

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.

Mit wem reden?

Zu dem, was ist, kann man jeden etwas fragen. Aber wen fragen Unternehmen am besten, wenn es um zukünftige Produkte oder Entwicklungen geht? Experten? Multiplikatoren? Zielgruppen? Rupert Hofmann hat sich bei Audi mit den Methoden der Befragtenauswahl beschäftigt – und das Konzept des Trend Receivers entwickelt.



Wer mit leichtem Gepäck reisen will, ruft die Wetterprognose ab und lässt dann überflüssige Pullis oder Jacken zu Hause. Schwieriger ist es schon, wenn Eltern darüber entscheiden müssen, ob sie ihr Kind auf eine staatliche oder eine private und ob auf eine Regel- oder eine Montessorischule schicken sollen. Sie holen vielleicht Informationen und Rat bei verschiedenen Personen ein und treffen schliesslich eine Entscheidung, von der sie hoffen, dass sie hinsichtlich der weiteren Entfaltung von Eignungen, Neigungen und Möglichkeiten des Kindes besonders günstig ist. Sicherheiten gibt es dabei keine, aber eine umsichtige, aufge-

schlossene und sowohl rationale als auch empathische Entscheidungsfindung erhöht die Chance, einen guten Weg zu wählen.

ENTSCHEIDUNGS-UNSICHERHEIT

Die meisten Entscheidungen treffen wir schnell und intuitiv. Aber es kommt auch laufend zu Entscheidungen, bei denen das Bedürfnis besteht, mittels zusätzlicher Indizien Unsicherheiten zu reduzieren und so «mehr zu wissen». Das Problem, weitreichende Entscheidungen treffen zu müssen, deren Auswirkungen erst in einigen Jahren unter Parametern relevant werden, die heute unklar sind,

betrifft Privatpersonen ebenso wie Politik, Verwaltung, Nichtregierungsorganisationen, Verbände und Unternehmen.

Zu den in der Wirtschaft hierfür verwendeten Verfahren gehören mathematische und ökonometrische Methoden sowie verschiedenste Ansätze der Markt- und Trendforschung, die sich darum bemühen, zukünftige Bedürfnisse und Wünsche der Bürger oder Konsumenten zu erschliessen. Eine wichtige Rolle spielt dabei vielfach das Befragen von Personen, von denen man sich Aufschluss über die zukünftige Entwicklung von Konsumpräferenzen und Marktbedingungen erhofft – Experten,

Angehörige bestimmter Zielgruppen oder ein Querschnitt der Bevölkerung.

Sowohl bei quantitativen als auch bei qualitativen Studien spielt daher die geeignete Befragtenauswahl eine entscheidende Rolle. Meist wird versucht, die soziodemografische Verteilung im Zielmarkt abzubilden. Zu sehr vielen Themen lässt sich so eine geeignete Befragtenzusammenstellung vornehmen, und Erhebungen unter marktrepräsentativ ausgewählten Kunden bieten zu vielen Fragestellungen eine gute Wissensbasis.

Allerdings implizieren manche weit in die Zukunft reichende Entscheidungen und noch nicht im Markt befindliche Konzepte, dass Unsicherheit bezüglich der Veränderung von Marktbedingungen und Kundenerwartungen besteht; hier kommen Fragestellungen des gesellschaftlichen Wandels und der Trendforschung ins Spiel. Folgende Fragen sind beispielhaft für Themen, bei denen marktrepräsentative Befragungen nur begrenzte Aussagekraft versprechen:

- > Wie entwickelt sich Premium bis zum Jahr 2025?
- > Wie gestaltet sich Elektromobilität im Alltag im Jahr 2020?
- > Inwiefern verändert sich der Einfluss von Nachhaltigkeitsaspekten auf Kaufentscheidungen in den nächsten zehn Jahren?
- > Welche Servicekonzepte begeistern im nächsten Jahrzehnt aufgeschlossene und reflektierte Kunden, die wenig Zeit haben?

LANGE PLANUNGSZEITEN Das Problem der Auswahl idealer Gesprächspartner zu zukünftigen Konzepten hat gerade bei investitionsintensiven Entscheidungen und langen Planungszeiten

eine grosse Relevanz. So ist es für die Automobilindustrie vielfach schwieriger, sich kurzfristig auf veränderte Marktbedingungen einzustellen. Im Vergleich dazu können beispielsweise Hersteller von Fast Moving Consumer Goods im Hinblick auf einzelne Produktentscheidungen zeitnäher auf veränderte Kundenerwartungen reagieren, und es kommt sie nicht ganz so teuer zu stehen, wenn Fehlentscheidungen erst durch Misserfolge am Absatzmarkt deutlich werden.

Doch auch in Industrien und Unternehmen, bei denen die Risiken, die mit Einzelprodukten verbunden sind, geringer ausfallen als in der Automobilindustrie, müssen langfristige strategische und folgenschwere Entscheidungen getroffen werden; dabei kann die Frage der Auswahl idealer Gesprächspartner eine wichtige Rolle spielen – Gesprächspartner also, die helfen, Potenziale und Gefahren besser zu erkennen.

Die Auswahl von Studienteilnehmern im Rahmen von Studien zu Zukunftsthemen und zukünftigen Konzepten wurde von der Markt- und Trendforschung von Audi als ein Feld von erheblichem Optimierungspotenzial erkannt, für das es kein zufriedenstellendes und für die Unternehmenspraxis geeignetes Konzept gibt. Die Auseinandersetzung mit diesem Problem führte schliesslich

zu drei Forschungsfragen, die am Beispielfall der AUDI AG untersucht wurden und dabei aber genauso für andere Unternehmen und Branchen von Interesse sind:

- > Wer sind die idealen Befragten bei Studien zu zukünftigen Konzepten?
- > Wie lassen sich diese passenden Personen finden?
- > Wie soll der Dialog mit diesen Personen gestaltet werden?

AGENTEN DES NEUEN Veränderungsprozesse und soziale, technische, künstlerische oder unternehmerische Neukonstellationen und deren Verbreitung und Normalisierung sind komplexe Zusammenhänge, die der differenzierten Betrachtung bedürfen. Manche Menschen verfügen dabei über deutliche Kompetenzvorteile.

Aus einer Vielzahl bereits bestehender Konzepte im Umfeld des Neuen (von Lead User über Cool Hunter bis Cutting

«Wenn es um zukünftige Konzepte geht, sind marktrepräsentativ ausgewählte Gesprächspartner oft überfordert.»

Edger) wurde eine Typologie der «Agenten des Neuen» gebildet, die die verschiedenen Konzepte in drei Bereiche clustert: zum Ersten Inventoren, die das Neue früh aufgreifen und weiterentwickeln, zum Zweiten Multiplikatoren, die das Neue verbreiten, und schliesslich die Trend-Beobachter, die sich mit den Prozessen der Invention und Diffusion als solchen beschäftigen.

Als Gesprächspartner zu Zukunftsthemen und zukünftigen Konzepten sind gute Trend-Beobachter geeigneter als Inventoren und Multiplikatoren. Denn Inventoren konzentrieren sich vermehrt auf das Erfinden, Verändern und Neukombinieren. Dabei setzen sie auch einiges in die Welt, das nie für eine grössere Gruppe relevant wird – dass nur ein sehr geringer Teil der Innovationen, die entwickelt werden, am Markt Erfolg haben, bestätigt dies. Multiplikatoren wiederum sind vielfach daran orientiert, etwas Neues früh zu besitzen, und häufig geschieht dies erst, nachdem sich bereits abgezeichnet hat, dass das jeweilige Novum am Markt Erfolg hat; damit stehen sie tendenziell zu sehr im Heute und sind zu wenig zukunftsgerichtet, als dass sich Multiplikatoren als ideale Befragte zu Zukunftsthemen und in Studien zu zukünftigen Konzepten empfehlen würden.

Zum Cluster der Trend-Beobachter gehört das Konzept der Trend Receiver. Sie werden als Personen definiert, die in einem bestimmten Bereich Veränderungen weit überdurchschnittlich früh und hinsichtlich des Entwicklungspotenzials differenziert und treffend erkennen. Diese kontextspezifische Bestimmung von Personen erfüllt die Anforderungen an Befragte in Studien zu Zukunftsthemen und zukünftigen Konzepten am besten.

Gerade die Tatsache, dass keine weitere Spezifizierung dieses Typus geschieht, sondern die Bestimmung des jeweiligen Trend-Receiver-Profiles massgeschneidert erfolgt und daher jeweils eine neue Forschungsleistung impliziert, ist der Komplexität der verschiedenen Fragestellungen angemessen.

WAS MACHT EINEN TREND RECEIVER AUS? Für Trend Receiver wesentlich ist eine empathische Begabung, breite Menschenkenntnis und Verständnis von Motiven und Werten der Menschen

begreifen, sondern Entwicklungsdynamiken erkennen und auch schwache Signale wahrnehmen und hinsichtlich ihrer Relevanz filtern. Hierzu gehören Einschätzungsvermögen und Gespür

«Trend Receiver sind Personen, die in einem Bereich Veränderungen weit überdurchschnittlich früh erkennen.»

in dem jeweiligen Umfeld. Im Kontext des Marketing meint diese Anforderung an Trend Receiver ein feines Gespür für Zielgruppen und offensichtliche und subtile Erwartungen, die Kunden in verschiedenen Situationen an ein Produkt oder eine Dienstleistung haben.

Dabei bieten eigene Präferenzen und Emotionen einen guten Referenzpunkt; allerdings verfügen Trend Receiver über eine reflektierte Selbstwahrnehmung und die Fähigkeit, von sich selbst zu abstrahieren. Sie interessieren sich für sehr verschiedenartige Menschen und Positionen, und da sie die unterschiedlichen Personen in ihrer jeweiligen Situation und Denk- und Gefühlsstruktur ernst nehmen, können sie mit gegenläufigen Haltungen und scheinbaren Widersprüchlichkeiten gut umgehen, ohne einer beliebigen oder undifferenzierten Wahrnehmung zu verfallen.

Trend Receiver möchten Zusammenhänge verstehen, und zu diesem Wunsch, klar zu sehen, gehört das Interesse an neuen Einflüssen und an Veränderungsprozessen. Ihre feinen Antennen und vielseitigen Interessen lassen Trend Receiver nicht nur aktuelle Strukturen

dafür, was sich ändert und inwiefern Strukturen und Motiv- und Wertesets weitgehend stabil bleiben.

Um abzuschätzen, welche Mainstreampotenziale eine Innovation oder neue Entwicklung birgt und wie lange es dauert, bis sich etwas Neues entfaltet, hilft es Trend Receivern häufig, dass sie bereits Entwicklungen von Personen, Initiativen und Innovationen über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet und Erfolge, Misserfolge und Unerwartetes erlebt haben. Entsprechend sind in vielen Bereichen Trend Receiver zumindest 25 oder 30 Jahre alt und häufig 40 oder mehr, da sie Dynamik oder Trägheit von Veränderungen besser beurteilen können als 20-Jährige.

VISIONSKRAFT Die qualifizierte Visionskraft, die Trend Receiver auszeichnet, lässt sich am knappsten darauf verdichten, dass Erfahrung und Offenheit zusammenkommen müssen: die Fähigkeit, zentrale Muster zu erkennen, und die Fähigkeit, diese mit neuen Impulsen und Veränderungsdynamiken zusammen zu denken und auf die neuen Umstände zu transferieren.

Ein wichtiger Aspekt ist, dass Trend Receiver meist nicht hauptberuflich als Trend Receiver tätig sind. Vielmehr sammeln sie Wissen zu den Strukturen und Veränderungsprozessen eines bestimmten Kontextes, ohne es sich vorher bewusst zu machen beziehungsweise ohne vorherigen Auftrag. An dem Bereich, um den es jeweils geht, haben sie teil, sie sind dort gewissermassen beheimatet

Von verschiedenen Vermittlern im Rahmen der Audi-Fallstudien wurde berichtet, dass sie das Suchprofil gelesen hätten und ihnen dabei Personen in den Sinn gekommen seien, die der Vorstellung entsprachen, die durch die Beschreibung entstanden sei – es seien sozusagen innere Filme angelaufen. Dabei verfügen meist auch weitläufig vernetzte Personen nur über ein begrenztes Reservoir

stützung von Personalberatern, sozusagen hauptberuflichen Netzwerkern, kann folglich für die Trend-Receiver-Identifikation hilfreich sein. Sie hat auch zum Erfolg der Audi-Praxisanwendungen der Trend-Receiver-Methodik beigetragen.

«Die Suche nach Trend Receivern ähnelt in mancher Hinsicht der Arbeit von Headhuntern.»

und erhalten Informationen von ihren Bekannten oder Kollegen «so nebenbei». Trend Receiver fungieren dann als eine Art «Laien-Trendforscher» – eben in dem Bereich, in dem sie neue Einflüsse und Strukturen wahrnehmen und einschätzen können.

WIE FINDET MAN DIE RICHTIGEN TREND RECEIVER? So massgeschneidert wie die Frage des «Wer?» sollte auch die Frage des «Wie finden?» behandelt werden: Auf Basis der kontextspezifischen Einschätzung zu idealen Befragten lassen sich Profile beziehungsweise Kriterienkataloge für die Suche nach den passenden Trend Receivern erstellen. Mit ihrer Hilfe lassen sich Vermittler ansprechen, die zwei Kriterien erfüllen müssen: Zum einen sollten sie das Suchprofil auf passende reale Personen beziehen können, und zum anderen sollten sie durch ihr Netzwerk Zugang zu geeigneten Personen haben.

passender Personen; häufig sind es zwei bis fünf Personen aus ihrem weiteren Bekanntenkreis.

Entsprechend ist eine Vielfalt guter Vermittler erstrebenswert. Zusätzlich bringt dies den Vorteil, dass die Heterogenität im gesamten Trend-Receiver-Sample steigt, da innerhalb verschiedener Netzwerke nach den am meisten geeigneten Personen gefahndet wird. Aus der Schar der von den verschiedenen Vermittlern empfohlenen Personen kann schliesslich die Auswahl der Gesprächspartner zusammengestellt werden.

Ein solcher Suchprozess auf Basis der Methode des Pyramiding hat sich bei Audi im Fall der Trend-Receiver-Suche als ungleich effizienter als das insbesondere im Marktforschungskontext weit gängigere Screening erwiesen. Es ähnelt in mancher Hinsicht der Praxis von Headhuntern, mithilfe sehr bewusst ausgewählter Vermittler die bestmöglichen Kandidaten zu identifizieren. Die Unter-

WIE REDET MAN MIT TREND RECEIVERN? Ein zentraler Begriff für den Dialog mit Trend Receivern ist Wertschätzung beziehungsweise «Premium Treatment». Hierfür ist es wesentlich, als lernwilliges Unternehmen einen inhaltlich intensiven Austausch zu suchen und auf diese Weise Einblick in die Beobachtungen, Wahrnehmungsweisen und Standpunkte der Gesprächspartner zu erhalten. Den Gesprächspartnern wiederum werden Einblicke in interessante strategische Themen und mögliche zukünftige Produkte und Services geboten.

So wie das Trend-Receiver-Suchprofil und der Suchprozess massgeschneidert erfolgen müssen, sollte auch das Befragungsdesign in Abhängigkeit von den jeweiligen Fragestellungen und Umständen konzipiert werden. Diese Orientierung an bestmöglichen Antworten auf die Fragestellungen muss damit einhergehen, die Vorgehensweisen und Abläufe der Studien gleichzeitig auch von den Befragten her zu denken. So entsteht ein offener Austausch mit Trend-Receivern, der beiden Seiten nützt und auch langfristig die bestmöglichen Ergebnisse und Erkenntnisse liefert. <

Link zum Thema
www.ruperthofmann.de



Bereit für Printwerbung mit eingebautem Return?



Diese Anzeige ist ein Smart Ad. Und so erleben Sie, was es kann:

1. kooaba Paperboy App kostenlos auf Ihr Smartphone* laden.
2. Bild fotografieren.
3. Schon erhalten Sie den Return direkt auf Ihr Smartphone.

Smart Ads von Publicitas Publimedia. Die Zukunft der Anzeige ist interaktiv.
www.smartads.ch

* für iPhone und Android-Handys

publicitas 
Publimedia

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