

---

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

### Trends in der Arbeitswelt - Der Krieg um die Talente: Das Weissbuch von Manpower

In vielen Wirtschaftsbereichen herrscht schon heute Arbeitskräftemangel. Ursachen sind demografische Verschiebungen (überaltete Bevölkerung, sinkende Geburtenraten, Abwanderung), soziale Veränderungen, inadäquate Ausbildung, Globalisierung und Konzernstrategien (Outsourcing, Offshoring, Beschäftigung on-demand).

Es mangelt einerseits an den Arbeitskräften selbst, andererseits an Fähigkeiten und Qualifikationen. Weltweit versuchen Regierungen wie Arbeitgeber, der Personalknappheit mit Ausbildungs- und Trainingskonzepten zu begegnen, sich für Zuwanderer zu öffnen, stille Arbeitsmarktreserven zu aktivieren und qualifizierte Ältere zur Rückkehr ins Erwerbsleben zu animieren.

#### *Das Personalparadoxon*

Im kürzlich veröffentlichten Dokument *Key Indicators of the Labor Market* kommt die ILO (International Labor Organisation) zu dem Schluss, dass die Weltwirtschaft nicht in der Lage ist, genügend Jobs zu generieren, um die durchschnittliche Arbeitslosigkeit zu senken.

Gleichzeitig herrscht vielerorts Personalmangel. Die Ursachen sind bekannt:

- In den hoch entwickelten Nationen sinkt die Geburtenrate, steigt das durchschnittliche Lebensalter, verbessert sich die Gesundheitsvorsorge kontinuierlich.
- In weniger entwickelten Ländern herrscht Arbeitslosigkeit aufgrund von Mängeln im Schul- und Ausbildungswesen.
- In wieder anderen Staaten gibt es zwar genug Arbeitswillige, doch ihre Qualifikationen entsprechen nicht den nachgefragten. Oft gibt es auch geografische Barrieren: Die Arbeitskräfte sind nicht dort, wo die Jobs sind. McKinsey berichtet von sich abzeichnender Personalverknappung in China und Indien: Will China sich von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft entwickeln, muss es die Qualität seiner Hochschulabsolventen hochschrauben. Indien wiederum muss – will es seinen Ruf als Offshoring-Paradies verteidigen – mehr Techniker ausbilden und auch jenseits von Bangalore und Mumbai mit gut qualifizierten Kräften aufwarten.

Bis 2010 prognostiziert das Bureau of Labor Statistics für die USA ein Defizit von 10 Millionen Arbeitskräften. (Quelle: United States Bureau of Labor Statistics)

### *Vier große Trends bestimmen die Weltwirtschaft:*

- *Demografische Evolution:* In den USA und in Japan flachen die Geburtsraten ab, während sie in Europa längst sinken. In Afrika und Südamerika wird die Bevölkerung durch Krankheiten und Seuchen, insbesondere AIDS, dezimiert. Junge Menschen verlassen ihre Heimat, um anderswo zu studieren – und kehren oft nicht mehr zurück. In China wiederum sind sie durch sprachliche Barrieren an ihre Provinz gebunden und von Erwerb internationalen Wissens ausgeschlossen. In Indien, das bislang als unerschöpfliches Nachwuchsreservoir galt, muss bereits außerhalb der klassischen Nachwuchspools rekrutiert werden.
- *Wirtschaftliche Entwicklung:* Einerseits werden nahezu alle Produktionsjobs in Billiglohnländer abwandern, was dort unvermeidbare Lohnkostenverteuerungen zur Folge haben wird. Andererseits werden diese aufstrebenden Märkte ihre Talente bald selbst beanspruchen – was den Konkurrenzdruck verschärfen wird.
- *Globaler Wettbewerb:* Natürlich haben die Weltkonzerne längst ihre Organisationen „verschlankt“ und alles outgesourct oder offgeshoret, was nicht zum Kerngeschäft gehört. Jüngster von Manpower identifizierter Trend ist das Outsourcen der Lohnverrechnung und des kompletten Rekrutierungsprozesses. Dennoch, auch für Personaldienstleister ist es eine Herausforderung, in leergefegten Personalmärkten nach Rohdiamanten zu suchen.
- *Technologischer Fortschritt:* Computer gelten als Job-Generierer und –Killer gleichzeitig. Und nirgends ist es so essentiell wie in diesem Markt, ständig auf dem Laufenden zu bleiben. Arbeitgeber müssen Weiterbildung ermöglichen, Arbeitnehmer dazu bereit sein. Produktivitätssteigerungen erzielt man, indem man Technologien und hoch qualifiziertes Humankapital verknüpft. Die Jobchancen für Ungebildete werden weltweit sinken. (OECD: Andrea Bassanini, „Solving the training divide“)

### *Der Krise ins Auge blicken: Wie geht's weiter?*

Jedem Engpass kann grundsätzlich auf zwei Arten begegnet werden: durch Zurückschrauben der Nachfrage und durch Erhöhen des Angebots: Regierungen und Arbeitgeber sind zu proaktiven Ansätzen aufgefordert, um das Wissen der heute Beschäftigten laufend zu aktualisieren und transportierbar zu machen.

- *„Strategische“ Einwanderung:* Nur wenige Länder - wie die frühere Sowjetunion und manche osteuropäische und afrikanische Staaten - haben genug eigene Arbeitsmarktreserven. Andere - wie Spanien, Italien und Griechenland – suchen verzweifelt nach Fachkräften. Sie öffnen ihre Märkte für Immigranten, besonders aus der Balkanregion. Auch Japan und einige junge südostasiatische Industrienationen laden Arbeiter aus China, Indonesien, Thailand, Pakistan und den Philippinen ein. Die USA etwa beendeten ihren jahrzehntelangen Kampf gegen illegale mexikanische Einwanderer und verhalfen Arbeitern mit begehrten Qualifikationen zum Legalstatus und zu adäquaten Löhnen.
- *Ausbildungsprogramme:* Viele junge Leute studieren im Ausland und kehren hoch qualifiziert zurück – eine Praxis, von der insbesondere Australien seit Jahren profitiert. In China läuft es andersrum: hier muss die Regierung erst einiges an Kreativität aufbringen, um zum Auslandsstudium zu ermutigen. Generell schwache

Englischkenntnisse und zahlreiche Sprachen und Dialekte erschweren sogar den Austausch im eigenen Land. Die Regierung erwägt daher eine standardisierte Landessprache und trainiert ihre Schullehrer in besserem Englisch. Letzteres ist auch ein Thema für einige (ost-)europäische Staaten. Auch in Mexiko bemüht sich die Regierung um bessere nationale Ausbildungsprogramme, mit dem Ziel, durch gut ausgebildete Mannschaften zum attraktiven Standort für multinationale Investoren zu werden. Obwohl China 16x so viele Einwohner aufweist wie die Philippinen, hat es nur 3x so viele junge Ingenieure. Das vergleichsweise kleine Polen wiederum hat ebenso viele wie Russland. (Diana Farrell, Martha A.Laboissière, Jaeson Rosenfeld, "Sizing an emerging global talent market", The McKinsey, Quarterly 2005/3)

- *Öffentlich-private Initiativen:* Selbst Regierungen bedienen sich gern Personaldienstleistern, um ihren Talentepool zu aufzufüllen. So hat das australische Heer seine gesamte Rekrutierung an Manpower outgesourct. Als in den Niederlanden Lehrer knapp wurden, holte Manpower früher umgeschulte Pädagogen wieder in ihren alten Beruf zurück. In Shanghai arbeitete Manpower mit der Stadtverwaltung an Assessments und Fortbildungsinitiativen zur Besetzung von Positionen im mittleren Management. In Großbritannien wurde im Jahr 2000 *Working Links* gegründet, eine öffentlich/privat/freiwillige Partnerschaft zwischen der UK Government's Shareholder Executive, Cap Gemini, der Mission Australia und Manpower. *Working Links* organisiert Umschulungen für Beschäftigungslose und platzierte bis heute 60.000 Menschen zurück in den Arbeitsmarkt.

*Wie können Arbeitgeber sich auf den Krieg um die Talente vorbereiten?*

Viele Organisationen sind heute schon so gefährlich schlank, dass sie den Zusammenbruch riskieren, wenn auch nur eine einzige Schlüsselposition unbesetzt ist. Wie können sie sich auf die Krise vorbereiten?

- *Mit Schulen verlinken:* In vielen Ländern stehen Praktika für Schüler an der Tagesordnung. So konnte Manpower jüngst durch eine Partnerschaft mit der LaSalle Universität in Mexiko 2.000 Stellen mit Studenten besetzen und diese gleichzeitig in Business Skills trainieren.
- *Unterbeschäftigte aufbauen:* Heute sind die Arbeitsmärkte noch voll mit Kandidaten, die gerne (mehr) arbeiten würden, aber keinen Job finden: arbeitslose Jugendliche, Single-Mütter und Wiedereinsteigerinnen, unfreiwillige Teilzeitkräfte, Pensionisten, die von der staatlichen Rente nicht leben können. Diese Zielgruppen gilt es zu trainieren und wieder in den Arbeitsprozess einzugliedern. In den USA und in Kanada betreibt Manpower ein Programm, das diese Personen für gut bezahlte IT-Jobs qualifiziert und gleichzeitig ihre Individualbedürfnisse berücksichtigt. In Argentinien werden sozial, kulturell und ausbildungsmäßig benachteiligte Jugendliche in einer Kooperation zwischen Manpower und der La Plata National University trainiert und ins Erwerbsleben integriert.
- *Behinderte integrieren:* Behinderte sind im Arbeitsleben immer noch unterrepräsentiert. Durch ihre behutsame Integration können künftig Lücken in den Arbeitsteams geschlossen werden. Beispiel ist das *Caminemos juntos* Konzept der mexikanischen Regierung. 2004 wurde Manpower in den USA für sein Engagement für Behinderte zum *Employer of the Year* gewählt. 15 Jahre nach Inkrafttreten des *American with Disabilities Act* hat nur 1/3 der behinderten Amerikaner einen Job,

auch wenn 2/3 gern arbeiten würden. (D&I Workers with Disabilities, „Fix Attitudes and Bust the Myths“ by The Honorable Alexis M. Herman, US Secretary of Labor (1997-2001))

- *In Training und Personalentwicklung investieren:* Immer noch betrachten viele Arbeitgeber die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter als Schaufensterdekoration. Nur große Betriebe verfügen über gute Konzepte, kleinere fokussieren sich eher auf schlanke, austauschbare Mannschaften. Es gibt tragische Beispiele, wo bis zu 5.000 Mitarbeiter wegen veralteter Fähigkeiten gekündigt wurden und gleichzeitig 5.000 neue mit aktuellen Kenntnissen gesucht und neu eingestellt wurden. Letztere werden bald nicht mehr zu finden sein – die Investition in die alten Mannschaften ist der einzige Ausweg.
- *Verlängerte Lebensarbeitszeit:* Mit 50 in Pension gehen gehört nicht nur in Österreich der Vergangenheit an. Arbeitgeber werden auch dieser Zielgruppe maßgeschneiderte (= weniger stressige) Jobs anbieten und sie motivieren müssen, ihr Wissen an die nächste Generation weiterzugeben. In der OECD sind 4 von 10 Menschen zwischen 50 und 64 Jahren ohne Beschäftigung. Das sind doppelt so viele wie in der Arbeitsgruppe zwischen 25 und 49 Jahren. (Bruno Tobback, Chair's conclusions, OECD Forum on Ageing, 18. Oktober 2005)
- *Job Redesign:* Heute ist es an der Tagesordnung, dass sich hoch qualifizierte Kräfte auch mit Routine- und Verwaltungstätigkeiten herumschlagen müssen. Diesen Teil ihrer Arbeit auf billigere Sachbearbeiter umzuleiten, schafft den hoch Qualifizierten Luft für ihre eigentliche Begabung und gleichzeitig neue Arbeitsplätze für weniger teure Kräfte. So konnte etwa die US Regierung ihren Mangel an Krankenschwestern lindern, indem sie die vorhandenen vom Verwaltungsballast befreite. Automatisierte Software übernimmt zunehmend auch Routinetätigkeiten in Lohnverrechnung, HR und IT.
- *Verfügbare Talente flexibel nutzen:* Das Schlagwort heißt „Mannschaften optimieren“: Engpässe werden mit flexiblen Zeitarbeitern und –angestellten und eigens engagierten Projektspezialisten abgedeckt, an Consultants delegiert oder die Tätigkeiten gleich outgesourct.
- *Offshoring:* Üblicherweise werden entweder Niederlassungen in Billiglohnländern als 100%- Töchter gegründet oder die Produktion an dortige Anbieter ausgelagert. Offshoring wird weiterhin eine attraktive Möglichkeit für nicht-Kunden-bezogene und transaktionale Funktionen bleiben. Zweifelsfrei ungeeignet ist es für strategische und vitale Geschäftsbereiche.
- *Mitarbeiter finden und binden:* In einer nachwuchssarmen Zukunft wird jeder Arbeitgeber der attraktivste sein wollen. Dazu muss er Karriereperspektiven bieten, motivierend sein, den wichtigen Mix an Umgebungs- und Arbeitsbedingungen liefern, flexible Arbeitszeiten, Elternpakete, Firmenpensionen, eine attraktive Work-Life-Balance und vieles mehr anbieten. Quer durch alle Ebenen müssen die Key Player mit individuellen Bindungsmaßnahmen bei der Stange gehalten werden.
- *Partnerschaften mit Personaldienstleistern:* Strategische Partnerschaften gelten als schlauer Ansatz für langfristige Denker. Der Personaldienstleister wird bereits in einer

Frühphase eingebunden und erledigt seinen Teil im Hintergrund: Personalbeschaffung nach Anzahl, Qualifikation und kulturellem Mix, Assessment, Training und Bereitstellung auf Abruf.

*Gestern noch teuer und gefragt, heute uninteressant – wie kann der Einzelne sich wappnen?*

Heute verhält es sich mit Berufen wie mit Produktlebenszyklen. Ein früher dreijähriger Zyklus ist nun auf neun Monate verkürzt.

Lernen, lernen, lernen: Künftige Generationen werden im Lauf ihrer Karriere mehrere Berufe und viele Jobs ausüben. Was junge Menschen heute lernen, wird sie nicht ihr gesamtes Leben ernähren. Lebenslanges Lernen gilt als einziger Ausweg – und es liegt in der Verantwortung des Einzelnen, dafür zu sorgen.

Arbeitgeber versorgen ihre Mitarbeiter heute zwar mit Schulungsunterlagen und Online Kursen, sind aber nicht mehr gewillt, sie auf wochenlange Firmentrainings zu schicken. Fortbildung soll nach Dienstschluss, am Wochenende oder sogar in der Mittagspause stattfinden – und Mitarbeiter ignorieren das konsequent. Sie müssen erst lernen, die Verantwortung für ihre Weiterbildung selbst in die Hand zu nehmen und zusätzliche oder alternative Karrierewege einzuschlagen, für den Fall, dass ihre alte Funktion plötzlich obsolet wird. Sie können Hilfe vom Personalbüro erwarten – etwa in Form regelmäßiger Mitarbeitergespräche -, ihm aber nicht die Verantwortung für ihre Employability zuschieben.

*Die Rolle der Gewerkschaften:* Die traditionelle Rolle der Gewerkschaften beschränkte sich auf Löhne, Vergünstigungen und Schutz ihrer Mitglieder. Auch Arbeitnehmervertretungen müssen lernen, dass Fortbildung der beste Schutz für ihre Mitglieder ist. So schulte beispielsweise die amerikanische United Auto Worker Gewerkschaft (UAW) hunderte wegen Automatisierung gekündigte Arbeiter um und machte sie fit für neue Jobs. Immer mehr Gewerkschaften und Betriebsräte nehmen Training als vierten elementaren Baustein in ihr Programm auf und kooperieren proaktiv mit der Unternehmensführung.

(Mehr unter <http://www.manpower.at>; Manpower Pressestelle: Mag. Andrea Lehky, 1010 Wien, Schottenring 12, Tel: 01/516 76-120, F: -199, E: [andrea.lehky@manpower.at](mailto:andrea.lehky@manpower.at); Recherche März 2006)

## **EDV/neue Medien/Technik**

### **„Technologie ist die Antwort - was war die Frage“**

lautet ein geflügeltes Wort. Es trägt der Tatsache Rechnung, dass technologische Innovationen eine Eigendynamik entfalten, der gegenüber wir uns manchmal wie passive Zuschauer fühlen.

Was heute in den Labors von Stuttgart, Tokio und Sunnyvale entwickelt wird, ist schon morgen im alltäglichen Gebrauch. Der renommierte Unternehmensstratege und Physiker Steinmüller berichtet vom aktuellen Stand der Forschung und analysiert, welche technologischen Neuerungen unsere Zukunft prägen werden - von Servicerobotern über bionische Gebäude bis hin zur permanent bemannten Mondstation.

„Plus Ultra“ - das Motto aus der Zeit der großen Entdecker - gilt auch in diesem Jahrhundert. Waren es früher die Seefahrer, die die Grenzen des Möglichen überschritten, so führen heute die Zukunftstechnologien über unsere Vorstellungskraft hinaus. Steinmüller schildert, wie sich die Forschung entwickelt und wo Deutschland in diesem Wettlauf steht. Komplexe Sachverhalte - ob aus der Gentechnologie, Energiewirtschaft oder Verkehrstechnik - stellt er prägnant und leicht verständlich dar.

„Roboter tauchen in Kinderzimmern und Seniorenzimmern auf“, sagt Steinmüller. „Häuser ernten Sonnenenergie und Regenwasser. Biochips gestatten die schnelle Diagnose von Erkrankungen. Mikroskopische Fähren befördern Arzneimittel punktgenau ins Ziel. Die Bildschirme werden flexibel. Etiketten lassen sich per Funk lesen. Computer rechnen mit Photonen. Denkprozesse lassen sich in Echtzeit beobachten. Wasserstoff wird zum Energieträger. Die Grenze von Belebtem und Unbelebtem verwischt. In den nächsten Jahrzehnten werden wir massive Energieschübe in allen Bereichen erleben. Neben die Informations- und Kommunikationstechnologien treten die Bio- und Nanotechnologien als entscheidende Triebkräfte für die Wirtschaftsdynamik.“

Das Buch „Die Zukunft der Technologien“ von Karlheinz Steinmüller erscheint in Kürze im Murmann-Verlag. Der Murmann-Verlag hat eine Microsite zum Buch geschaltet.

<http://www.die-zukunft-der-technologien.de>

(Der Z\_newsletter wurde von Z\_punkt GmbH The Foresight Company konzipiert und erscheint kostenfrei alle 4 bis 6 Wochen. Z\_newsletter 2006\_03 Trend Edition; Z\_punkt GmbH; The Foresight Company; Zeche Zollverein, Schacht 1/2; Bullmannau 11; 45327 Essen; Tel +49 (0)201 747 27-0; <http://www.z-punkt.de>; <mailto:mailto@z-punkt.de>)

## **Dienstleistungen**

### **Erstes Butlerservice Österreichs**

Die Idee, die zur Gründung von „Butlerathome“ führte, datiert bereits ins Jahr 2002 zurück. Der Wunsch, eine Mischung aus mitreisendem Butler in einem Privathaushalt und einer Anstellung an einem fixen Standort zu finden, ließ die Idee von Österreichs erstem und einzigem privaten Butlerservice wachsen und gedeihen. Das stetige Wachsen von Interesse und Anfragen für Dienstleistungen von „Butlerathome“ hat schließlich im Jahr 2005 zur Firmengründung geführt.

„Butlerathome“ offeriert unter anderem Folgendes:

- Im Geschäftsleben: Chauffeur- und Limousinenservice, Personal Assistant Service, Hospitality Service, Event Coordination, Staff Placement
- Im Privatleben: Private Limousine Service, Personal Butler Service, Reise und Flugbegleitung, Personal Concierge Service, Event Planner, Limousine Service, Knigge Workshops, Gästebetreuung

Das Team von „Butlerathome“ darf bereits auf zahlreiche Aufträge von hoher öffentlicher Aufmerksamkeit mit Stolz zurückblicken. Neben der Betreuung von Staatsgästen sowie

Aufenthalten von internationalen Persönlichkeiten in Österreich, ist „Butlerathome“ auch in vielen österreichischen Privathaushalten ein angesehener Partner. Die diskrete und präzise Arbeitsweise ist seit Beginn der Tätigkeit das Credo von „Butlerathome“.

(<http://www.butlerathome.at>, Kurier 25.2.2006)

### **Serviceleistungen messbar machen - mit viel Liebe zum Detail**

Dienstleistungen kann man nicht anfassen und die „Leistung“ nur schwer messen. Gleichwohl müssen auch Serviceangebote effizient erbracht werden - denn der Wettbewerb schläft nicht. Wie lässt sich die Leistung von Serviceangeboten messen und die Produktivität verbessern?

Das ist eine typische Lieblingsfrage von McKinsey-Beratern. Und Eric Harmon, Scott C. Hensel und Timothy E. Lukes geben in ihrem Beitrag in McKinsey Quarterly (1/2006) eine Antwort: Wer richtig misst und möglichst genau hinschaut, wird immer Faktoren in seinem Serviceprozess finden, die er verbessern kann.

Es ist die große Varianz im Service, die die Umsetzung so schwierig macht. Schon innerhalb eines Unternehmens können unterschiedliche Teams ein und dieselbe Dienstleistung ganz anders erbringen. Gründe dafür sind,

- dass die Vorgaben (z.B. Service-Level-Agreements) zu allgemein sind oder unterschiedlich interpretiert werden;
- die Situation bei den Kunden sehr unterschiedlich ist;
- die Ausrüstung oder technische Infrastruktur sich unterscheiden;
- der Umfang der täglich erbrachten Dienstleistungen sehr unterschiedlich sein kann, denn Dienstleistungen sind nicht lagerbar.

Ein weiterer wichtiger Faktor: „People make it happen!“ Denn die eigenen Mitarbeiter, die den Dienst leisten, unterscheiden sich erheblich bezüglich Kompetenzen, Erfahrungen und Motivation. Lassen sich das Verhalten der Service-Mitarbeiter also überhaupt messen und ihre Produktivität verbessern? Es sei möglich, sagen die Berater, wenn drei Grundsätze beachtet werden:

- Dienstleistungsunternehmen sollten sich bezüglich ihrer Produktivität nicht mit anderen Unternehmen vergleichen. Die Zahlen, die sie dort erhalten, lassen sich kaum richtig interpretieren, so dass sich etwas Konkretes lernen ließe. Die besseren Benchmarks finden sich im eigenen Unternehmen. Hier haben einzelne Teams oft Lösungen entwickelt, die sich durch ihre hohe Produktivität auszeichnen. Diese gilt es zu entdecken, auszuwerten und zu übertragen.
- Es genügt nicht, nur die Kosten zu analysieren. Wichtig ist, den Faktoren im Detail auf den Grund zu gehen, die Kosten verursachen. Die so genannten Kostentreiber müssen gefunden werden. Diese können bei den eigenen Mitarbeitern liegen, in ungenauen Planungsprozessen, in ständig neuen Kundenwünschen, in Qualitätsmängeln oder in der fehleranfälligen Infrastruktur.
- Die Unternehmen müssen die Kosten und die Kostentreiber so genau wie möglich analysieren. Denn gerade im Servicebereich werden Kosten oft nur verlagert, wenn gespart werden soll. Beispiel: Wenn die Hotline-Mitarbeiter kürzer mit Kunden sprechen

sollen, verbinden sie diese eben schneller mit den spezialisierten Kollegen in den Fachbereichen. Die Hotline hat ihre Produktivität erhöht, aber die Servicekosten sind gestiegen. Solchen Effekten gilt es auf die Spur zu kommen.

Ein hilfreiches Instrument für solche Analysen zur Leistungsverbesserung ist der so genannte Kostenbaum. Hier werden die Kosten einer Serviceleistung immer feiner zerlegt in einzelne Bestandteile und Aktivitäten. So lassen sich leichter unproduktive Bereiche oder Kostenverschiebungen entdecken. Sie treten dann auf, wenn Maßnahmen zur Leistungsverbesserung nur in einem Bereich ansetzen, dabei aber nicht alle möglichen Prozesse betrachtet werden.

Viele Verbesserungen können aber auch dem Kunden zugute kommen - wenn es schneller geht, wenn die Qualität verbessert wird oder mehr Transparenz herrscht. Gerade der Servicebereich eignet sich hervorragend für kontinuierliche Leistungsverbesserung.

(b-wise GmbH, Business Wissen Information Service, Stephaniestr.20, 76133 Karlsruhe, Telefon ++49 (0)721 1 83 97 10, mail: [info@b-wise.de](mailto:info@b-wise.de), <http://www.business-wissen.de/> Ausgabe 152/2006)

## **Megamarkt Gesundheit**

*1) Gesundheit auf Reisen:* Kein Touristikveranstalter, kein Ferienort oder Hotel kann sich dem Thema Gesundheit auf Reisen heute noch entziehen. Das Luxusgut wird zum entscheidenden Faktor beim täglichen Einkauf ebenso wie bei der Gestaltung des Urlaubs. Ob Kurz-Kur oder Langzeitferien: Urlauber wünschen sich in erster Linie Angebote, die sich positiv auf ihre Work-Life-Balance und damit auf ihre Gesundheit auswirken. Von dem neuen Health Empowerment können die Reisebranche und insbesondere auch die Kurorte profitieren, wenn sie es schaffen, die Grenze zwischen krank und gesund, zwischen Patient und Gast einzureißen.

*2) Medizin als Tourismusstandbein:* Auch die Reiseveranstalter haben den Gesundheitstourismus entdeckt. In Berlin forciert bereits die Berlin Tourismus Marketing GmbH die Zusammenarbeit zwischen Hotels und Kliniken. Ziel sind Betreuungspakete, die Hotel und Klinik beinhalten. Zudem hat sich in der deutschen Hauptstadt die Initiative Call a Doc gegründet, die sich um Touristen, Diplomaten und Geschäftsreisende kümmert, die ungeplant schneller medizinischer Hilfe bedürfen. Ein mehrsprachig besetztes Callcenter vermittelt rund um die Uhr geeignete Fachärzte.

*3) Das Krankenhaus von morgen:*

*3.1) Boom der spirituellen Pflege:* Ausgerechnet konfessionelle Häuser gehören zu den Innovativsten im neuen Wettbewerb. Mit 200.000 Betten Nummer zwei hinter den öffentlich-rechtlichen Krankenhäusern, ist für die nächsten Jahre eine deutliche Steigerung zu erwarten. Der Grund dafür: Gegenüber der privaten Konkurrenz werden Überschüsse direkt in die Pflege investiert, statt sie an Anteilseigner auszuschütten. Außerdem genießen die Konfessionellen hohe Glaubwürdigkeit beim Thema Werte und Patienten-Orientierung.

*3.2) Hausarzt kommt auch ins Hotel:* In Bielefeld gibt es eine Kooperation zwischen dem Hotel Sennegarten und der BKK Diakonie. Patienten können wählen zwischen Krankenhaus



oder selbst finanziertem Hotelaufenthalt während der Krankheit. Die medizinische Versorgung für diese Zeit wird vom Hausarzt übernommen.

3.3) *Gewerbepark Gesundheit*: In Fürth bei Nürnberg ist eine Privatklinik an den Start gegangen, die sich als „Gewerbepark in Sachen Gesundheit“ mit ambulanten Praxisräumen, Hotel und Kongresszentrum versteht. Die Ärzte sind Unternehmer in eigener Sache und nutzen den OP-Bereich gegen Gebühr. Nur Büro- und Pflegepersonal sind fest angestellt. Dafür fallen Chefarzt-Hierarchie und Konflikte mit dem undurchdringlichen Verwaltungsapparat weg.

4) *Gute Pillen – Schlechte Pillen*: eine neue deutsche Zeitschrift will nun Patienten mit Fachinformationen über Arzneimittel bedienen. Titel: „Gute Pillen – Schlechte Pillen“ (<http://www.gutepillen-schlechtepillen.de>). Konzept: schnörkellose Basisinformationen über Medikamente, keine Anzeigen, die Neutralität des Absenders ist das entscheidende Verkaufsargument.

### **Querdenk-Praxis: Graniterock**

Graniterock, ein Unternehmen aus Watsonville im amerikanischen Bundesstaat Kalifornien, ist in einer Branche tätig, die alles andere als sexy ist. Keine Spur von Lifestyle, sondern Schotter, Sand und Asphalt.

Nun stellen Sie sich einmal folgendes vor: Sie sind ein Bauunternehmer, dem gerade eine Ladung Asphalt für ein größeres Straßenbauprojekt geliefert wurde. Zeitgleich mit der Lieferung erhalten Sie eine Rechnung, auf der folgendes steht:

„Sollten Sie, aus welchem Grund auch immer, mit uns nicht zufrieden sein, bezahlen Sie uns bitte nicht. Das bedeutet: Sollte irgendein Posten auf dieser Rechnung nicht korrekt sein, oder sollten Sie mit den Produkten bzw. unserem Service nicht zufrieden sein, dann lassen Sie uns das bitte unverzüglich wissen. Markieren Sie einfach den entsprechenden Posten auf der Rechnung, geben Sie uns eine kurze Beschreibung des Problems und senden Sie eine Kopie der Rechnung an uns zurück - zusammen mit dem Scheck in Höhe des Restbetrags.“

Sie haben richtig gelesen. Sollten Sie der Meinung sein, dass eine verpfuschte Lieferung Ihnen beispielsweise 1.000 Dollar an zusätzlicher Arbeitszeit verursacht hat, ziehen Sie diese Summe von der Rechnung ab. Sollten Sie wirklich sehr verärgert sein, zahlen Sie überhaupt nichts. Das klingt wahnsinnig, beschreibt aber exakt eines der Serviceangebote, die Granite Rock seinen Kunden bietet. Dem Unternehmen, das in einem absoluten Massenmarkt agiert, ist es damit gelungen, eine phantastische Kundenloyalität aufzubauen. Interessant in diesem Zusammenhang: die Preise, die Granitrock verlangt, sind vergleichsweise hoch, werden aber von den Kunden gern bezahlt.

Und noch etwas: Graniterock macht nicht viele Fehler, andernfalls würde es durch das Erfüllen seiner Versprechen schon längst pleite sein.

Und nun stellen Sie sich einmal vor, Ihre Kunden könnten Ihre Rechnung in Abhängigkeit ihrer Zufriedenheit kürzen. Was dann? Wären Sie in drei Wochen noch im Geschäft oder schon nach drei Tagen Pleite?

*Das Graniterock Beispiel zeigt zwei Dinge:*

1) Mit der Zufriedenheitsgarantie hat sich das Unternehmen eine Monopolstellung in einem

absoluten Massenmarkt geschaffen und ist raus aus dem Kopf-an-Kopf-Preiswettbewerb. Kundenzufriedenheit ist hier dramatisch mehr als nur ein Slogan.

2) Diese Zufriedenheitsgarantie hat einen dramatischen Einfluss auf das Management der gesamten Firma, denn es handelt sich dabei um eines der besten Frühwarnsysteme auf dem Markt. Es liefert ein nicht zu ignorierendes Feedback über die Produkt- und Servicequalität aus Sicht der Kunden und es zwingt Graniterock, die Ursache eines jeden Problems an der Wurzel zu fassen.

(<http://www.granitrock.com>; Dr. Peter Kreuz, Im Höllengrund 10, D-69118 Heidelberg, T. +49.(0)6221.8953659, F. +49.(0)6221.8904944, [info@business-querdenken.com](mailto:info@business-querdenken.com), [www.business-querdenken.com](http://www.business-querdenken.com); März 2006)

### **Querdenk –Praxis: Thailand Elite Membership**

Die „Thai Elite Card“ macht zum Mitglied eines ganzen Landes! Diese Idee ist weltweit einzigartig und richtet sich an wohlhabende Ausländer, die regelmäßig Urlaub in Thailand machen oder sogar dort leben sowie an Geschäftsleute und Investoren.

Für diese drei Zielgruppen gibt es passende Mitgliedschaften:

„Elitäre Momente“ lockt mit Freizeitangeboten wie Wellness, Golf und Segeln.

„Elitäres Leben“ bietet lebenslange Aufenthaltserlaubnis, Unterstützung im Alltagsleben und eine fürstliche Krankenversicherung.

„Elitäre Verbindungen“ assistiert bei rechtlichen Fragen, berät in allen wirtschaftlichen Angelegenheiten, organisiert Konferenzen und auch eine Golfausrüstung für die freie Zeit nach dem Meeting.

Mitglieder profitieren außerdem von weiteren Vergünstigungen wie z.B. ermäßigten Flugtickets für Star Alliance Flüge, Wegfall lästiger Einreiseformalitäten am Flughafen, Limousinenservice, Special Price & Service in ausgewählten Top-Hotels wie dem Oriental Bangkok, etc. Plus 24 Stunden erreichbare Telefonhotline in 7 Sprachen sowie eine persönliche Assistenz an 2 Tagen im Jahr.

Der Eintritt ins Paradies kostet stolze 25.00 US-Dollar. Für die Zielgruppe der Thai Elite Card vermutlich Peanuts – doch für Thailand dank zahlreicher Multiplikatoreffekte Einnahmen in Millionenhöhe. Fast 1.000 Mitglieder haben schon unterzeichnet.

(<http://www.businessmissionasia.com/thailandelite.htm>; Dr. Peter Kreuz, Im Höllengrund 10, D-69118 Heidelberg, T. +49.(0)6221.8953659, F. +49.(0)6221.8904944, [info@business-querdenken.com](mailto:info@business-querdenken.com), [www.business-querdenken.com](http://www.business-querdenken.com); März 2006)

## Management/Marketing

### Was systemische Aufstellungen bewirken - oder wenn das Wunder auf sich warten lässt

Keine Beratungsform hat jemals so schnell so viele Menschen in ihren Bann gezogen wie die Aufstellungsmethode. Vor allem Führungskräfte sind fasziniert von der Geschwindigkeit mit der Organisationsaufstellungen ihre Probleme aus der Arbeitswelt schaffen. Doch neben Chancen gibt es auch Risiken.

Führungsaufgaben werden auf wundersame Weise durch Aufstellungen gelöst - ganz ohne Anstrengung der Leitenden und ohne langwierige Gespräche mit den „echten“ Mitarbeitern. Die Führungskräfte bekommen die Lösung vom Aufsteller auf einem Silbertablett präsentiert. Darin liegen die Chancen und die Risiken der Methode für die Arbeitswelt.

#### *Aufstellungen gewähren den Blick hinter die Fassaden*

Das Faszinierendste an den Aufstellungen ist das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung. Der Klient stellt für die an seinem Problem beteiligten Personen Stellvertreter auf. Diese Personen kennt er nicht und die Stellvertreter kennen die Person nicht für die sie stehen. Es kann zwar noch keiner erklären, woher die Aufgestellten ihre Informationen über das reale System des Klienten beziehen, aber es funktioniert definitiv. Beispiele gibt es dafür wie Sand am Meer.

Wer einmal als Stellvertreter in einer Aufstellung stand, ist danach ein anderer Mensch, weil er oder sie eine völlig neue Dimension der menschlichen Wahrnehmung erschlossen hat. Repräsentanten sind offene Gefäße für die Emotionen und Gedanken der realen Personen für die sie stehen. So wird es möglich, in kürzester Zeit die hemmenden Beziehungsmuster eines Systems zu erkennen und an Informationen zu kommen, die in der Realität nicht so offen zugänglich wären.

Indem wir in Aufstellungen an Informationen kommen, die uns sonst vielleicht keiner sagen würde, liegt das größte Missbrauchspotenzial der Methode in der Arbeitswelt. Einige Führungskräfte, die das Organisationsaufstellen für sich entdeckt haben, wollen damit ihre Mitarbeiter durchschauen.

Für Mitarbeiter ist das sicher eine höchst gruselige Vorstellung, dass Personalentscheidungen in Zukunft durch Aufstellungen getroffen werden könnten - dass jemand vielleicht entlassen wird, weil sein Stellvertreter in der Aufstellung dem Chef offenbarte wie wenig er von ihm hält. Deshalb sollten Aufsteller bei Führungskräften das Ziel der Aufstellung sehr gut klären und prüfen, ob nicht besser eine Intervention zur Stärkung einer offenen direkten Kommunikationskultur im Unternehmen angesagt ist. Eine reale Teamentwicklung könnten so manches Mal mehr bewirken als eine Organisationsaufstellung hinter verschlossenen Türen.

#### *Aufstellungen und das Warten auf das Wunder*

Aufstellungen enden immer mit einem mehr oder weniger wohltuenden Lösungsbild. Nachdem alle aufgestellten Systemelemente gewürdigt wurden und jeder seinen Platz im System gefunden hat, entsteht leicht der Eindruck, als wäre damit alles erledigt. Diese Illusion wird noch verstärkt, da Aufstellungen in der Regel als einmalige Events ohne Nachbetreuung angeboten werden.

Das bringt Klienten auf die Idee, sich wahre Wunder von einer einzigen Aufstellung zu versprechen. Und weil der Glaube bekanntlich Berge versetzt, kann diese hohe Heilserwartung durchaus vorteilhaft sein. Das wurde im Jahr 2001 sogar empirisch nachgewiesen (Hubble). Je mehr ein Klient an eine Therapieform glaubt, desto wahrscheinlicher wird der Erfolg.

Das Wunder der Aufstellungen liegt meist darin, dass es den Weg zeigt, aber gehen muss der Klient ihn in der Außenwelt nach wie vor selbst. Seriöse Aufsteller sollten nicht versäumen, den Klienten das klar zu machen - auch auf die Gefahr hin, dass sich ihre Methode dann nicht mehr so gut verkauft.

(Kontakt: Competence on Top, Wellenburger Str. 56a, 86199 Augsburg, [www.competence-on-top.de](http://www.competence-on-top.de), 10.02.2006, <http://www.business-wissen.de/de/aktuell/kat10/akt25869.html?pg=0>)

## Sonstiges

### Strom aus der Achselhöhle

Der umfangreichste Innovationswettbewerb der Designgeschichte suchte in Dänemark nach Dingen, die der Menschheit Gutes tun.

Index 2005 heißt die dänische Initiative - ein Name, hinter dessen Austauschbarkeit sich vieles verbergen könnte. Irgendeine neue Sozialabbau-Offensive etwa oder die letzte große Genmaiskonferenz. Dabei handelt es sich um nichts weniger als die weltweite Suche nach Produkten und Strategien, die wahrhaft Gutes tun. Das verrät schon ein erster Blick auf die Vielfalt der Einreichungen. Marketingdinos und kleine Designfische summieren sich zur Index-2005-Liste, so bizarr wie die Welt, in welcher sie tätig sind.

Innovative Netzwerke und neue Formen der Organisation tauchten fast zwangsläufig auf, und nicht selten handelte es sich dabei um Senkrechtstarter der vernetzten, von Interfacedesign und digitalen Schnittstellen zerfurchten Welt. Linux und Wikipedia, Ebay, Skype, Google oder globale Designplayer wie IDEA, Kalifornien, zählen dazu - ebenso übrigens wie Andrea Arrau Garcia, der Mann aus Chile. Letzterer schickte seine besonders ausgefuchste Nacktschneckenfalle ins Rennen, um mit einem einfachen Beispiel dessen zu beginnen, was Index 2005, das sich nicht zu Unrecht als größten Innovationswettbewerb der Designgeschichte bezeichnet, vermitteln will.

#### *Bunt ist die Liste allemal*

Solider Transportbehälter für die Spenderniere gesucht? Soeben frisch aus Kalifornien eingetroffen. Oder lieber den Energie-Sweater statt abgetragener Klamotten übergestreift? Lässt sich dank „Energy Cloth“ allemal machen - eingewobene Solarzellen versorgen uns dabei mit Strom für Kleingeräte, der quasi aus der Achselhöhle fließt. Unplugged Design funktioniert freilich auch für größere Einheiten: Das beweist das NCC-Nullenergie-Haus, das autonome User aus den Klauen der Energiemafia befreit.

Und es geht noch anders: Fab Tree Habitation, ein System für selbstwachsende (Baum-) Häuser, setzen auf ähnliche Unabhängigkeit wie kleine, handbetriebene Wasserpumpen für die große Trockenzeit. Sprießt es in anderen Breiten aber doch zu stark, bietet die

übersetzungsoptimierte Fiskars-Gartenschere Hilfe. Election Design, das sich der verbesserten Abwicklung demokratischer Wahlen annimmt, vertikal angelegte Hochhausgärten, größenverstellbare Flexi-Rollstühle sind andere Dinge, die uns das Leben erleichtern sollen - oder gar den Tod, dank guter Bio-Urne: Sieht aus wie ein großer Jogurtbecher, verrottet in null Komma nichts. Doch der Clou steckt in den eingearbeiteten Samen, die sich in der mit Düngestoffen angereicherten Zellulosewand verbergen. Stirbt ein Mensch, sprießt auch ein Baum. Flüsternde Wälder statt schweigender Friedhöfe, selbstbewusste Autonomie statt Menschheit im Energiewürgegriff. Design kann die Welt verändern, und das im Positiven.

### *Index-2005-Gewinner*

Ganz ohne kulturtheoretische Selbstverliebtheit und glamouröse Attitüden, sondern mit ganz konkreten Resultaten, warten denn auch die aus einer Vorauswahl von schlussendlich 118 Produkten ausgesiebten Index-2005-Gewinner der fünf Kategorien Körper, Haus, Spiel, Arbeit und Community auf, als da wären:

- Das Saugrohr „Lifestraw“, ein Strohhalm der verschmutztes Wasser - Ursache von Millionen Todesfällen in der Dritten Welt - effektiv filtert.
- Fürs Haus: „Softwall“ von Molodesign aus Kanada, ein wunderbar flexibles, modulares Paraventsystem. iPod und iTunes räumte in der Kategorie „Spiel“ ab, schnörkellos auch im Erfolg.
- Eine Art südamerikanisches Internet-Arbeitsamt, dessen strategisch geschickt aufgestelltes Network sich der gemeinsamen Vermarktung und Stützung von 40 Millionen Kunsthandwerkern, viele davon in vom Aussterben bedrohten Kleinindustrien tätig, annimmt - auch das ist Design à la Index 2005.
- Ebenso wie das in der Sparte Community ausgewählte Projekt „Siyathemba“. Das ist afrikanisch und heißt - passend zum Leitmotiv des sinnvollen Designbewerbes – „Feld der Hoffnung“. Das Feld der Hoffnung: Ein Fußballfeld im südafrikanischen KwaZulu-Natal, eine jener Regionen mit der höchsten Aidsrate der Welt. Dem Network der „Architects for Humanity“ diene der hier ausgetragene „Siyathemba“-Sportbewerb als neues Tool, eine von pandemischen Todesfällen zerrissene Gesellschaft reorganisieren zu können - Community-Design für einen extremen Fall.

(Robert Haidinger/Der Standard/rondo/17/02/2006, [www.index2005.dk](http://www.index2005.dk))

### **Wild Cards**

„Anlässlich des Jahresbeginns 2006 haben wir (Z\_punkt) Sie eingeladen, mit uns eine Runde Wild Cards zu spielen. Frei nach dem Motto: Neues Jahr, neues Spiel, neue Zukünfte!

Sehr zu unserer Freude sind Sie unserer Einladung gefolgt. Als Dankeschön für das mutige Mitmachen möchten wir Ihnen nun ein einmaliges Kartenset mit überraschenden Zukunftereignissen zur Verfügung stellen. Wie versprochen haben wir Ihre Wild Cards gesammelt, kategorisiert, visualisiert und digitalisiert. Dabei herausgekommen ist - wie sollte es anders sein - eine wahrhaft wilde Mischung!

Wie wild? Das dürfen nun wiederum Sie entscheiden! Mit einem Klick können Sie alle Karten vergrößern und darüber abstimmen, welche Wild Card die ungewöhnlichste ist! Und weil uns auch Ihre ganz persönliche Meinung am Herzen liegt, dürfen Sie zusätzlich auch noch Ihre Lieblingskarte bestimmen. Dabei lohnt es sich, immer mal wieder vorbei zu schauen:

- Auf der Hauptseite finden Sie auf den ersten Blick immer die neu eingegangenen Wild Cards.
- Unter „Kartensets“ können Sie alle Wild Cards thematisch geordnet einsehen.
- Und unter „Votin“ können Sie die aktuellen Favoriten begutachten.“

(<http://z-punkt.de/wildcards/index.php>, 09.02.06; Z\_punkt GmbH, The Foresight Company, Zeche Zollverein, Schacht ½, Bullmannaue 11, 45327 Essen, fon +49 (0)201 747 27-0, fax +49 (0)201 747 27-22, <http://www.z-punkt.de>, <mailto:mailto@z-punkt.de>)