

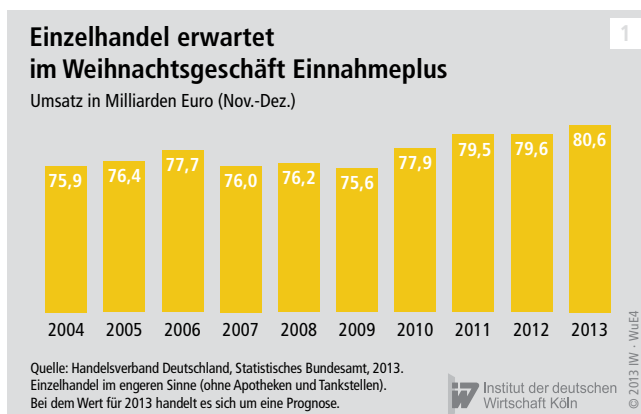
WIRTSCHAFT UND ETHIK

Wirtschaftsfaktor Weihnachtsmarkt

Glühwein lässt die Kasse klingeln

Glühwein hebt die Stimmung auf dem Weihnachtsmarkt und macht die übrigen Stände mit Schmuck und anderer Handwerkskunst überhaupt erst möglich. Auch der Einzelhandel rund um die Weihnachtsmärkte profitiert von der Anziehungskraft des Heißgetränks.

Insgesamt gibt es in Deutschland rund 2.500 Weihnachtsmärkte. Während in kleineren Ortschaften die Plätze kostenlos vergeben werden, zahlt man in den Großstädten bis zu mehrere Tausend Euro Standgebühr. Neben der Miete fallen Kosten zum Beispiel für die Holzhütte und den Strom an.



Besonders lohnend sind diese Investitionen für die Glühweinverkäufer. Die anderen Stände erwirtschaften in der Regel deutlich weniger. Aus diesem Grund wollen teilweise 70 bis 80 Prozent der Standbewerber Glühwein verkaufen. Zugelassen wird je nach Markt aber nur jeder Fünfte bis Zehnte davon.

Damit auch die Kunsthandwerker auf ihre Kosten kommen, subventionieren mancherorts die gutgehenden Stände die umsatzschwächeren. Zum Beispiel kostet in Nürnberg ein Meter Marktstand für einen Glühweinverkäufer 522 Euro Miete in der Saison. Der Betreiber einer Handwerksbude zahlt hingegen nur 83 Euro.

Letztendlich profitieren aber nicht nur die Anbieter von Weihnachtsengeln und Duftkerzen von der Anziehungskraft der Glühweinstände, sondern auch der benachbarte Einzelhandel (Abbildung). Denn die Weihnachtsmarktbesucher geben durchschnittlich 12 Euro auf dem Weihnachtsmarkt und weitere 20 Euro in den umliegenden Geschäften aus. Der Einzelhandel machte 2012 fast ein Fünftel seines Jahresumsatzes in der Weihnachtszeit. Spielwarenhändler erwirtschaften in der Zeit von November bis Dezember durchschnittlich sogar ein Drittel ihres Jahreserlöses. Die Kommunen unterstützen daher das Weihnachtsgeschäft und investieren kräftig in die Werbung. Die Städte Dresden und Nürnberg etwa geben dafür jeweils rund 250.000 Euro aus. Andere Städte locken die Besucher mit Superlativen wie dem weltgrößten Weihnachtsbaum in Dortmund und der weltgrößten Glühweintasse in Mainz. Köln hat mit dem Markt am Dom den größten Weihnachtsmarkt Deutschlands zu bieten.

Als Organisator werden die Kommunen aber nur selten aktiv. Meistens sind Schaustellervereine, Verbände und Firmen die Veranstalter. Der Hamburger Weihnachtsmarkt wird beispielsweise vom Circus Roncalli organisiert. In Köln wird die Organisation der Weihnachtsmärkte über eine Ausschreibung vergeben. Der Bewerber mit dem besten Konzept übernimmt die Umsetzung für die nächsten fünf Jahre. Diese Form des Wettbewerbs hat die Qualität verbessert und viele Touristen angezogen. Alleine den Weihnachtsmarkt am Kölner Dom besuchen jährlich mehrere Millionen Menschen.

Die Städte wissen die Anziehungskraft der Glühweinstände zu schätzen. Doch das leckere Getränk hat nicht nur positive Nebenwirkungen. Nur wenige wissen, dass Glühwein eine Kalorienbombe ist: Ein Glas enthält rund 200 Kalorien – mehr als ein Schokoriegel. Die Deutschen trinken davon pro Jahr rund 50 Millionen Liter.

**iW.KÖLN.WISSEN
SCHAFFT KOMPETENZ.**

Spenden

„Geben ist seliger denn nehmen“

Weihnachten ist die Zeit für Familie, Geschenke, Besinnlichkeit – und Spenden. Gerade während der Adventszeit wird vielen bewusst, wie gut es ihnen geht, während in anderen Teilen der Welt Nahrungsmittel und ein Dach über dem Kopf fehlen.

Regelmäßig zum Jahresende steigt die Spendenbereitschaft spürbar an. Sowohl im Dezember 2012 als auch im Dezember 2011 spendeten die Deutschen mehr als 1 Milliarde Euro – doppelt so viel wie in den übrigen Monaten (Abbildung). Das Spendenverhalten hängt vor allem vom Einkommen ab: 50 Prozent der Befragten mit einem Einkommen von mehr als 60.000 Euro pro Jahr spendeten einen Teil ihres Geldes. Personen mit einem Jahreseinkommen von weniger als 20.000 Euro spendeten deutlich seltener, aber immerhin noch in 15 Prozent der Fälle.

Über den Spendenzweck sind sich die Deutschen relativ einig. Besonders umfangreich unterstützten sie im Jahr 2012 die humanitäre Hilfe (74 Prozent). Einen geringeren Stellenwert hatten die Kultur- und Denkmalpflege (8 Prozent), der Tierschutz (6 Prozent) und der Umweltschutz (4 Prozent).

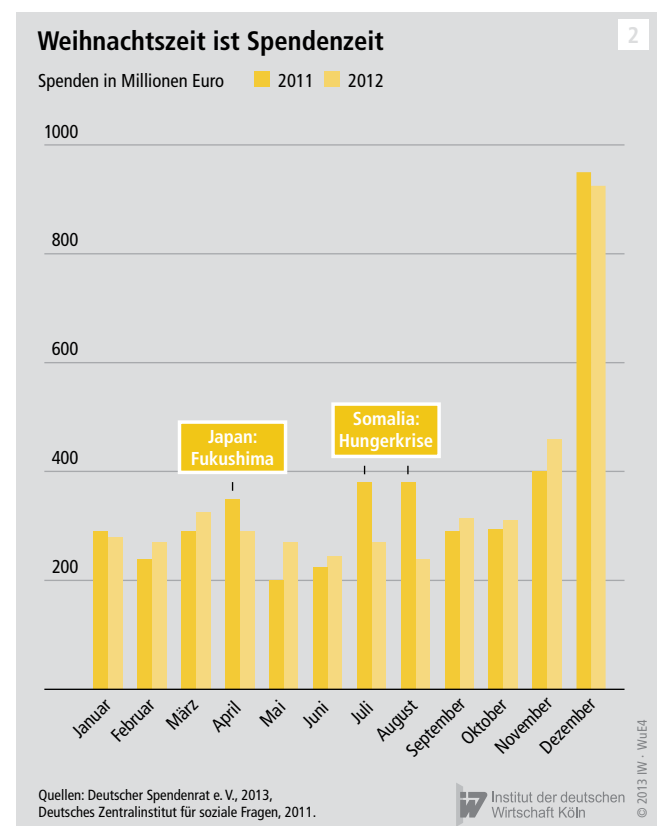
Weihnachten im Schuhkarton

Neben klassischen Geldspenden stoßen auch Mitmachaktionen wie „Weihnachten im Schuhkarton“ auf große Resonanz. Für die Aktion des Berliner Vereins „Geschenke der Hoffnung“ sammeln die Mitglieder Schuhkartons, die mit Geschenkpapier beklebt und mit vielen schönen Dingen bepackt werden: etwa mit Spielzeug, Schulsachen, Süßigkeiten, Kleidung und Hygieneartikeln. Die gesammelten Schuhkartons werden beispielsweise im Kosovo, in der Mongolei und in Palästina an arme Kinder verteilt. In diesem Jahr können sich 491.771 Kinder über die Geschenkkisten freuen.

Spenden leicht gemacht

Immer häufiger spenden die Menschen auch im Internet. Onlinespenden verursachen weniger Verwaltungskosten und haben den Nebeneffekt, dass die Spender ihre gute Tat etwa

auf Facebook leicht anderen mitteilen können – getreu dem Motto „Tue Gutes und spreche darüber“. Doch egal auf welchem Wege die Leute spenden – eines scheint sich zu bewahren: „Geben ist seliger denn nehmen“. Spenden steigert die Lebenszufriedenheit – unabhängig vom Einkommen. Soziale Ausgaben korrelieren eindeutig mit höherem Glücksempfinden. Insofern lässt sich Glück also doch kaufen – vorausgesetzt, man gibt das Geld für andere aus.



Damit jeder die für ihn passende Art zu Spenden findet, gibt das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen Auskünfte über einzelne Organisationen und vergibt ein Spendensiegel. Dieses bestätigt unter anderem, dass die entsprechende Organisation transparent arbeitet und einen Verwaltungskostenanteil von weniger als 35 Prozent hat.

Nachhaltige Führungsstile Führung im Wandel

Megatrends wie der demografische Wandel, die Globalisierung und die Individualisierung steigern die Ansprüche an Führungskräfte. Auch die Wünsche der Mitarbeiter ändern sich.

Über Generationen hinweg war die Rolle des Chefs (vermeintlich) eindeutig: Die Führungskraft bestimmt, der Angestellte reagiert, und die Führungskraft kontrolliert. Wer Autorität ausstrahlt, den belohnt der Mitarbeiter mit einer guten Leistung. Doch die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt ändern sich: Die Unternehmen konkurrieren in Zeiten von Fachkräftemangel zunehmend um die besten Köpfe. Die Entwicklung hin zum „Arbeitsnehmermarkt“ rückt die Interessen der (potenziellen) Mitarbeiter in den Fokus. Mitarbeiterbindung und Reputationsoaufbau der Unternehmen werden immer wichtiger.

Ethische und sinnstiftende Forderung

Befragungen zeigen: Lohnsteigerungen reichen vielfach nicht mehr aus, um die Mitarbeiter zu motivieren. Fragt man die Arbeitnehmer nach ihren Ansprüchen an die Arbeit, nennen regelmäßig mehr als 80 Prozent die Bedeutung der im Unternehmen gelebten Werte und die Stärkung der intrinsischen Motivation. Laut der GLOBE-Befragung von rund 18.000 Geschäftsführern, Vorständen und Managern des mittleren Managements ist vor allem die transformationale Führung erfolgreich. Gemeint ist eine beziehungsorientierte Führung, die ethischen Werten folgt, transparent und kooperativ ist, und bei der die Führungskraft Vorbild ist und die Ideale des Unternehmens lebt.

Eine gelungene Umsetzung dieses Führungsstils wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Der Anteil der sehr zufriedenen Mitarbeiter verdoppelt sich der Umfrage zufolge auf mehr als 90 Prozent, wenn die Führungskraft einen respektvollen und wertschätzenden Führungsstil pflegt. Damit hat Führung in Deutschland häufig sogar einen größeren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit als das Gehalt. Zudem wechseln zufriedene Mitarbeiter seltener den Arbeitgeber und empfehlen das Unternehmen häufiger weiter. An der konkreten Umsetzung hapert es jedoch vielfach noch: Laut dem Personalpa-

nel des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln erleben nur 19 Prozent der Beschäftigten eine vorbildlich umgesetzte Vision in ihrem Unternehmen und nur zwei Prozent meinen, es gäbe ein ausgeprägtes gemeinsames Werteverständnis.

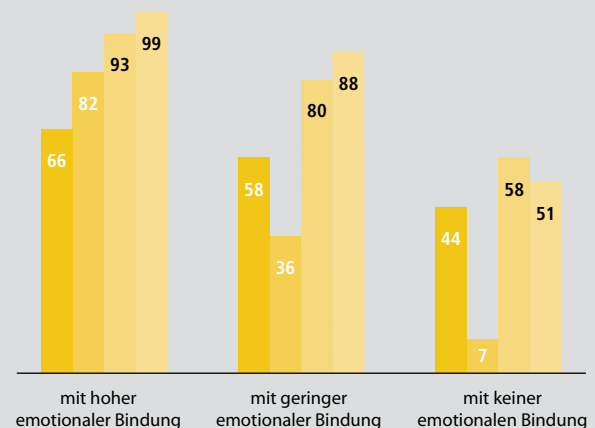
Nachhaltige Führung steigert Unternehmenserfolg

Der HOW-Report 2013 leitet aus einer Befragung von mehr als 36.000 Mitarbeitern und Führungskräften ab, dass diejenigen Unternehmen, die charismatische, wertebasierte Führung leben, langfristig effizienter und erfolgreicher sind. In die gleiche Richtung weist der GALLUP Engagement Index 2012: Adaptive, individuelle und innovative Führung schafft emotionale Bindung und verhindert innere Kündigungen. Letztere verursachen Produktivitätseinbußen und Einnahmehausfälle in Milliardenhöhe. Die positiven Folgen emotionaler Bindung sind hingegen vielfältig: Emotional an das Unternehmen gebundene Mitarbeiter hatten häufiger Vertrauen zur Führungskraft (99 Prozent) und Treue zum Unternehmen (93 Prozent) als die Mitarbeiter mit geringer Bindung (Abbildung). Außerdem empfehlen sie den Arbeitsplatz häufiger weiter (82 Prozent) und waren innovationsfreudiger (66 Prozent).

Erfolge emotionaler Bindung

Anteil der Befragten in Prozent, die...

- ... sich als innovativ einschätzen
- ... ihren Arbeitgeber weiterempfehlen
- ... ihrem Unternehmen treu sind
- ... ihrer Führungskraft vertrauen



Quelle: GALLUP, 2012. Befragung im Jahr 2012 von 2.151 Arbeitnehmern ab 18 Jahren.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2013 IW - WUE4

Fachsymposium des Roman Herzog Instituts

Die Facetten der Führung

Führung spielt in den verschiedensten Bereichen und Disziplinen eine Rolle. Ob Musik, Bundeswehr, Medizin, Bildung, Medien, Politik oder Unternehmen. Überall kann Führung den entscheidenden Unterschied ausmachen. Wie gute Führung in den verschiedenen Kontexten aussehen kann, diskutierten die Gäste des diesjährigen Fachsymposiums des Roman Herzog Instituts (RHI) in München.

Rund 350 Gäste folgten der Einladung von Professor Randal Rodenstock, Vorstandsvorsitzender des Roman Herzog Instituts (RHI), am 20. November 2013 in die Residenz in München. Unter dem Titel „Führung ANDERS denken“ diskutierten sie mit hochkarätigen Vertretern aus verschiedenen Disziplinen. Das RHI versteht sich als eine Plattform für den interdisziplinären Austausch. In diesem Sinne wurde das Thema Führung auf dem Symposium aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet.

Aus den Berichten wurde deutlich, dass Führung, je nach Kontext und Personen, sehr unterschiedlich sein kann. Eines hat Führung jedoch in den meisten Bereichen gemeinsam: Sie versucht Individualisten zu einem gemeinsamen Ziel zusammenzuführen. Führung muss also zwischen den Interessen der einzelnen Beteiligten vermitteln. Das gelingt am besten, so der Tenor der Experten, wenn das Ziel sinnstiftend oder sogar begeisternd ist.

In besonderen Bereichen der Führung, wie der Medizin oder der Bundeswehr, gilt dies zwar grundsätzlich genauso, jedoch kommen hier Extremsituationen vor. Im Falle eines unerwar-

teten Angriffs etwa, so Major Florian Lösl, Kompaniechef der Bundeswehr, funktioniert kooperative Führung nicht mehr, obwohl sie im Alltag durchaus gut gelingt. Dann rückt die Rolle der Führungskraft als Entscheider in den Vordergrund. Dazu bedarf es eines gewissen Maßes an Autorität und eines respektvollen Verhältnisses zum Mitarbeiter. Die Zusammenarbeit mit den Soldaten müsse in solchen Situationen wie einstudiert funktionieren.

Derart eindeutige Situationen kommen in der Führung aber selten vor. Insbesondere dann, wenn ein Konflikt zwischen Eigen- und Gemeinschaftsinteresse besteht, kommt der Führung eine tragende Rolle zu. Der RHI-Vorsitzende Randal Rodenstock betonte, dass im Unternehmen die Gruppe vor dem Individuum kommen muss. Wie durch gute Führung der Gesamtnutzen statt des Eigennutzes einzelner Mitglieder vergrößert werden kann, zeigte Prof. Dr. Bettina Rockenbach, Ökonomin an der Universität zu Köln.

Praxisnahe Einblicke gab Petra Jenner, Managerin der Firma Microsoft in der Schweiz. Sie betonte die Bedeutung wer-tebasierter Führung – auch für den Unternehmenserfolg. Zum einen steige dadurch die Produktivität der vorhandenen Belegschaft, zum anderen könnten gute Leute gewonnen und gehalten werden. Laut Umfrage unter den rund 350 Gästen des Symposiums sollten sich Führungskräfte deutlich mehr Zeit für Führung nehmen, um diese Ziele zu erreichen. Wertschätzender Umgang führt nicht nur zu einem guten Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, sondern auch zu neuen Ideen, Innovationen und mehr Kooperation.



Podiumsdiskussion mit (von links nach rechts) Prof. Dr. Karl Walter Jauch, Ärztlicher Direktor der LMU München, Moderator Henning Krumrey, Margit Knapp, Kindergartenleitung BMW FIZ Strolche, Major Florian Lösl, Kompaniechef bei der Bundeswehr und Prof. Dr. Dieter Frey, Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der LMU München.