

GDI IMPULS



Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Nummer 4 . 2010

Work- style

**Die Freizeitgesellschaft wird arbeitslos.
Wir sind auf dem Weg in die Tätigkeitskultur.**

Norbert Walter
Rasender Ruhestand

Matt Richtel
Der Mythos Multitasking

Mathias Binswanger
Output, den die Welt nicht braucht

Thema: Workstyle

4 AUTOREN

110 SUMMARIES

112 GDI-STUDIEN

113 GDI-KONFERENZEN

114 GDI GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE

116 GDI-AGENDA 2011

116 IMPRESSUM

> Arbeitsgesellschaft

David Bosshart

8 WORKSTYLE

Work-Life-Balance war gestern. Die Arbeit wird zu einem integralen Teil des Lebens – es entsteht eine neue Tätigkeitskultur.

> Ökonomie

Detlef Gürtler

16 DIE GELD-GLÜCKS-MATRIX

Die Tätigkeitskultur braucht eine andere ökonomische Wissenschaft als die Arbeitsgesellschaft – eine, die nicht nur in Geld rechnet.

> Demografie

Anja Dilk . Heike Littger

20 FREI-POTENTIALS

Unternehmen, denen die Talente ausgehen, müssen drei Gruppen potenzieller Beschäftigter für sich gewinnen: die Alten, die Jungen und die Familienmenschen.

> Lebensarbeitszeit

Gespräch mit Norbert Walter

26 IM UNRUHESTAND

Der langjährige Chefvolkswirt der Deutschen Bank über die Arbeit jenseits der Altersgrenze und den Umgang mit dem Aufhören.

> Arbeitstechnologie

Norbert Streitz

30 AURA AM ARBEITSPLATZ

Wenn Arbeitsplatz und Arbeitszeit immer fließender werden, verlagert sich die Erwerbs-Infrastruktur aus dem Büro in den öffentlichen Raum.

> Unternehmensorganisation

Detlef Gürtler

36 GO FOR AGORA

Die zentrale Steuerung ökonomischer Prozesse, die auf volkswirtschaftlicher Ebene längst gescheitert ist, geht auch auf Unternehmensebene ihrem Ende entgegen.

> Die grosse Grafik

40 ENTGRENZUNGEN

Die Worte klingen klar: Man ist am Arbeitsplatz oder nicht; man wird bezahlt oder nicht. Doch die Realität ist schon heute viel verschwommener.

> Arbeitsorganisation

Gespräch mit Matt Richtel

42 «MULTITASKING IST EIN MYTHOS»

Unser Gehirn kann nicht multitasken. Wenn wir fröhlich von Gerät zu Gerät hüpfen, schaden wir der Qualität unserer Arbeit – und süchtig werden wir noch dazu.

> Illu-Essay

Herr Müller

48 FOREVER WORK

Alternde Gesellschaft kann bedeuten, dass wir so lange arbeiten können, wie wir wollen. Aber leider auch, dass wir so lange arbeiten müssen, wie wir können.

Ideen

> Wettbewerb

Gespräch mit Mathias Binswanger

62 OUTPUT, DEN DIE WELT NICHT BRAUCHT

Künstlich inszenierte Wettbewerbe vergeuden Ressourcen für die Produktion von Unsinn und verderben uns auch noch die Freude an der Arbeit.

> Change-Management

Max Mustermann

70 DIE TRANSFORMERS

Die Mitarbeiter von IBM Deutschland haben gemeinsam beschrieben, wie im Grosskonzern Leadership in Transformationsprozessen funktioniert.

> Trendforschung

Rupert Hofmann

76 MIT WEM REDEN?

Wen fragen Unternehmen am besten, wenn es um zukünftige Produkte oder Entwicklungen geht? Das neue Trend-Receiver-Konzept verspricht gute Ergebnisse.

> Branding

Achim Feige

82 SCHÖN, WAHR, GOOD

In der Markenführung sind immer mehr auch soziale und ökologische Ziele gefragt. Wie Unternehmen erkennen können, wie gut ihre Marken darauf eingestellt sind.

> Zwischenruf

Connie Schneider . Stefan Schneider

90 IN SEARCH OF MITTELMASS

Die Sucht nach Spitzenleistungen setzt die Existenz von Unternehmen und Gesellschaft aufs Spiel. Die Spitze ist nur dann wirklich erfolgreich, wenn sie breit ist.

Workshop

> Food-Trends

Mirjam Hauser

98 MEHRWERT MIT MEHR HERD

Die Mikrowelle hat ausgedient, Konsumenten wollen wieder selbst kochen – oder zumindest das Gefühl haben, selbst zu kochen.

> Jugendkultur

Judith Mair . Bitten Stetter

104 DECODING YOUTH

Wie sieht die Jugend von heute die Jugend von heute? Und was bedeutet für sie Status?

> Kolumne

Peter Felixberger

108 «KEINE ANGST VOR ZUFÄLLEN!»

Gute neue Bücher von Michael Faschingbauer, Daniel H. Pink, Spyros Makridakis und Rolf Dobelli.

Unberechenbare Welt



Michael Faschingbauer
Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010. 54 Franken, 39,95 Euro

Was wird in den Chefetagen der Unternehmen nicht alles langfristig und penibel vorausgeplant und kontrolliert! Umsatz, Rendite, Wettbewerbsvorteile genauso wie Produkte und Businessmodelle. Schön, dass es noch Dozenten und Berater gibt, die nicht alles über die Zukunft wissen. Sie nennen sich beispielsweise Effectuators. Ihr Motto: «Man muss anfangs noch nicht genau wissen, wo man hinwill, um ein Vorhaben zu starten.» Jedoch sollte man wissen, wer man ist, was man weiss und wen man kennt. Und dann kann es losgehen, auch ohne das Ziel zu kennen. «Die Laufbahn entsteht im Laufen», sagt der Berater Michael Faschingbauer. In jeder Situa-

tion wird neu gedacht, entschieden und gehandelt. Es ist wie beim Kochen: Der eine kocht nach Rezept – stellt die Einkaufsliste zusammen, besorgt alle Zutaten und bereitet Schritt für Schritt das Essen zu. Der andere sieht in Kühl- und Küchenschrank nach und stellt sich die Frage: Welche Speisen kann ich mit dem, was verfügbar ist, zubereiten? Das nennt man Effectuation. Keine Zielvorgabe, Handeln auf Basis der eigenen Mittel und der Zufälle, die einem in seinem Business-Roadmovie begegnen. Wer mehr über die Prinzipien von Effectuation erfahren will, sollte dieses aussergewöhnliche Buch lesen. Es ist gespickt mit plausiblen Argumenten voller gesunden Menschenverstands. Zum Beispiel zum «Prinzip des leistbaren Verlusts» statt des «Prinzips des erwarteten Ertrages». Übersetzt: Klassische Managementlogik definiert den Einsatz der Mittel abhängig vom erwarteten Ertrag. Effectuators fragen hingegen, wie viel sie bei jedem Schritt bereit sind, persönlich aufs Spiel zu setzen. Denn es könnte ja immer anders kommen, als man denkt.

Was uns motiviert



Daniel H. Pink
Drive. Was Sie wirklich motiviert. Ecowin Verlag, Salzburg 2010. 33.50 Franken, 21,90 Euro

Es soll tatsächlich noch Manager geben, die glauben, Provisionen und Incentives würden die Motivation der Mitarbeiter steigern. Das Problem ist nur: Wenn Geld als externe Belohnung für eine Tätigkeit eingesetzt wird, ist das meistens nur wie ein Koffeinschub, der einen für einige Stunden ankurbelt. Die Wirkung, so der Wissenschaftsjournalist Daniel H. Pink, nutze sich jedoch ab, und was noch schlimmer sei, die Langzeitmotivation einer Person, ein Projekt fortzusetzen, könne sich verringern. Denn langfristig suche der Mensch mehr nach Sinn als nach Geld. Eines muss man Pink lassen: Unter allen Motivationsbüchern in den letzten Jahren ragt sein

Titel schon allein dadurch heraus, dass der Autor überaus anschaulich, auf dem neuesten Stand und flüssig zu erzählen weiss. Überdies ist ihm die Botschaft wichtig, unserem angeborenen Bedürfnis zu vertrauen, «unser Leben selbst zu bestimmen, zu lernen und neue Dinge zu erschaffen sowie uns selbst und unserer Umwelt Gutes zu tun». Dafür schleift er uns durch die Erkenntnisse der modernen Verhaltenspsychologie und plaudert aus dem Nähkästchen der Forscher. Nie mit erhobenem Zeigefinger des Besserwissers, sondern als Moderator komplizierter Forschungs- und Lebenswelten. Zum Beispiel in den wunderbaren «20 Gesprächsansätzen, die den Leser weiterdenken und weiter-sprechen lassen». Hier kann man überprüfen, welcher Motivationstyp man selbst ist und wie man sich und sein Unternehmen umkrepeln könnte.

Vom Zufall regiert



**Spyros Makridakis,
Robin Hogarth & Anil Gaba**
Tanz mit dem Glück. Wie wir den Zufall für uns nutzen können. Tolkemitt Verlag bei Zweitausendeins, Berlin 2010. 22,90 Euro

Nach dem 11. September 2001 fuhren die Amerikaner plötzlich lieber Auto, als zu fliegen. Was die wenigsten ahnen konnten: 2002 gab es in den USA keinen einzigen Todesfall bei Flugzeugunglücken – aber über 100 000 Ameri-

kaner starben im Strassenverkehr. Statistiker haben errechnet, dass dort etwa 5000 Menschen weniger gestorben wären, wenn sie wie gewohnt den Flieger genommen hätten. Der Grund, das Auto zu nehmen: Am Steuer des eigenen Wagens glaubt man, alles selbst unter Kontrolle zu haben. Im Flugzeug haben Passagiere das Gefühl, ihr Leben liege in der Hand eines anderen, nämlich des Piloten. Psychologen nennen das eine «Kontrollillusion». Die Autoren dieses Buches sezieren messerscharf unser Denken, das von der Illusion der Kontrolle geprägt ist – und das in vielen Lebenslagen. Nebenbei räumen sie mit der Mär auf, man könne planen, was unplanbar ist, oder vorhersehen, was unvorhersehbar ist. Die Autoren, alleamt renommierte Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaftler, sind sich in einem sicher: «Eine eintreffende Vorhersage ist reines Glück. Niemand kann die Ungewissheit der Zukunft reduzieren. Wer dies glaubt, wird Opfer der Kontrollillusion.» Aus, basta. Und so lernen wir in diesem Buch ganz profunde Dinge. Zum Beispiel keine medizinischen Tests zu machen, solange wir gesund sind. Oder Aktien nach dem Zufallsprinzip auszuwählen. Oder warum Milliardäre nicht glücklicher als Inuits sind. Am Ende ist eines klar: Nichts mehr minutiös planen oder kontrollieren! Hinein ins Leben, sich treiben lassen, sich auf das verlassen, was im Leben mehr hilft als jeder Kontrollzwang: Intuition, Freude an Überraschungen und keine Angst vor Zufällen!

Was uns antreibt



Rolf Dobelli
Massimo Marini. Diogenes Verlag, Zürich 2010. 38.90 Franken, 21,90 Euro

Dieser Roman ist, wenn man so will, die kongeniale belletristische Übersetzung der drei anderen vorgestellten Bücher. Es geht um Aufstieg und Fall des Bauunternehmers Massimo Marini, der als Säugling in einem Koffer in die Schweiz geschmuggelt wird, die Eltern halten ihn versteckt, um nicht ihre Arbeitserlaubnis zu verlieren. Der Vater steigt auf und hinterlässt dem Sohn sein Unternehmen. Massimo übernimmt den Staffelstab, treibt sich und sein Leben rücksichtslos über schwindelerregende Lebensabgründe. Massimo ist wie seine Eltern ein Effectuator par excellence, ganz auf sich gestellt, ausschliesslich mit eigenen Bordmitteln handelnd, um sich gesellschaftlich zu etablieren. Wohl wissend, dass auch er in den Schraubstock des Lebens eingespannt ist – und trotzdem motiviert, etwas zu hinterlassen. Am Ende sitzt Massimo auf einem Findling und resümiert sein Leben. «Er wollte aufleuchten. Das ungeheuerere Bedürfnis nach Existenz. Das ungeheuerere Bedürfnis zu rufen: Hier bin ich, und ich lass mich nicht einzwängen.» Ein durchgeschrubbter Verlierer, der keine Angst vor Zufällen mehr hat! <

GDI Impuls

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel

IHR ABONNEMENT AUF DAS RELEVANTE NEUE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI Impuls präsentieren Ihnen renommierte Autoren alle drei Monate die wichtigsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Marketing, Konsum und Management – unverdünnte Informationen zum Wandel der Märkte.

Unser Wissensmagazin richtet sich an Vordenker und Entscheider in Unternehmen, an Menschen die sich beruflich mit der Entwicklung der Konsumgesellschaft beschäftigen. Sie erhalten ein kompetentes Update über das relevante Neue sowie Denkanstösse am Puls der Zeit.

Das Gottlieb Duttweiler Institute in Rüschlikon/Zürich ist ein unabhängiger, weltweit vernetzter Thinktank und eine wichtige Plattform für zukunftsorientiertes Denken.

AUTORENLISTE (AUSZUG)

Kofi Annan: Die afrikanische Herausforderung . Norbert Bolz: Religion ist der Antitrend zu allen Trends – Und deshalb Trend . Dieter Brandes: Die Kunst des Weglassens . Thomas Davenport und Jeanne Harris: Das Handbuch der Prognose-Techniken . Dagmar Deckstein: Klasse-Bewusstsein für Manager . Daniel Goleman: Emotionales Management . Tim Renner: «Warum Bauen Autobauer keine Fahrräder?» . Phil Rosenzweig: «Manager lassen sich über das Geheimnis des Erfolgs systematisch täuschen» . Douglas Rushkoff: «Der interaktive Raum ist heute ebenso verschmutzt wie die Shopping-Mall» . Edgar Schein: Vier Gesichter der Führung . Burkhard Spinnen: Kapitalismus, Sozialismus, Fraternismus . Peter Wippermann: Sozialer Reichtum . Klaus Woltron: Wie man Engelskreise konstruiert . Muhammad Yunus: Soziales Business



FAX-ANTWORT

Summaries aller Artikel finden Sie unter www.gdi-impuls.ch. Über das Archiv können einzelne Beiträge online bezogen werden. Unseren Leserservice erreichen Sie unter Tel +41 41 329 22 34 (oder E-Mail: gdi-impuls@leserservice.ch) – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon an: Fax +41 41 329 22 04

GDI Impuls Leserservice
Postfach
CH-6002 Luzern

JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle GDI Impuls (4 Ausgaben pro Jahr) zum Preis von: CHF 120.–/EUR 80.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)

KOLLEKTIV-JAHRES-ABONNEMENT

- Zu einem Jahres-Abonnement können Sie bis zu zwei vergünstigte Zusatzabonnemente beziehen. Pro Zusatzabonnement (Anzahl...): CHF 50.–/EUR 33.50 (inkl. MwSt.; exkl. Versand)

SENDEN SIE UNS BITTE:

- ein Schnupper-Abonnement (2 Ausgaben) CHF 45.–/EUR 30.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)
 Einzelausgabe Nr. CHF 35.–/Euro 25.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)
 den GDI_Newsletter*

NAME/VORNAME

FIRMA

STRASSE/NR.

PLZ/ORT/LAND

E-MAIL*

TELEFON

DATUM/UNTERSCHRIFT