

2

01

**GDI\_IMPULS** VIERTELJAHRESSCHRIFT  
FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER  
IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

- DAS WORK-LIFE-PARADOX
- OFFENE GEHEIMNISSE
- THE NEXT ECONOMY
- DIE ZUKUNFT DES ONLINE-SHOPPINGS
- AUFBRUCH INS ZEITALTER DER KINDLICHKEIT
- LIVING PRODUCTS



## 2/01 INHALT

- |    |  |  |
|----|--|--|
| 5  | Editorial  | Ampuls:  |
| 6  | Betty Zucker<br><b>DIE FALSCH E BALANCE</b><br>Kampf um Talente mit Work-Life-Tools                                | 65 Art Siemering<br><b>LE FOODING</b><br>Die neue Realität des Essens und Trinkens |
| 13 | Gisela Anna Erler<br><b>DAS WORK-LIFE-PARADOX</b><br>Wege aus der Beziehungskrise zwischen Firma und Mitarbeiter   | 67 Francis Müller<br><b>ZAUBERTRANK FÜR DIE MORGENSTUNDE</b>                       |
| 20 | Gundolf S. Freyermuth<br><b>OFFENE GEHEIMNISSE</b><br>Die Softwarebranche als Avantgarde der Arbeit                | 68 Neu   |
| 27 | Carl Steidtmann<br><b>THE NEXT ECONOMY</b><br>Der Weg ins Zeitalter der Kundenzentrierung                          | 72 Summaries   |
| 36 | Thomas Rudolph / Claudia Löffler<br><b>DIE ZUKUNFT DES ONLINE-SHOPPINGS</b><br>Zehn Thesen                         | 74 Autorenverzeichnis  |
| 42 | Samuel Dubno / Thomas Bratschi<br><b>DIE ZUKUNFT DES ONLAND-SHOPPINGS</b><br>Zehn Thesen                           |  |
| 46 | Valentin Herzog<br><b>AUFBRUCH INS ZEITALTER DER KINDLICHKEIT</b><br>Neue Verhaltensmuster prägen die Gesellschaft |  |
| 54 | Christoph Herrmann<br><b>CROSSOVER UND QUERBEET</b><br>Die Transformation des automobilen Designs                  |  |
| 60 | Stefan Baumann<br><b>LIVING PRODUCTS</b><br>Das Ding als Kommunikationsmedium                                      |  |

von  
Betty Zucker

Um Spitzenkräfte, Spezialisten und Köpfer ist ein Krieg ausgebrochen: «The War of Talents». Die Unternehmen führen ihn mit aggressiven Incentives. Oft mit den falschen. Denn das Problem heisst nicht «Work-Life-Balance», sondern «Work». Betty Zucker zeigt Fallen im Kampf um Talente und unterstützt die Selbsteinschätzung beim Headhunter-Bedarf.

# DIE FALSCHEN BALANCE

## KAMPF UM TALENTE MIT WORK-LIFE-TOOLS



«Mitarbeiter gesucht.» In den Zeitungen ist der Mangel mit Händen zu greifen. Zentimeterdick. Der Mangel an Bankern, Beratern, Informatikern und allen, die was auf die Beine stellen können, macht Arbeitnehmer wieder zum Kunden und König. Die begehrtesten Qualitäten sind leicht zu erkennen: jung, ehrgeizig, dynamisch, innovativ, flexibel, teamfähig, agil, turbulenztauglich, natürlich sympathisch, interdisziplinär, mit Weitblick und Weltoffenheit vernetzt denkend und handelnd, mehrsprachig. Und das alles auf einmal.

Die Talente verlangen Spitzgehälter – und bekommen sie auch: Talents make capital dance. Sie laufen ihren Unternehmen immer öfter davon und der Konkurrenz in die Arme. Nicht nur wegen besseren Geldes. Denn den Unternehmen fehlen die «Zauberkräfte», die es verstehen, die Talente zu halten und in Geld umzusetzen. So kämpfen sie mit allen möglichen Werkzeugen und Systemen des «People-Management» um Herz und Hirn und Hand. – Aber: Wollen Sie gemanagt werden?

Mitarbeiter über die Türschwelle ins Unternehmen zu bringen und sie über längere Zeit zu halten, sind zweierlei. Warum gehen gerade die besten, sobald sie richtig produktiv werden? Warum springen sie von einer Bank zur anderen, von Big Three zu Big Four zu Big Five in so atemberaubendem

Tempo? – «Die Leute laufen halt ihren Problemen davon», sagen manche. Das mag für einige stimmen. Andere laufen vor allem den Frusts und den immer wieder gleichen Konflikten davon. Wer die nötigen Qualifikationen mitbringt, schlägt dem Gehaltsklassenunfug wieder und wieder ein Schnippchen, um an der nächsten Stelle auf einer höheren Sprosse der Karriereleiter mehr zu verdienen. So lassen sie sich für die zu erwartenden Inkonvenienzen unter dem neuen Logo schon im Voraus auszahlen.

## DIE KLEINEN DEMÜTIGUNGEN

«Human resources» sind eben nicht nur Ressourcen, sondern auch Quellen des Menschlichen und Allzumenschlichen. In manchen Unternehmen hält die Kommunikation nach aussen dem internen Anspruch ans Unternehmen nicht stand: Die glänzende Fassade der Corporate Identity kann Organisationsstrukturen und -kulturen verbergen – aber nur kurze Zeit. Wenn die Probleme schriftlich umwedelt, die Parkplätze in der angepriesenen «leistungsorientierten Kultur» immer noch nach Hierarchie- oder Senioritätskriterien vergeben werden und der Meister alter Schule, der oft selber

## Das Problem junger Professionals heute ist, besser zu sein, als es sich manche von gestern vorstellen können.

gerade mal 45-jährig ist, sein Haupt senkt: «Die Jungen sollen erst mal ihr Handwerk erlernen, bevor sie Forderungen stellen. Das Alter wird ihnen schon die Flausen austreiben», dann erheben sich die Besten. Auch die Zweitbesten. Sie gehen zu den Damen und Herren an der nächsten Corporate-Identity-Fassade und werden mit Handkuss empfangen.

Das Problem junger Professionals heute ist, besser zu sein, als es sich manche von gestern vorstellen können. Was die Leute von heute vorantreibt, ist der Wille und die Notwendigkeit, in diesem System zu bestehen; auch wenn sie zwölf Stunden täglich zur Stelle sein müssen. Sie möchten sich ins Unternehmen einbringen, ein Spiel daraus machen und es perfekter gestalten. Fragt sich nur, wie die Firmen dies fördern. Sicher nicht, indem sie die private Internetnutzung mit dem Kostenargument sperren, obwohl die Standleitung pauschal bezahlt ist. Sicher nicht, indem nach ein oder zwei Jahren erfolgreicher Einarbeitung verlangt wird: «Bewähren Sie sich mal, dann sehen wir weiter.» – Es sind die kleinen stillen Demütigungen, an denen die Lust auf die Arbeit erstickt. Es sind die kleinen Schikanen und Schlampereien, an denen der Ehrgeiz in Frust umschlägt.

«Ich muss zuerst zehn Personen intern überzeugen, um einen extern überzeugen zu dürfen», klagte mir neulich ein Projektleiter einer grossen Technologiefirma – und kündigte. «In drei Monaten machen wir Ihr neues Geschäftskonzept für die Umsetzung reif», wurde versprochen. Aber nach einem halben Jahr war immer noch nichts entschieden. Wen wundert, wenn die ganze Gruppe den Bettel hinschmeisst? Schliesslich wurde sie für dieses Projekt engagiert. Sie wollte hier und heute Ideen umsetzen, Vertrauen geniessen und für das Projekt verantwortlich zeichnen. Der Vorgesetzte hätte bloss etwas achtsam sein müssen: erkennen, wie die einst funkelnden Augen immer mehr dem Flimmern von Sparstromlampen ähnelten; Worte wechseln, die über Floskeln hinausgehen; und zur richtigen Zeit den richtigen Nagel einschlagen, um mit seiner Kompetenz als Vorbild zu glänzen.

Klar: Unternehmen brauchen Standards und Systeme. Bloss gilt «One size fits all» nicht unbedingt für Menschen und schon gar nicht für die so heiss begehrten Talente, die in einem Unternehmen «HVEs» genannt werden (Highly Valued Employees, schon die Abkürzung lässt die Menschenorientierung erahnen). Jeder hat andere Bedürfnisse und Ansprüche. Will Maria einen flotten Flitzer, bevorzugt Max das Sabbatical, und Moritz möchte halbtags zu Hause arbeiten, und zwar am Flachbildschirm. Alle möchten Anerkennung, und dies mehr als einmal jährlich im Mitarbeitergespräch. Und er, aber auch sie möchten ihre Ideen umsetzen können. Und wenn nicht in dieser Firma, dann anderswo.

Unter Flexibilität verstehen sie etwas anderes, als sich an den jeweils Mächtigen orientieren zu müssen, und Teamsitzungen wollen sie nicht mit Abnickrunden verwechseln.

## ZÜCKERCHEN BRINGEN KEINE BALANCE INS LEBEN

Die Unternehmen kennen das Defizit offensichtlich und haben die neue Zauberformel «Work-Life-Balance» entdeckt. Aber beschwört das heute zumeist praktizierte Konzept von Work-Life-Balance nicht die Seuche herauf, die es zu bekämpfen vorgibt? Weil bei der Arbeit vermeintlich nichts ohne Peitsche laufen kann, soll Zucker zumindest die Freizeit versüssen. Ein Beutelchen Lust soll den Frust von Jahren aufwiegen. Eine Gratisakupunktur gegen den täglichen Ärger anstechen. Zur Rückenstärkung ein Aerobic-Abonnement, zur Entspannung Fussreflexzonenmassage. Waschservice für Hemden und Blusen. Flexible Arbeitszeiten. Und so weiter. Incentives sollen zur Treue verlocken. Aber die Verhältnisse geraten dadurch nicht in Balance. Der Arbeitsplatz spielt mit unzureichenden Mitteln Freizeitpark und Lebensproblemlöseanstalt. Es ist, als ob die Unternehmen wie ein Schweizer Grossverteiler Life-«Cumulus»-Karten oder wie Airlines «FrequentLife»-Programme anbieten würden.

Bloss: Die Menschen durchschauen das System. Und weiss nicht jeder Manager, dass sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren sollten? Ein so fundamentaler menschlicher Anspruch wie der auf Lebensgestaltung kann nicht als Unternehmensaufgabe vereinnahmt werden. Das «Skiplausch-Weekend in der weissen Arena» beispielsweise ist gewiss gut gemeint, aber es klingt schon so Wort für Wort mit Absicht voll gepfropft, dass man ganz weit dem Schnee davonrennen möchte. Es fehlt ihm hörbar die Freiheit, die es lautstark verspricht. Denn erstens gehört dem «Patron» ein Dankeschön für die Beschercung, und zweitens raubt sie dem Bescherten genau das, was er am dringendsten braucht: ein paar Tage Ruhe und Erholung, die wohl fast jeder lieber für sich allein, mit Freunden oder mit Frau und Kindern findet. – Finden muss, damit der Hausseggen nicht noch schiefer hängt und die erstrebte Balance nicht noch stärker auf die Businessseite ins Ungleichgewicht gerät.

Ähnlich gut gemeint greifen After-Work-Clubs in den Seelenhaushalt junger Schwerstarbeiter ein. Der Unternehmenswunsch, auch Wochenenden und Abende mitgestalten zu wollen, hat von New York über England und Deutschland auf die Schweiz übergegriffen: Die ungeliebten Betriebsausflüge von gestern auferstehen auf der Tanzfläche. In regelmässigem

## Schon der Begriff Work-Life-Balance impliziert eine Dichotomie zwischen Arbeit und Leben. Bloss: Talente wollen nicht ihr Leben verdienen, sondern ihr Leben leben.

Abstand wird abends eine Disco gemietet und Musik aufgelegt. Nur für die, die wollen, versteht sich, doch das gesunde Bedürfnis nach Selbstbehauptung im Unternehmen verleiht dem Anlass den Makel des Muss. Nach all den Wochen des Mobbing kann es nicht schaden, sich abwechslungsweise im Tanz zu umarmen. Im gleichen dunklen Anzug, im gleichen roten Deux-Pièces, die schon den ganzen Arbeitstag lang zur Contenance verpflichtet haben. Wenn das Spass macht, dann vor allem, weil es im Namen des Karriereziels Spass machen muss.

Das Ziel des Vergnügens wird fast treuherzig ehrlich beim Namen genannt: die Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden. Die Fäden sind mit Händen zu greifen und werden über kurz oder lang als Fessel empfunden. Und Fesseln sind da, um gesprengt zu werden. In der Kindererziehung ist das Syndrom als «overprotection» bekannt. Das Kind wird überangepasst oder seelisch verknorzt oder beides. Im günstigsten Fall rebelliert es. Der rebellierende Mitarbeiter reicht seine Kündigung ein. Denn wie viel muss jemand erlitten haben, der sich seinen Beziehungsabend von Mama «Firma» anbahnen lässt?

### DIE BESTEN STRATEGIEN IM KAMPF UM TALENTE

Die Incentives, die lediglich zum Konsum von Freizeit anreizen, enthalten das Eingeständnis des Arbeitgebers, dass die Arbeitsverhältnisse in seinem Unternehmen nicht befriedigen. Lauert hinter dem schönen Gedanken der Work-Life-Balance nicht der Anspruch des Unternehmens, auf der Grossbaustelle Leben alles, auch noch den Aufstrich des Pausenbrots, zu definieren? Ist dies – bei aller Fürsorglichkeit – nicht zu «ganzheitlich»? Sind dies nicht genau die Strukturen, in denen Workaholismus und Burn-out blühen? Schon der Begriff Work-Life-Balance impliziert eine Dichotomie zwischen Arbeit und Leben. Bloss: Talente wollen nicht ihr Leben verdienen, sondern ihr Leben leben. Und dazu gehört die Arbeit, und die soll Spass, Anerkennung, Weiterentwicklung und Chancen bringen.

Dabei wäre doch alles so einfach und billig dazu. Warum diese Nebengleise? Es bräuchte bloss etwas mehr Freiheit. Zum Beispiel die Freiheit, zur Entspannung einmal die Füsse aufs Pult zu legen und mit der Freundin zu telefonieren. Oder, oder, oder ... (Einige Möglichkeiten finden Sie in der Toolbox). Allerdings ruft diese Freiheit auch nach einer Form der Führung und einer Kultur, die möglicherweise schwieriger umzusetzen ist: Sie verlangt eine neuartige Einstellung, ein Denken in Ergebnissen wie auch in Präsenzen, in Kom-

petenzen wie Exzellenzen, in Diversitäten wie auch Uniformitäten, in Sein und Schein (statt mehr Sein als Schein), in Wertschätzung und Wertschöpfung, ein Denken in «Sowohl-als-auch»- statt in «Entweder-oder»-Kategorien und in vielem anderen mehr. Und dies haben wir alle kaum gelernt. Der Druck ist riesig, und wir hecheln hinterher; wir fühlen uns als nie fertig – eher als fertig gemacht.

Diese Führung erfordert den Umgang mit einer zusätzlichen Komplexität in Form der individuellen Eigenheiten und Eitelkeiten der Menschen, die berücksichtigt werden wollen. Und dabei ist der Blick fürs Ganze und die damit verbundenen notwendigen Standardisierungen im Auge zu behalten. Dies ist wirklich nicht trivial. Lösungen sind zu erarbeiten. Darüber hinaus lassen sich jahrzehnte- beziehungsweise jahrhundertelang gewachsene Strukturen und Kulturen nicht so schnell ändern. Beim besten Willen nicht. Schon gar nicht von heute auf morgen. Da ist es wahrlich einfacher, abends eine Party zu schmeissen. Bloss: Deswegen bleibt kein junger Star seiner Firma treu.

Vom Pflichtgefühl zur Arbeit braucht man heute kaum mehr zu reden. Wer gerne arbeitet und auf Karriere zielt, ist damit meistens zu gut ausgestattet. In der «Brave New Work» hat sich der Angestellte von einst zum Homo Faber entwickelt; er läuft eher Gefahr, zu viel als zu wenig zu arbeiten. Als Schmied seines eigenen Glücks möchte er in der Arbeit wie in der Freizeit den Widerspruch zum Homo ludens aufheben: Spielerisch arbeiten und bei der Arbeit spielen – stets mit dem Akzent auf Arbeit. Denn Lustgewinn kommt aus der Leistung, und der Erfolg bringt schliesslich auch die Spitzengehälter zum Stimmen. Nichts verbindet mehr als der Erfolg. Wie er sich einstellt? Zum Management gehört auch das Talent, auf alte Fragen immer wieder neue Antworten zu finden. – Nicht aus der Abhängigkeit, sondern aus der Unabhängigkeit gewinnen wir die innere Kraft, aus dem Leben das Beste zu machen.



#### Veranstaltung zum Thema

Arbeitstagung  
**Hart und Herzlich. Der Krieg  
 um Talente und das Work-  
 Life-Paradox.**

Teilnehmer: Führungskräfte  
 und Personalfachleute

Datum: 4. Oktober 2001

Ort: Gottlieb Duttweiler In-  
 stitut, Rüschlikon/Zürich

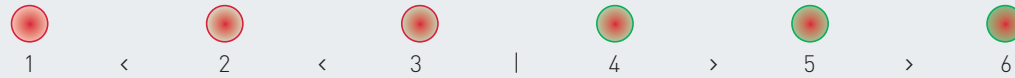
# ZWANZIG WEGE, UM TALENTE ZU HALTEN UND ZUM BLÜHEN ZU BRINGEN

Wenn Sie mehr über sich selbst wissen wollen...



1. Mögen, ja lieben Sie als Vorgesetzter neidlos Ihre Spitzenkräfte, oder sind diese für Sie eher ein notwendiges Übel? Verbindet Sie mit ihnen eine Art Hassliebe?

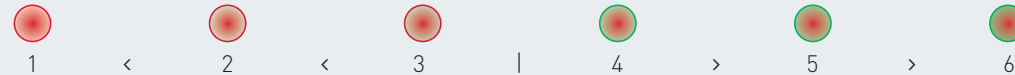
Echte Können entpuppen sich meist als Konkurrenz



Echte Können bringen mich weiter

2. Wie glaubwürdig sind Sie? Was versprechen Sie Ihren Talenten, um sie zu holen oder zu halten, und was wird davon eingelöst?

Versprechen dienen der Motivation



Versprechen münden in Taten

3. Welche Qualitäten werden dringend gesucht und teuer bezahlt, und welche werden im betrieblichen Alltag belohnt (zum Beispiel Frustoleranz und stilles Anpassertum)?

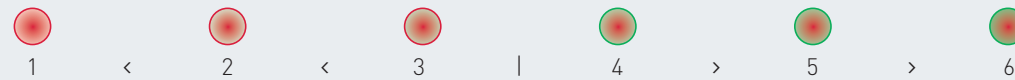
Wir honorieren, was den betrieblichen Alltag reibungslos macht



Wir honorieren gemäss Anforderungsprofil

4. Wie sehen Sie Ihre Mitarbeiter? Als Funktionsträger, Leistungsträger, Menschen, Herrn Krämer oder Frau Meier?

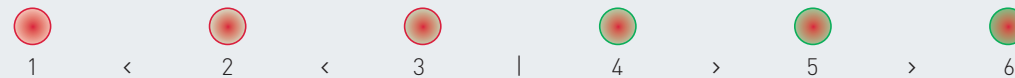
Wir haben Hunderte von Mitarbeitern, die ihren Job machen



Je nach Situation

5. Wie gut kennen Sie die Bedürfnisse, Sorgen, Hoffnungen, Wünsche Ihrer Mitarbeiter wirklich? Privat und beruflich?

Professionalität erfordert reine Sachlichkeit



Ich erstrebe eine «Economy of Souls»

6. Wie oft schauen Sie Ihren Mitarbeitern in die Augen (statt zu «kommunizieren») – dann müssen Sie ihnen weniger auf die Finger schauen? Nur so lässt sich Vertrauen und eine dauerhafte Beziehung aufbauen.

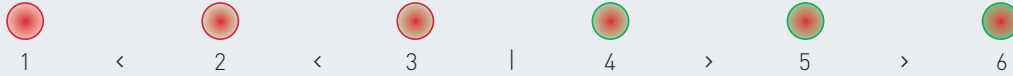
Modernste Kommunikationsmethoden sind am effizientesten



Regelmässige persönliche Gespräche sind am wirkungsvollsten

7. Wie oft sorgen Sie für öffentliche Anerkennung? Talente wollen gesehen werden, Erpel ihr prächtiges Gefieder zeigen und Nachtigallen betörend singen: Sie brauchen einen Laufsteg für ihr intellektuelles Kapital.

«Narzissten» haben bei uns keinen Platz



«Narzissten» bekommen Scheinwerfer und Mikrofon

8. Wie flexibel sind Ihre Arbeits-, Beförderungs- und Salärssysteme? «One size does not fit all» – ausser einer anonymen Masse. Spitzenkräfte wollen eigene «Deals»: vom Sabbatical über Flachbildschirm, Harley Davidson oder Heimarbeitsmöglichkeiten bis zur Kinderbetreuung.

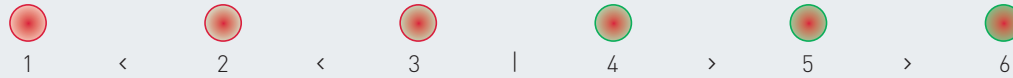
Auch Leistungsträger müssen sich nach den Firmenstandards richten



Individuelle «Pflege» ist ein wichtiges Führungsinstrument

9. Wie oft geben Sie Ihren Besten ein Feedback? Im Guten wie im Schlechten? Diese brauchen das – und zwar mehr als einmal jährlich im Mitarbeitergespräch.

Ich gebe Feedback, wenns sein muss und ich gerade Zeit habe



Ich gebe Feedback bei jeder Gelegenheit

10. Welche Freiheiten geben Sie Ihren Teams im Denken und Handeln? Wie klar definieren Sie Rahmenbedingungen (Ziele, Zeit, Budget, Qualität)? Denn Grenzen sind wichtig für die Freiheit.

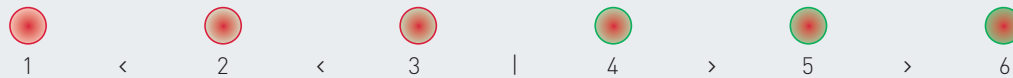
Die Teams wissen selbst, was sie tun können



Rahmen sind klar definiert, und die Ergebnisse zählen

11. In wie vielen Sitzungen kommt das wirklich Relevante auf den Tisch oder kommt tatsächlich etwas heraus?

Das «Heisse» wird oft vor oder nach den Sitzungen besprochen



Es herrschen blühende Auseinandersetzungen im Sinne der Aufgabe

12. Wie lange gehen bei Ihnen Entscheidungsprozesse? Und wenn entschieden wird, bleibt es dabei, oder geraten Sie am Tag danach ins Wanken? Talente wollen Gas geben.

Gut Ding braucht Weile, siehe New Economy

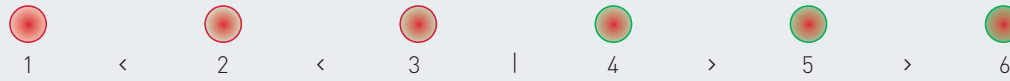


Es wird zackig entschieden: Besser ein falscher Entscheid als zu lange kein Entscheid



13. An wie vielen Regeln und Ritualen der «guten Ordnung» stossen Talente im täglichen Nahkampf mit Ordnungshütern an (Präsenzzeiten, Spesenzettel, Internetgebrauch, Parkplatzordnung, Apéros) und lassen ihre Lust in Frust kippen?

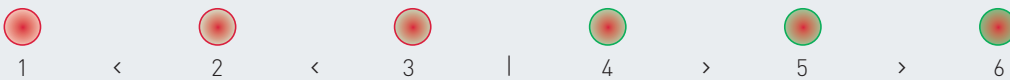
Im Sinne des Ganzen dürfen keine Sonderzüge gefahren werden



Bei Verstössen wird wohlwollend ein Auge zugedrückt

14. Wie etabliert und anerkannt sind Fachkarrieren in Ihrem Unternehmen? Experten werden oft nur mangels anderer Aufstiegschancen zu «Führungskräften».

Karriere heisst Führungsverantwortung und hohe Mitarbeiterzahl



Experten finden gleichberechtigt ihre Anerkennung in Form von Rang und Salär

15. Wie viele Fehler werden prämiert, wenn alle daraus gelernt haben? In der Fremdenlegion erhalten Verwundete eine Medaille; das erhält die Moral und belohnt Mutige. Auch Spitzenkräfte wollen aus eigenen und anderer Fehler lernen.

Viele Fehler sind ein Fall für das Outplacement



Talente sollen ruhig Risiken eingehen, wir werden schliesslich fürs Lernen bezahlt

16. Wie beleidigt sind Sie, wenn einer der Besten Sie verlässt? Oder bleiben Sie mit ihm in Kontakt und sagen: «Fein, entwickle dich bei der Konkurrenz weiter, ich melde mich dann wieder»?

Wer akzeptiert schon einen Schuss in den Rücken?



Wenn ich etwas Interessantes habe, dann kommt er wieder – mit mehr Erfahrung und Know-how

17. Wie gut kennen Sie Kompetenzen, Bedürfnisse und Motivationsfaktoren der 25- bis 35-Jährigen? Die Generation X ist mit Restrukturierungen, WWW, Nintendo und «Family light» aufgewachsen und denkt, fühlt und handelt anders als ihre Vorgesetzten.

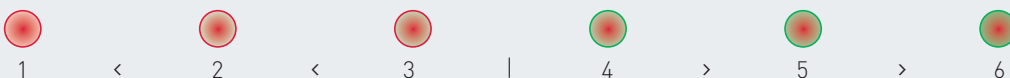
Auch wir waren mal jung und mussten uns anpassen



Wir nutzen die Fähigkeiten der GenX, sonst sind die Guten weg und längerfristig auch wir

18. Sind Ihre Strategie und Ziele bekannt? Ihre Experten wollen diese als sinnvoll betrachten und Ihren Beitrag dazu sehen.

Dreijahrespläne sind hoch vertraulich



Spitzenkräfte müssen strategisch mitdenken



**19. Welchen Stellenwert hat die persönliche Weiterentwicklung in Ihrer Firma? Ihre Talente wollen ihren Wert erhöhen.**

1 < 2 < 3 | 4 > 5 > 6

**20. Wie fördern und fordern Sie, dass Ihre Mitarbeiter sich auch in Familie, Freundeskreis oder Gesellschaft engagieren – sei es Politik, Pfadfinder oder Poliobekämpfung?**

1 < 2 < 3 | 4 > 5 > 6

Total Punkte

Weiterbildung dient der Motivation und Belohnung

Weiterbildung ist eine zentrale Investition, wir fordern dies konsequent von unsern Mitarbeitern

«Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps»

Persönlichkeiten können nur glänzen, wenn alle Seiten poliert sind

Sind Sie sicher, dass Sie «Ist-» nicht mit «Soll-Zuständen» verwechselt haben? Falls «Ja»: Talente reißen sich darum, bei Ihnen arbeiten zu dürfen. Sie haben viele Blindbewerben, und Headunter wissen, bei Ihnen können sie nichts und niemanden holen.

89 bis 114

Weiter so, Sie haben das Wesentliche erkannt. Vorsichtshalber laden Sie noch einige Headunter zu Apéros ein.

46 bis 89

**AUSWERTUNG**

Sie halten sich am besten mehrere Headunter und stellen ein hohes Budget zur Verfügung.

19 bis 46

Es gibt mehr Dinge zwischen Himmel und Erde,  
als sich der «Harvard Manager» träumen lässt.



## GDI\_IMPULS VIERTELJAHRESSCHRIFT FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

### BUSINESS INFORMATION UNUSUAL

Sichern Sie sich ein Abonnement auf die wichtigsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Management, Marketing und Medien. In **GDI\_IMPULS** treffen sich neue Erkenntnisse mit Spekulationen, vielversprechende Ideen mit verblüffenden Experimenten, grundlegende Innovationen mit bedeutenden Erfolgsmeldungen. **GDI\_IMPULS** überschreitet die Grenzen zwischen verschiedenen Disziplinen, erkundet neue Wirklichkeiten und stellt neue Zusammenhänge her. Kompetent, manchmal verwegen und immer bemerkenswert. Eine international renommierte Autorenschaft steht neben jungen Talenten für neue Ideen und unverdünnte Information.

**GDI\_IMPULS**, die Fachzeitschrift für Vordenker und Querdenker, erschliesst Ihnen ein weltweites Informationsnetz, Anregungen am Puls der Zeit und intellektuelle Sprengsätze – Themen, die Entscheidungsträger bewegen. Für die Qualität der Beiträge bürgt der Schweizer Think Tank GDI. Gegründet vom Visionär und Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, ist das GDI seit bald vierzig Jahren eine wichtige europäische Plattform für den Handel und Know-how-Tankstelle für zukunftsorientiertes Denken.

### AUTOREN (AUSWAHL)

Ian Angell, Dirk Baecker, Ulrich Beck, Norbert Bolz, Fritjof Capra, Simonetta Carbonaro, Stan Davis, Vilém Flusser, Gundolf Freyermuth, Hans Geisslinger, Gerd Gerken, Neil Gershenfeld, James Gilmore, Peter Glotz, Daniel Goleman, Peter Gross, Gary Hamel, Niklas Luhmann, Franz Liebl, Avishai Margalit, Christopher Meyer, Christian Mikunda, Hans Moravec, Seymour Papert, Florian Rötzer, Douglas Rushkoff, Michael Schrage, Doc Searls, Don Tapscott, Paco Underhill, Jens Weidner, Immanuel Wallerstein, Peter Wippermann.

### FAX-ANTWORT

Lernen Sie uns kennen! Informationen zu den aktuellen Ausgaben sowie Summaries finden Sie unter [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch), weitere Auskünfte über Artikel, Abonnemente und Probenummern erhalten Sie beim Redaktionssekretariat. Oder faxen Sie uns einfach diesen Talon:

Gottlieb Duttweiler Institut  
Redaktionssekretariat GDI\_IMPULS  
Langhaldenstr. 21, CH – 8803 Rüschlikon/Zürich  
Tel 0041.1.724 62 13; Fax 0041.1.724 62 62

#### EINZELABONNEMENT

- Wir bestellen GDI\_IMPULS (4 Ausgaben jährlich) zum Preis von Fr. 120.- (plus. Versandkosten + 2.4 % MWST)

#### KOLLEKTIVABONNEMENT

- Wir bestellen .... Exemplare  
Jedes weitere Abo  
an die gleiche Adresse  
kostet nur Fr. 50.-  
(2. – 5. Exemplar)

Senden Sie uns bitte:

- eine Probenummer  
 weitere Unterlagen zum  
Gottlieb Duttweiler Institut

NAME / VORNAME

FIRMA

STRASSE / NR.

PLZ / ORT / LAND

DATUM / UNTERSCHRIFT