Bussi-Bussi' kommt vom französischen Hof, dort hat man bei der Audienz dem König seine Probleme ins Ohr geflüstert.“

„Der Händedruck beim Grüßen soll grundsätzlich von der Frau ausgehen, Männer sollten darauf warten. Ich erlebe aber oft, dass Damen erwarten, dass ich ihnen die Hand entgegenstrecke, da ist dann wieder Einfühlungsvermögen gefragt“, so die Ansicht von Schäfer-Elmayer. Mit Grüßen könne man auch die Situation in Sekundenschnelle positiv ändern. Lächeln beim Grüßen kann beispielsweise die Stimmung beim Anderen heben und auch die Chance bieten, den ersten Eindruck zu verbessern.

Vorstellen

„Will man jemanden vorstellen ist die Frage 'Darf ich vorstellen...?' wichtig, um damit alle Beteiligten darauf vorzubereiten. Dabei sollten immer die Namen beider, die einander vorgestellt werden, genannt werden, sonst ist das unhöflich.“

„Wir sind das Unternehmen“

„Wir sollten auch in unserer Freizeit nicht ganz vergessen, dass wir Teil des Unternehmens sind, für das wir arbeiten. Ein Beispiel: Die Umsätze einer Bankfiliale gingen zurück, man konnte aber die Ursache dafür nicht finden. Plötzlich hat man herausgefunden, dass das Gerücht im Umlauf ist, einer der Mitarbeiter sei Alkoholiker. In Wirklichkeit war der Mann am Wochenende nur ein bisschen angeheitert von einem Fest nachhause gegangen. Daraufhin musste man ihn versetzen, zum Glück war das möglich – andernfalls hätte man ihn kündigen müssen.“

Tischmanieren und Kleidung

Im Kundenkontakt sei passende Kleidung noch immer das Um und Auf: „Aufgrund der Kleidung schließen Kunden auf die Kompetenz.“ Auch die Essmanieren sind wichtig: Das Besteck richtig zu halten sei beim Geschäftsessen ein Muss. Ein Beispiel: „Bei einem Geschäftsessen in Japan in einem Western Style Restaurant ist es peinlich, wenn ein Europäer nicht richtig mit dem Besteck umgehen kann. Das wäre so, als wenn ein Japaner nicht wüsste, wie er mit Stäbchen umgehen muss.“

Die Benimmregeln sind nichts Neues und man möge von manchen halten was man will, aber der Knigge-Seminarmarkt sowohl im privaten als auch beruflichen Bereich boomt. Schäfer-Elmayers Fazit am Ende des Abends lautete: „Viele Unternehmen würden noch funktionieren, wenn die Mitarbeiter Benehmen gelernt hätten.“

(<http://derstandard.at>, 18.3.2007)

Sonstiges

Gegentrend zu „Iss was G´scheits“: der „Heart Attack Grill“!

Hier sind die Debatten um gesättigte Fettsäuren und Cholesterin ebenso effektiv wie ein Verbot des Nasebohrens! Der „Heart Attack Grill“ in Tempe, Arizona schockt seit kurzem mit Double-, Triple- oder Quadruple-„Bypass“-Burgern.

Das Rezept von Heart Attack: Viel Fleisch zwischen den Brötchenhälften und den knappen Outfits der Kellnerinnen, die im Krankenschwestern- oder Politessen-Outfit servieren. Salat und überhaupt Gesundes gibt es nicht – dafür Zigaretten. Und wer, dem Herzinfarkt nahe, das Schlachtfeld nicht mehr aufrecht verlassen kann, den schiebt der charmante Rollstuhlservice bis ans Lenkrad von seinem, äh, Spritschlucker. Falls Sie also mal in der Gegend sein sollten – Vergessen Sie den Grand Canyon. This is America. <http://www.heartattackgrill.com>

(Beratungsletter Ausgabe 62/ März 2007, Dr. Peter Kreuz, Im Höllengrund 10, D-69118 Heidelberg, T. +49.(0)6221.8953659, F. +49.(0)6221.8904944, Internet: <http://www.beratungsletter.com/beratungsletter.htm>)

Gegentrend zu Ethik-Fonds: Zaster mit dem Laster

Alkohol, Sex, Tabak, Rüstungsindustrie - Im Vice Fund (<http://www.vicefund.com>) findet alles Aufnahme, was den politisch korrekten Investor erblassen lässt und himmlische Gewinne abwirft.

Die Botschaft könnte deutlicher nicht sein: Auf seiner Internetseite wirbt der Vice Fund mit einer brennenden Zigarette, einem Cocktailglas, einer Zielscheibe und Würfeln sowie mit einem Zitat des früheren US-Präsidenten Abraham Lincoln: „Meiner Erfahrung nach, haben Leute, die keine Laster haben, auch nur sehr wenige Tugenden.“

Der „Laster-Fonds“ des kleinen texanischen Investmenthauses Mutual Advisors lässt keine unmoralische Branche aus, wenn es darum geht, das Geld seiner Anleger zu mehren. Ein Pakt mit dem Teufel, in Zeiten, wo die Nachfrage nach Ethik-Fonds boomt? Mitnichten. Charles Norton, Portfolio- Manager des Vice Fund, bringt es auf den Punkt: „Alkohol, Tabak, Glücksspiel und Rüstungsindustrie sind stabile Sektoren - in guten wie in schlechten Zeiten. Mit anderen Worten: uns interessiert wirtschaftlich unabhängiges Wachstum.“

Dan Ahrens, Nichtraucher und praktizierender Katholik, heuerte Ende der 90er Jahre bei Mutuals.com in Dallas an und legt - trotz anfänglicher Skepsis seines damaligen Chefs - im Jahr 2002 den Vice Fund auf. In ihm findet sich alles, was den politisch korrekten Investor erblassen lässt: Tabak, Waffenindustrie, Glücksspiel, Table Dancing und Alkohol. Die Grundidee ist denkbar einfach: Die angebotenen Wertpapiere von rund vierzig Unternehmen sind praktisch immun gegen die Rezession. Menschen werden immer rauchen, trinken, wetten und Kriege führen - unabhängig vom Marktgeschehen.

„Seit August 2002 bis zum heurigen Jänner hat der Vice Fund eine jährliche Rendite von 18,57 Prozent abgeworfen. Der Benchmark-Index S&P 500 brachte es im selben Zeitraum auf 12,76 Prozent“, so Norton. Zum Vergleich: Der nach katholischen Wertvorstellungen

agierende Ave Maria Catholic Values Fund verteuerte sich seit seiner Gründung im Mai 2001 bis Juni 2006 um 11,1 Prozent.

Dass die meisten Menschen bei dem Namen Vice-Fund glauben, es handle sich um ein unseriöses Produkt, weist Norton zurück. Im Gegenteil: Die Ratingagentur Morningstar habe den Fonds 2006 mit fünf Sternen ausgezeichnet, für Lipper sei er der viertbeste von 897 in dieser Kategorie. Unter den „sündigen Fonds“ gehört der Vice Fund damit heute zu den Top-Performern.

Ein Einstieg ist mit einem Grundkapital von 4000 Dollar möglich. Von außerhalb der USA können Anteile nicht direkt erworben werden. Von ausländischen Investoren wird ein Konto bei Gesellschaften wie beispielsweise Charles Schwab Fidelity oder TD Ameritrade verlangt, über die Kauf und Verkauf erfolgt.

(<http://derstandard.at/>, 13.3.2007)