

# 30 Jahre karrierefuehrer

Das Jobmagazin für Hochschulabsolventen # 05.2018 – 04.2019

[www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)

Auch als iOS- und Android-App  
Besuchen Sie uns in den Social Media



## # consulting

Emotionale Intelligenz

Blockchain

Künstliche Intelligenz

Maschinelles Lernen

Big Data

Führen 4.0

Strategieberatung

Partizipation

Achtsamkeit

Working Out Loud

Hightouch

Agilität

Gespräche mit:

- \* Dr. Willms Buhse  
Geschäftsführer doubleYUU
- \* Nicole Brandes  
Zukunftsdenkerin
- \* Henrike von Platen  
FPI Fair Pay Innovation Lab

Transformation  
Kollaboration  
Innovation

Wie die Generation Z das Consulting prägen wird





# Erfolgsbalance 2018

Bewerbungsschluss  
25.06.2018

**Das McKinsey-Event für Studentinnen, Absolventinnen und weibliche Young Professionals aller Fachrichtungen.**

Begleite uns vom 2. bis 5. August auf einen abwechslungsreichen Kurztrip nach Stockholm. Dort entwickelst Du zusammen mit erfahrenen Beraterinnen eine Strategie für ein agiles Organisationsmodell. Kannst in entspanntem Setting wertvolle Kontakte knüpfen. Und entdeckst in inspirierenden Workshops neue Perspektiven für Deine persönliche Erfolgsbalance. Klingt gut? Dann pack Deine Tasche und lät oss gå!

Bewirb Dich jetzt: [erfolgsbalance.mckinsey.de](http://erfolgsbalance.mckinsey.de)

# Digitorial



Willkommen zur neuesten Ausgabe des karrierefuehrer consulting, in der Sie spannende Themen rund um Ihren Einstieg ins Berufsleben finden, z. B. #Generation Z, #Blockchain, #Leadership 4.0, #Achtsamkeit, #Strategieberatung u.v.m. Nur das Beste wuenscht Ihnen: Ihr karrierefuehrer-Team



Web: News, Themen wie Frauen in Führungspositionen, CSR, Work-Life, MINT u. v. m., Bewerbungsratgeber, Coaching, Top-Manager-Interviews, Erfahrungsberichte, Blog auf [www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)



Mobil: Sie moechten unsere Magazine auf dem Tablet oder Smartphone lesen? Kostenfreie Apps fuer iOS und Android gibt es im Google Play Store und im Apple iTunes Store. Mehr: [www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)



Teilen! Folgen Sie uns in den jeweiligen Social-Media-Kaenalen.

Impressum: **karrierefuehrer consulting** 13. Jahrgang, 05.2018-04.2019 Das Jobmagazin fuer Hochschulabsolventen ISSN: 1864-6298 **Herausgeber:** Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Haus an der Eisernen Bruecke, 93042 Regensburg, Fon: 0941 5684-0 Fax: 0941 5684-111 E-Mail: [walhalla@walhalla.de](mailto:walhalla@walhalla.de) Web: [www.walhalla.de](http://www.walhalla.de) **Verlagsleitung karrierefuehrer und Redaktionskonzept:** Viola Strueder (verantw.), Redaktionsanschrift: Verlagsbereich karrierefuehrer in der Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Weyertal 59, 50937 Koeln, Fon: 0221/4722-300 **Redaktion dieser Ausgabe:** Christoph Berger (verantw.), Prießnitzstraße 41, 01099 Dresden **Freie Mitarbeit:** André Boße, Stefan Trees **Anzeigen:** Britta Meyer (kommissarisch verantw.) **Anzeigendisposition und -technik:** Verlag Loss Jonn Meike Goldmann, Neufelder Straße 18, 51067 Koeln, Fon: 0221 6161-267 **Online-auftritt:** [www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de) **Grafik:** Olaf Meyer Gestaltung, Koeln **DTP/Lithografie:** Koellen Druck+Verlag GmbH, Bonn+Berlin **Druck:** Westermann Druck GmbH, Georg-Westermann-Allee 66, 38104 Braunschweig, Fon: 0531 708-501, Fax: 0531 708-599 **Fotos: Cover:** FotolEdhar **Verlag:** Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Haus an der Eisernen Bruecke, 93042 Regensburg, Fon: 0941 5684-0 Fax: 0941 5684-111 E-Mail: [walhalla@walhalla.de](mailto:walhalla@walhalla.de) Web: [www.walhalla.de](http://www.walhalla.de) **Geschäftsfuehrer:** Johannes Hofer (V.i.S.d.P.). Der **karrierefuehrer consulting** wird auf 100 % chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. **Copyright:** © Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg. Alle Rechte vorbehalten. Auszüge dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfaeltigt oder verbreitet werden. Dies gilt auch fuer die Vervielfaeltigung per Kopie oder auf CD-ROM sowie die Aufnahme in elektronische Datenbanken.

# Inhalt:



Foto: Fotolia/ chombosan



Foto: doubleYUU



Foto: Fotolia/ chombosan

## Top-Thema

8

### Generation Z wie Zukunft

Die Generation Z trifft auf eine sich in der Transformation befindende Consulting-Branche. Was passiert, wenn die Neuen aufs Neue treffen?

## Top-Interview

16

### Dr. Willms Buhse

Der Digital-Experte, Trainer, Autor und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens doubleYUU im Interview.

## Special IT-Consulting

20

### Herausforderung digitale Transformation

Viele Branchen und Unternehmen blicken Veränderungen in einem nie dagewesenen Ausmaß entgegen.

22

### Die Beratung mit Daten

Für den Einsatz von maschinellem Lernen und künstlicher Intelligenz braucht es Berater, die auf Überraschungsmomente vorbereiten können.

24

### Blockchain – Eine Chance für junge Berater

Einsteiger haben die Chance, hautnah die Einführung einer der neuesten Technologien mitzerleben.



REDAKTIONSTIPP

## # DIGITALISIEREN MIT HIRN

Sebastian Purps-Pardigol und Henrik Kehren kommen in ihrem Buch „Digitalisieren mit Hirn“ zu dem Schluss: Je größer das Maß der Digitalisierung in einer Organisation, desto mehr Aufmerksamkeit braucht das Thema Menschlichkeit. Sebastian Purps-Pardigol, Henrik Kehren: Digitalisieren mit Hirn – Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter für den Wandel gewinnen. Campus 2018, 34 Euro.

**karrierefuehrer-Titel**  
u. a. zu den Themen Frauen in  
Führung, Recht, Ingenieure  
gibt es kostenfrei unter dem  
QR-Code:



Foto: Fotolia/raz studio



Foto: Fotolia/New Africa



Henrike von Platen

Foto: Oliver Bette

## Insight

26

### **Königsdisziplin Strategieberatung**

Eine Welt in der Transformation benötigt Strategien für die Zukunft – und die dazugehörigen Berater.

30

### **Operations Transformation**

Berater übernehmen im Transformationsprozess drei Rollen.

## Kulturwandel

32

### **„Je mehr Hightech, desto mehr Hightouch“**

Nicole Brandes, internationaler Management Coach, Autorin und Zukunftsdenkerin, erklärt, wo der Mensch in Zeiten der Transformation steht.

34

### **Achtsamkeit als Katalysator für agiles Arbeiten**

Agiles Arbeiten und eine achtsame Organisationskultur gehören untrennbar zusammen.

## Einsteigen

36

### **Die Digitalisierung der Automobilindustrie**

Robert Ziffing berät Unternehmen der Automobilindustrie.

## Consulting+

38

### **Flexibel durch Agilität**

Methodenwissen zu agilen Frameworks ist Basis für eine erfolgreiche Beratung.

40

### **WOL: Working Out Loud**

Wie Mitarbeiter ihre eigenen Unternehmen beraten und so voranbringen.

## Inspiration

42

### **Scanner-Blick!**

Kultur-, Buch- und Link-Tipps.

## Aufbruch

48

### **Das letzte Wort hat: Henrike von Platen**

Die Expertin für Entgeltstrategien berät Unternehmen zur Lohngerechtigkeit.

## Standard

01 Editorial

01 Impressum

02 Inhalt

04 Inserenten

06 Kurz + knapp

## Service

44 Checkliste Bewerbung

45 Bookmarks/Firmenporträts

## karrierefuehrer crossmedial

Diese Ausgabe erscheint als:

→ Printmedium

→ iOS- und Android-App

→ E-Paper



Hinweise darauf finden Sie u.a. auch

→ auf unserer Facebook-Fanpage

→ auf unserem Twitter-Kanal

→ in unserem Youtube-Channel

Mehr dazu: [www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)

## Inserenten



CTcon GmbH



DB Management Consulting



Ebner Stolz Management Consultants GmbH



German Graduate School of Management and Law gGmbH



Hauptverband der deutschen Bauindustrie e.V.



Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.

IQB.de

IQB Career Services GmbH



Karrieretag Familienunternehmen

McKinsey&Company

McKinsey & Company



messe.rocks GmbH

metropolitan.

Metropolitan Verlag

CAREER Venture

MSW & Partner Personalberatung für Führungsnachwuchs GmbH



Platinion GmbH



QS Quacquarelli Symonds Ltd

Stern Stewart & Co.

Stern Stewart & Co.



Weiterbildung Wissenschaft Wuppertal gGmbH  
c/o Bergische Universität Wuppertal



WiSo-Führungskräfte-Akademie (WFA)



# IT CONSULTANTS WACHSEN NICHT AUF BÄUMEN. SONDERN AN IHREN AUFGABEN.

## **BCG Platinion sucht IT Consultants.**

Bei BCG Platinion fragen wir uns nicht, wie die digitale Welt ist – sondern wie sie sein sollte. Bei uns arbeiten kleine, hochmotivierte Teams an der Umsetzung geschäftskritischer IT-Themen renommierter Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Dabei ist uns eine enge Zusammenarbeit mit dem Kunden genauso wichtig wie die persönlichen Aufstiegs- und Entwicklungschancen unserer Mitarbeiter. Sie haben Interesse an einer führenden IT-Beratung und wollen von den Chancen des globalen BCG-Netzwerks profitieren? Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.

Mehr Infos auf [karriere.bcgplatinion.de](https://karriere.bcgplatinion.de)



**BCG  
PLATINION**

# Kurz+ knapp

von Christoph Berger

## Aussichten

### AUSGEZEICHNETE JOBAUSSICHTEN

Im Jahr 2017 ist der Umsatz der Consultingbranche auf insgesamt 31,5 Milliarden Euro gestiegen. Das entspricht einem Plus von 8,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Dies geht aus der vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) erstellten Branchenstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2018“ hervor. Demnach sind auch die Prognosen für das laufende Jahr 2018 rosig: Erwartet wird ein weiteres Umsatzwachstum von 8,4 Prozent. Einziges Manko: Ein noch stärkeres Wachstum werde zurzeit nur durch den Mangel an qualifizierten Beratertalenten begrenzt, wie BDU-Präsident Ralf Strehlau anmerkte. Um diesem Mangel entgegenzuwirken planen etwa 80 Prozent der größeren Unternehmensberatungen für 2018 sowohl zusätzlich Juniorberater direkt von den Hochschulen als auch Seniorberater mit Berufserfahrung einzustellen. Bei den mittelgroßen Marktteilnehmern wollen Zweidrittel neue Jobs für Senior- und Juniorberater schaffen.

Weitere Infos unter: [www.bdu.de](http://www.bdu.de)

## Quereinsteiger

### QUEREINSTEIGER SIND WILLKOMMEN

Die Beschäftigten der Unternehmensberatungen kommen aus 248 unterschiedlichen Studienfachrichtungen. Dazu zählen unter anderem die Bereiche Medizin, Lehramt, Mathematik und Psychologie. Aber auch Exoten wie Agrar- und Forstwissenschaften sind unter ihnen vertreten. Damit bietet die Consulting-Branche Quereinsteigern die besten Einstiegschancen, so das Ergebnis einer aktuellen Auswertung von Gehalt.de. Beschäftigte mit akademischen Abschluss erhalten in diesem Beruf zudem ein Jahresgehalt von 60.500 Euro. Die Studienautoren ziehen aus den Ergebnissen den Schluss, dass die Vielfalt der Studiengänge die teilweise branchenübergreifenden Fähigkeiten, die von Unternehmensberatern gefordert werden, verdeutlicht. Darüber hinaus würden neben dem Fachverständnis für das zu beratende Unternehmen aber auch ein gutes Sprachgefühl und gute Kontaktfähigkeiten zählen.

Weitere Informationen unter: [www.gehalt.de](http://www.gehalt.de)

## Mitsprache!

### WUNSCH NACH MEHR MITSPRACHE

Neun von zehn Angestellten in Deutschland sind mit der Arbeitsatmosphäre in ihrem Unternehmen grundsätzlich zufrieden und gehen gerne ins Büro. Trotzdem würden 93 Prozent der Arbeitnehmer in Büroberufen auch mehr eigene Ideen einbringen wollen – wenn ihre Chefs dafür offen wären. Das ergab eine aktuelle repräsentative Umfrage der Managementberatung Porsche Consulting bei 1011 Angestellten in Deutschland im Alter von 25 bis 65 Jahren. Würde diesem Wunsch entsprochen, könnten Unternehmen die Kompetenz ihrer Mitarbeiter noch besser nutzen, schreiben die Studienautoren. Doch dafür müssten sie ausreichend Freiraum und Anreize zur Verfügung stellen. Das Festlegen klarer Verantwortlichkeiten, mehr Möglichkeiten der Mitsprache bei der Aufgabengestaltung und Investitionen in die Arbeitsplätze könnten dazu unterstützende Maßnahmen sein.

Weitere Informationen unter: [www.porsche-consulting.com](http://www.porsche-consulting.com)



Foto: Olaf Meyer



**Du willst die Zukunft mitgestalten.** Und zwar heute - nicht morgen.

Willkommen, Du passt zu uns.

**Als Inhouse Consultant (w/m).**

Du willst die Mobilität von morgen gestalten? Als Inhouse Consultant bei DB Management Consulting schaffst Du Großes und bekommst nicht weniger zurück. Treibe den fundamentalen Wandel der DB voran und erwecke Strategien zum Leben!

DBKarriere     

Jetzt bewerben:  
**[deutschebahn.com/karriere](https://deutschebahn.com/karriere)**

# Neue treffen auf Neues.



**Neue Leute** aus der Generation Z, neue Techniken wie Big Data und Künstliche Intelligenz: Das Consulting stellt sich neu auf. Gefragt sind einerseits operative IT-Lösungen für mehr Effizienz und Transparenz. Doch danach kommt es mehr denn je auf die persönliche Beraterleistung an. Übrigens gerade bei den Führungskräften der Zukunft, die auf Gespräche großen Wert legen. Von **André Boße**

**Top-Thema**



# Generation Z wie Zukunft

**Die Generation Z kommt!** Dazu zählen Absolventen und Einsteiger, die ab Ende der Mitte der 1990er-Jahre geboren wurden. Nun sind die ersten Mitglieder dieser Generation Mitte 20, haben ihre akademischen Abschlüsse in der Tasche oder sind kurz davor und starten ihre Berufskarrieren. Wie jede andere Generation zuvor bringt die Generation Z Eigenarten und Merkmale mit. Diese werden die Unternehmen verändern, in denen sie tätig sein werden – was wiederum auch den Anspruch an die Beratung der nahen Zukunft beeinflusst: Consultants müssen schon jetzt die Besonderheiten der Generation Z mitdenken.



## Top-Thema



### BUCHTIPP LEBEN 3.0

Es ist ein Charakteristikum der Zukunft, dass sie ungewiss ist. So wundert es auch nicht, dass Physikprofessor Max Tegmark in seinem Buch „Leben 3.0“ unterschiedlichste Szenarien über das aufzeigt, was die Menschheit erwartet – obwohl er mit den weltweit führenden Entwicklern künstlicher Intelligenz zusammenarbeitet, die ihm exklusive Einblicke in ihre Labors gewähren. Max Tegmark: Leben 3.0. Ullstein 2017, E-Book 19,99 Euro.

### GENERATION Z: BLOSS NICHT UNTERFORDERN

Häufig stellt sich in den Unternehmen die Frage, wie sehr man die Einsteiger in die Arbeit einbeziehen darf, wie viel Verantwortung man ihnen gibt. Auch für Consultants ist das ein Thema. Die Accenture-Studie „Gen Z Rising“ zeigt nun, dass für die Einsteiger selbst nicht die Über-, sondern die Unterforderung das größte Problem darstellt: Mehr als zwei Drittel aller Berufseinsteiger fühlen sich im Job nicht genügend ausgelastet. Hier gibt es also noch Potenzial, das es zu nutzen gilt.



Fotos: Fotolia/ chombosan

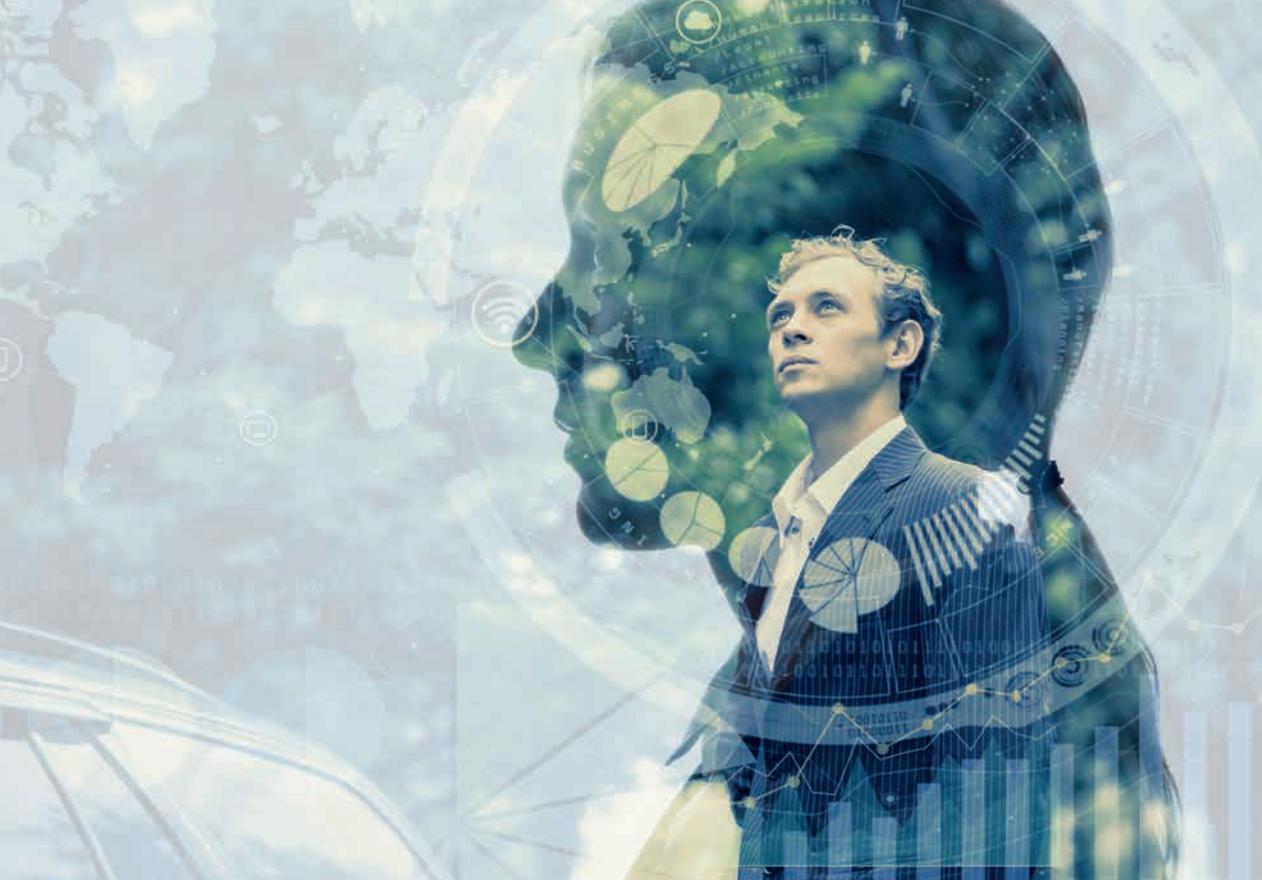
### X bis Z: So unterscheiden sich die Generationen

Aber was genau steht hinter der Z – und wie unterscheidet sie sich von ihren Vorgänger-Generationen X und Y? Der Ökonom Prof. Dr. Christian Scholz hat die verschiedenen Generationen analysiert, angefangen bei den Baby-Boomern, also den Menschen aus den besonders geburtenstarken Jahrgängen zwischen 1955 und 1969. Diese Generation sitzt heute vielfach in den Chefetagen. Doch ihr Ruhestand rückt näher. „Die Baby-Boomer waren in mancher Hinsicht idealistisch und wollten eine bessere Welt, sie agierten aber zunehmend opportunistisch und nutzten ihre Karrierechancen“, formuliert Scholz. Auf sie folgte die pragmatische Generation X: „Anders als ihre Vorgängergeneration machte sie sich keine Illusionen über die Gesellschaft oder die eigene Zukunft. Visionen und Utopien spielten keine Rolle, es gab auch kaum eigene Aufstiegserwartungen.“ Die Generation Y – geboren in den 1980er- und bis Mitte der 1990er-Jahre – bestimmte zuletzt den Wandel in vielen Unternehmen. Scholz: „Sie besinnt sich auf Begriffe wie Sinn und Werte, strebt auch in der Arbeitswelt die persönliche Weiterentwicklung und Selbstentfaltung an, wird geprägt von Chancen und Gefahren, von Globalisie-

rung und Digitalisierung.“ Nun rückt die Generation Z nach – „eine Generation, die erkennt, dass der Plan der Generation Y nach Sinnhaftigkeit und persönlicher Entfaltung nicht immer aufgegangen ist“, so Scholz. Daher trenne die Generation Z wieder klar zwischen Arbeits- und Privatleben, lege Wert auf Harmonie. Wandel hingegen wolle sie nur begrenzt, weshalb er eher mit einer „Optimierung von Strukturen und Sicherheit“ begründet werden sollte, um die Generation Z zu motivieren, wie Christian Scholz sagt.

### Lust auf Menschen und große Unternehmen

Doch was heißt das konkret für die Karriereplanung der Generation Z? Welche Typen von Einsteigern gehen nun in die Unternehmen – und wie muss die Consultingbranche darauf reagieren? Die Unternehmensberatung Accenture hat mit der Studie „Gen Z Rising“ ein umfassendes Profil der neuen Kräfte vorgelegt. Für Unternehmensberater sind die Erkenntnisse besonders wertvoll, denn sie zeigen auf, worauf es dem Nachwuchs im Unternehmen ankommt – und wie es gelingen kann, sein beträchtliches Potenzial in den Unternehmen zur Entfaltung zu bringen. Eine Kernaussage der Studie lautet: „Obwohl die diesjährigen



Hochschulabsolventen in Deutschland mit digitaler Kommunikation groß geworden sind, halten sie die zwischenmenschliche Interaktion im Beruf für besonders wichtig.“ Die Digital Natives der Generation Z stehen also keineswegs aufs Dauer-Display, persönliche Kontakte bleiben bedeutsam: „30 Prozent der befragten Berufseinsteiger präferieren persönliche Meetings, während Tools zur Online-Kommunikation mit 20 Prozent deutlich dahinter an zweiter Stelle rangieren“, heißt es in der Studie. Besonderen Wert legten Absolventen auf eine gute Beziehung zu ihren Führungskräften: „Ein potenziell schlechtes Verhältnis zum Chef ergab sich bei unserer Umfrage als eine ihrer größten Sorgen.“

Interessant in dieser Hinsicht ist der Hang der neuen Absolventen und Einsteiger zu größeren Arbeitgebern: „Der Wunsch, für ein Großunternehmen zu arbeiten, nimmt immer mehr zu“, heißt es in der Accenture-Studie. „25 Prozent der Absolventen, die dieses Jahr den Abschluss machten, möchten demnach für ein großes Unternehmen arbeiten. 23 Prozent bevorzugen dagegen eine mittelständische Firma, und 15 Prozent könnten sich vorstellen, bei einem Start-up anzufangen.“ Haben die Einsteiger erste Berufserfahrungen

gesammelt, steige der Wunsch, bei einem großen Unternehmen tätig zu sein, sogar noch, so die Studie. „Berufseinsteiger kehren damit zu den traditionellen Werten des Berufslebens zurück: ein klarer Karriereweg, Stabilität, Weiterbildungen und Mentoring sowie ein angemessenes Gehalt.“ Also genauso, wie es Christian Scholz in seinem 2014 veröffentlichten Buch „Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt“ prognostizierte.

#### Digital Natives an der Seite der Top-Berater

Die Frage ist nur, ob es diese Klarheit und Stabilität heute überhaupt noch geben kann. Beinahe alle großen Unternehmen stehen weiterhin vor der immensen Aufgabe, sich der digitalen Transformation zu stellen und die Digitalisierung umzusetzen – Veränderungen in der Art der Arbeit und der Unternehmenskultur inklusive. Entwicklungen wie künstliche Intelligenz und Deep Learning, 3-D-Druck und Big Data stehen für grundlegende Veränderungen der gesamten Arbeitsprozesse, und zwar über alle Abteilungen hinweg. Gerade bei diesen Transformationen ist die gegenwärtige Absolventen-Generation besonders gefragt: Schließlich ist sie es gewohnt, digitale Tools sowie



#### EMOTIONALE INTELLIGENZ

Seit Daniel Golemans Bestseller „Emotionale Intelligenz“ vor 20 Jahren sind Emotionen in aller Munde. Trotzdem scheint es, dass wir keinesfalls emotional intelligenter geworden sind – obwohl es gerade jetzt, in Zeiten der Transformation, so dringend notwendig wäre, wie Dr. Willms Buhse (Seite 16) und Nicole Brandes (Seite 32) erklären.

#### BUCHTIPPS ZUM THEMA EMOTIONALE INTELLIGENZ

Daniel Goleman: EQ. Emotionale Intelligenz. dtv 27. Auflage 2017, 9,90 Euro.

Markus Hornung: Der Abschied von der Sachlichkeit. BusinessVillage 2018, 24,80 Euro.



## Top-Thema



Foto: Fotolia / chombosan

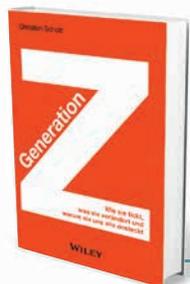
### KI, ERWEITERTE REALITÄT, VERTRAUEN

Im Research-Report „Eng verbunden mit dem Kunden“ hat die Beratung Accenture große Technikthemen identifiziert, die auf alle Branchen große Auswirkungen haben werden. Zum einen ist das die künstliche Intelligenz mit ihrer Auswirkung auf alle Teile von Wirtschaft und Gesellschaft. Die erweiterte Realität, versetzt die Menschen an andere Orte und minimiert Distanz nicht nur, sondern schafft sie ganz ab.

Große Bedeutung besitzen auch die Datenkorrektheit, also das Vertrauen in die Sicherheit, sowie die Grenzenlosigkeit des Geschäfts, denn die Digitalisierung befähigt die Unternehmen, „schneller und in mehr Ökosysteme zu expandieren als je zuvor“, heißt es in der Studie. Da die alten Geschäftssysteme für diese Grenzenlosigkeit nicht gemacht seien, komme es darauf an, neue Partnerschaften zu schließen.

### DAS BUCH ZUR GENERATION Z

Früh erforschte Prof. Dr. Christian Scholz die Gen Z. Christian Scholz: *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt.* Wiley 2014, 19,99 Euro.



vor allem digitale Denkmuster in ihre Lebenswelt zu integrieren. „Für digitale Exzellenz benötigen Unternehmen Menschen mit digitaler, fachlicher und persönlicher Kompetenz“, bringt es Hanna Kranz, Human Resources Recruiting & Development bei Sopra Steria Consulting, auf den Punkt. Die Sichtweise und Denke der Digital Natives sei daher für das Top-Management eine wertvolle Quelle. Um beides zu nutzen, hat das Beratungsunternehmen ein „Consultant Advisory Council eingerichtet“: „Zehn Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen, alle jünger als 30 Jahre, diskutieren hier mit der Unternehmensführung über Zukunftsthemen und Bedürfnisse der jungen Generation.“

Sopra Steria hat sich auf Consultant-Projekte zum Thema Digitale Transformation spezialisiert, zu tun haben es die Consultants dabei zum Beispiel mit Kunden, die auf oberster Ebene an der richtigen Strategie feilen. „Die Unternehmen wollen Entscheidungshilfen, wie sie den Umbau in Richtung eines digitalen Unternehmens stemmen sollen, beispielsweise wer im Management die Digitalisierung vorantreibt, welche kulturellen und organisatorischen Veränderungen nötig sind und wie ein funktionierender Fahrplan für die Transformation aussieht.“ Demge-

genüber gebe es Unternehmen, die sich mit konkreten Projekten beschäftigen. „Diese Kunden wollen Antworten, wie sie mit der Blockchain-Technologie ihr Geschäft sicherer und komfortabler für ihre Kunden abwickeln. Oder sie arbeiten an praktischen Anwendungsfällen für Automatisierungen und künstlicher Intelligenz, damit ihre Mitarbeiter mehr wertschöpfende Aufgaben übernehmen können.“ An der Vielfalt der Themen zeigt sich, worauf es in der Beratung heute ankommt: Einerseits muss der digitale Wandel gestaltet und mit Inhalt gefüllt werden, andererseits gilt es, die Mitarbeiter mitzunehmen, sie zu motivieren. Und das gelingt mit Blick auf die Generation Z eben am besten, wenn der Wandel nicht als Abenteuer bezeichnet wird, sondern als notwendige Veränderung, die Strukturen stärkt und Sicherheit gibt.

### KI ersetzt Beratung nicht

Dies gelingt zum Beispiel durch eine höhere Transparenz. Und genau hier setzen Projekte von Beratungsunternehmen an, die ihren Kunden dabei helfen, mit Hilfe von Big Data-Analysen ihr eigenes Unternehmen ganz neu kennenzulernen. „Das Entscheidende ist, in der Unmenge an Daten jene zu finden, auf die es tatsächlich ankommt“, sagt Bastian Nominacher, Co-CEO und Mitgründer des Beratungsunternehmens



# AHA!

**Effekt, der entsteht,  
wenn man als Top-Absolvent  
in einer kleinen, aber feinen  
Unternehmensberatung anfängt  
und gleich DAX-30-Projekte  
betreut.**

**Weitere Aha-Effekte unter:  
+ 49 211 577 903-75**

## Top-Thema



Foto: Fotolia / chombosan



**BUCHTIPP:  
D.QUARKSX**

Digitalisierung ist für Unternehmen und Manager eine zentrale Herausforderung.

Aber wie können kleine und mittlere Unternehmen (KMU) digital werden? Mit den d.quarks, die die Digitaexperten Carsten Henrich und Michael Pachmajer von PwC entwickelt haben; sie sind Bausteine für den digitalen Wandel. Ein d.quark beschreibt eine Fähigkeit, die ein Unternehmen bei der Realisierung digitaler Geschäftsmodelle organisieren, beschaffen und entwickeln muss. Es sind Teilchen, die jedes für sich dazu beitragen, die digitale Transformation in Unternehmen zu beschleunigen.

Michael Pachmajer, Carsten Henrich: d.quarksX – Auf den Punkt zum digitalen Unternehmen. Murmann 2017, 10 Euro.

Celonis, das eine eigene Methode für diese Arbeit anbietet: Das Tool „Process Mining“ legt den Fokus der Analyse auf transaktionale Prozessdaten, die sowieso schon in den IT-Systemen vorhanden sind. „Für einen frei auswählbaren Unternehmensbereich zeigt die Software in Echtzeit auf, welche Prozesse wie ablaufen und eröffnet damit einen Röntgenblick auf alle Unternehmensaktivitäten – beispielsweise auf einen Einkaufsprozess von der Vorarbeit über die Bestellung bis hin zur Zahlung“, so Nominacher. Dabei begreifen die Machine-Learning-Algorithmen hinter der künstlichen Intelligenz auch, wie dieser Prozess idealerweise ablaufen sollte – und warum Abweichungen von diesem Idealzustand auftreten. „Die Software kann so direkte Handlungsempfehlungen geben: Welche Maßnahmen hätten bei ähnlichen Problemen welchen Effekt? Und was verspricht heute Erfolg?“ Hier gibt die Software also Impulse für den Berater.

Da stellt sich natürlich die Frage: Übernimmt hier die künstliche Intelligenz irgendwann ganz die Arbeit des Consultants, weil sie Ist-Zustände analysiert, Soll-Zustände entwickelt und dabei genau die notwendigen Arbeitsschritte vorgibt? Nein, sagt Nominacher, zwar werde der Beratungsprozess mit Hilfe solcher Digital-Tools beschleunigt, doch verbessere sich damit vor allem die Entscheidungs-

grundlage für die spätere persönliche Beratung. „Die Software ersetzt keine Berater, sie hilft Consultants, ihren Job schneller und effizienter zu machen. Sie gibt ihnen somit den Freiraum, ihre Kompetenz einzusetzen, und befreit sie von der aufwändigen Spuren- und Ursachensuche. Damit hat der Berater die Zeit, das zu tun, was seine Kernkompetenz ist: beraten.“ Und genau hier treffen neue Consulting-Methoden den Nerv der Generation Z, die eben besonders großen Wert auf persönliche Kontakte legt. Digitale Berateransätze sind mit Blick auf den Nachwuchs in den Unternehmen also vor allem dann Erfolg versprechend, wenn die Software technische Leistungen automatisiert und Raum gibt für Beratergespräche. Klar ist aber auch, dass in auf Software-Lösungen spezialisierten Unternehmensberatungen wie Celonis die Kompetenzen von IT-Kräften und Consultants miteinander verschmelzen: Die Berater benötigen Einblicke in die digitalen IT-Operationen und Security-Architekturen, müssen aber auch strategische Anwendungsszenarien aufstellen und Erfolge beziffern. „Dann sind sie in der Lage, die Vorteile der Technologie in Pilotprojekten aufzuzeigen und Empfehlungen für weitere Optimierungen zu geben“, sagt der CEO Bastian Nominacher. Und genau diese Optimierungen sind es eben, die der Generation Z ein besonders gutes Gefühl geben.

# GGG LEADERSHIP CERTIFICATE

Der Lehrgang für neue Führungskräfte

**TERMIN**

22.-26.10.2018  
jeweils 09 - 17 Uhr  
GGG, Heilbronn

WERDE  
*Platzhirsch*  
IN DEINEM REVIER!

**Modul 1**

Agile Leadership – Führung im digitalen Wandel

**Modul 2**

Arbeitsrechtliche Grundlagen

**Modul 3**

Führung und Fokus

**Modul 4**

Effektive Kommunikation in der Führung (zwei Tage)



Sind Sie neu in Ihrer Aufgabe als Führungskraft?  
Dann bereitet Sie unser Zertifikatslehrgang sorgfältig  
auf die unterschiedlichen Herausforderungen vor.

**Jetzt informieren unter**

[www.ggs.de/leadership-certificate](http://www.ggs.de/leadership-certificate)

**GGG**

GERMAN GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW  
HEILBRONN

**Der Transformationsberater.** Wie bringt man die Innovationskraft des Silicon Valley in das deutsche Top-Management? Dieser Frage widmet sich Dr. Willms Buhse in seinen Vorträgen, Büchern und Coachings zum Thema Digitale Transformation. Im Interview erklärt er, warum das Veränderungstempo gefährlich langsam ist und wie es Consultants gelingen kann, es zu verschärfen. Nicht, um Kasse zu machen. Sondern um den Unternehmen wirklich zu helfen. Die Fragen stellte **André Boße**.

# Dr. Willms Buhse







*Natürlich muss der Unternehmensberater wissen, wovon er redet. Aber vorrangig muss er Lust auf Veränderung machen.“*

## Top-Manager

### **Herr Dr. Buhse, Themen wie 3-D-Druck oder Künstliche Intelligenz führen dazu, dass die Dynamik der digitalen Transformation weiter steigen wird. Sind die deutschen Unternehmen in der Mehrzahl darauf vorbereitet?**

Stimmt, diese Themen sind Verstärker. Die digitale Transformation von Unternehmen ist aber mehr eine ganzheitliche Geisteshaltung. Und genau hier sehe ich den größten Nachholbedarf für Unternehmen. Erst kürzlich veröffentlichte die Gesellschaft für Konsumforschung eine Studie unter deutschen Großunternehmen. Darin sagt jeder zweite Unternehmer, dass die eigene Branche massiv transformiert werde. Beim jeweils eigenen Geschäftsmodell hingegen sehen nur 21 Prozent einen solchen starken Wandel. Hier spiegelt sich eine bedenkliche Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung wider, die wir auch selbst vor zwei Jahren in einer Studie erhoben haben. Und die Herausforderungen an das eigene Unternehmen so zu unterschätzen, ist ökonomisch hochgradig gefährlich.

### **Welche Rolle spielen hier die Unternehmensberater? Sollten sie aufs Tempo drücken, weil der Wandel jetzt vorangetrieben werden muss?**

Unternehmensberater werden jetzt und in Zukunft hauptsächlich für zwei Dinge gebraucht: Zum einen für ihr Expertenwissen, zum anderen als Lotse und Begleiter im Transformationsprozess. Natürlich muss der Unternehmensberater wissen, wovon er redet. Aber vorrangig muss er Lust auf Veränderung machen. Er muss diesen Wandel moderieren und das dafür notwendige Handwerk vermitteln. Zur Not kann er auch mal als verlängerte Werkbank herhalten, klar. Aber ich halte nichts davon, wenn Berater mit

einem Bus an Leuten vorfahren, einen Konferenzraum besetzen und am Ende mit einem Fertigrezept für den Wandel des Unternehmens wieder herauskommen.

### **Es ist viel über Digital Leadership geschrieben worden, jedoch verändern sich die Voraussetzungen dafür ja auch mit jeder Innovation und jeder Zukunftsvision. Wie definieren Sie Digital Leadership heute?**

Was mir an den meisten Definitionen fehlt, die man aus dem Markt so hört, ist die Einbettung in das große Ganze: in die digitale Transformation. Diese besitzt nämlich in jedem Unternehmen viele Dimensionen. Wir haben dafür das „Rad der Transformation“ entwickelt, das die acht typischen Dimensionen dieses Wandels beinhaltet: Digital Strategy, Digital Customer Relationships, Digital Products & Services, Digitale Prozesse, Social Collaboration, das Digitale Mindset, das Digital-Transformationsmanagement sowie – im Kern des Ganzen, alles zusammenhaltend – Digital Leadership. Es handelt sich hier also um eine neue Führungskultur, in der Führungskräfte von heute sich die Erfolgsmodelle der Digitalisierung in ihrer täglichen Führung zu Eigen machen.

### **Was erfordert dieses Führungsmodell?**

Maximale Transparenz sowie Führen unter Unsicherheit, die sich durch die Vernetzung digital gesteuerter Entwicklungen ergibt. Dann: Offenheit für neue Produkte, Herangehensweisen, Werkzeuge und Werthaltungen sowie Partizipation der Mitarbeiter an relevanten Entscheidungsprozessen. Und Agilität in der Planung ihrer Prozesse. Zusammengefasst also: Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität – ich nenne es das VOPA-Prinzip. Und

ohne dieses ist Führung nicht mehr denkbar. Dieses Prinzip bedeutet nicht, dass klassische, hierarchische, langfristige und auf Kontrolle basierende Prozesse grundsätzlich unbrauchbar sind. Aber es erfordert, dass jede Führungskraft auswählen können muss zwischen „alter“ und „neuer“ Führung. Das ist Digital Leadership.

### **Denken Sie, dass die Consultants heute mehrheitlich fit genug sind für bahnbrechende und hochinnovative Themen wie Künstliche Intelligenz oder Big Data?**

Manche ja, viele nein. Aus meiner Sicht jedoch ein wesentlich größeres Problem ist, dass die meisten Beratungen sich nur allzu bereitwillig auf diese Hype-Themen stürzen. Weil sie aufgrund ihrer Komplexität prädestiniert für den großen Beraterbus und den extragroßen Retainer sind.

### **Sprich: Sie sind gut fürs Beratergeschäft?**

Ja, aber die oben skizzierten Themen, die sie zuerst angehen müssten, weil in ihnen ein echtes Potenzial für die Weiterentwicklung eines Geschäfts steckt, treten in den Hintergrund. Einfach, weil sie weniger attraktiv für die Beratungen sind.

### **Wie kann es den Consultants gelingen, die Themen der digitalen Transformation in die Unternehmen zu tragen?**

Indem sie sich in die Rolle des Lotsen begeben statt in die des allwissenden Optimierers. Mit dem Klemmbrett durch den Laden zu gehen und zu schauen, wer wie noch effizienter werden und mit Technologie noch ein wenig mehr aus sich herausholen kann – ein solches Vorgehen holt die Leute nicht ab. Mir geht es immer

darum, die Unternehmen zu inspirieren, ihnen Lust zu machen auf die Veränderung sowie die Partizipation der Mitarbeiter. Und diese Energie im Unternehmen, diese Aufbruchstimmung dann zu nutzen, um sie bei der Veränderung zu begleiten. Dafür braucht es Berater und auch Trainer, die Lust haben, neue Methoden anhand individueller Beispiele zu vermitteln.

**Welchen Stellenwert werden neue Methoden wie Künstliche Intelligenz oder Big Data in der Beratung selbst haben, wird die digitale Technik dafür sorgen, dass Beratung nicht nur effizienter, sondern auch zielgenauer und qualitativ besser wird?**

Diese Technologien werden hier und da sicher auch zum Tragen kommen. Für uns Berater ist es ein Muss, mit modernen Werkzeugen und Methoden den angestrebten Wandel vorzuleben. Viel wichtiger als die künstliche Intelligenz wird aber die emotionale Intelligenz sein, also die Fähigkeit, die Menschen im Wandel mitzunehmen. Für alles andere wird es Tools geben. Diese emotionale Intelligenz fördern wir bei den Consultants in unserem Unternehmen. Wir setzen bei „DoubleYUU“ auf ein selbstorganisiertes Beraternetzwerk mit festen und freien Beratern, in dem jeder selbstbestimmt, flexibel und eigenverantwortlich arbeitet. Denn von Hierarchien und Berater-Sidekicks, die nur zusätzliche Stühle füllen, halte ich nichts. Viel cooler ist es doch, wenn ein Berater mit seiner Begeisterung für einen Kunden so einsteigt, dass er diesen auch überzeugen kann. Da kann es schon passieren, dass der Juniorberater dann auch im Vorstandstermin landet.



**ZUR PERSON**

Dr. Willms Buhse, 1970 in Langenhagen geboren, besitzt ein Diplom in Maschinenbau sowie in Wirtschaftswissenschaften. 1994 wird er an der Uni Hannover Leiter eines der ersten internationalen Internetprojekte. Seine Doktorarbeit verfasste er über das Musikgeschäft im digitalen Zeitalter. Für den Bertelsmann-Konzern gründete er in New York ein Tochter-Start-up. Und er war an der Entwicklung und Vermarktung von globalen Standards für Mobiltelefone beteiligt. Als Autor bloggt er für die Wirtschaftswoche und schreibt Bücher. Als Trainer coachte er nicht nur Top-Manager, sondern auch ein Basketballteam in Deutschland und ein Soccer-Team in New York. Willms Buhse lebt in Hamburg.

**ZUM UNTERNEHMEN**

Willms Buhses Beratungsunternehmen Doubleyuu mit Sitz in Hamburg wurde 2009 gegründet und sieht sich als Begleiter von Unternehmen in allen Phasen der digitalen Transformation. Ziel ist dabei ein Wandel in der Unternehmenskultur, der sich nur bewerkstelligen lässt, wenn alle Bereiche vom digitalen Wandel erfasst werden. Die rund 20 festen und freien Consultants arbeiten für viele große DAX-Unternehmen, geben Leadership-Impulse oder bringen Digital-Leadership in die verschiedenen Managementebenen.

*„Viel wichtiger als die künstliche Intelligenz wird aber die emotionale Intelligenz sein, also die Fähigkeit, die Menschen im Wandel mitzunehmen.“*



# Herausforderung

# digitale Transformation

Die Umsätze der Consultingbranche wachsen – inzwischen eine Erfolgsgeschichte im achten Jahr. Und sie könnten noch höher ausfallen. Allein der Mangel an qualifizierten Beratertalenten begrenzt einen noch stärkeren Kurvenverlauf nach oben. Haupttreiber der Entwicklung ist die Digitalisierung.

Von **Christoph Berger**

**Es ist fast** schon egal, welche Internetseite von welcher Unternehmensberatung man derzeit aufruft: Fast immer springt einem das Thema Digitalisierung entgegen. „Die ‚Digitale Transformation‘ ist das Buzzword der Stunde“, heißt es dann auch auf einer der Seiten. Allerdings hat diese Fokussierung auch ihre Gründe: Laut der aktuellen McKinsey-Studie „Disruptive forces in the industrial sector – a global executive survey“ erwarten Vorstände und Unternehmensentscheider aus der Industrie, dass sich ihre Branchen in den nächsten fünf Jahren stärker verändern als in allen vergangenen Jahrzehnten. 85 Prozent der Verantwortlichen aus der Automobilindustrie, dem Maschinenbau sowie der Luftfahrt- und Verteidigungsbranche gehen davon aus, dass technologische Durchbrüche wie künstliche Intelligenz, das Internet der Dinge und datenbasierte Geschäftsmodelle ihr Unternehmen komplett verändern werden.

Auch das Marktforschungsunternehmen Gartner hat sich auf die Suche nach technologischen Trends für 2018 gemacht. Folgende zehn, strategisch bedeutsamen Technologie-Trends wurden dabei von den Analysten identifiziert – unter Berücksichtigung der bereits erwähnten: intelligente Apps und Analytik, digitale Zwillinge, EDGE-Computing aus der Cloud, Konversations-Plattformen, erweiterte und

virtuelle Realität, Blockchain, Reaktionsschnelligkeit sowie ein anpassungsfähiges Risiko- und Vertrauensmanagement.

Das Besondere bei alledem, auch dies wurde über die McKinsey-Studie noch einmal bestätigt: Fast jeder Zweite hält das Ausmaß der Veränderung für noch nie dagewesen. Gleichzeitig fühlen sich die traditionellen Unternehmen schlecht auf den Wandel vorbereitet. Vor allem gehe es darum, neue digitale Geschäftsmodelle aufzubauen und die dafür notwendigen Talente zu gewinnen.

Und: „Natürlich gab es auch früher Entwicklungssprünge in der Industrie. Doch diesmal verändert sich nicht nur die Technologie, sondern für alle Unternehmen auch das fundamentale Geschäftsmodell“, sagt Thomas Baumgartner, Leiter der europäischen Beratung für Industrieunternehmen bei McKinsey.

Da wundert es nicht, dass sowohl die deutsche Wirtschaft als auch der Öffentliche Sektor vermehrt nach Consultingleistungen fragen. Taktgeber ist, so die BDU-Studie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2018“, die laufende digitale Transformation. In der gaben 93 Prozent der Befragten auch an, dass Beratungsprojekte mit Digitalisierungshintergrund ein wesentlicher Wachstumstreiber bleiben werden.



Ich werde oft gefragt, warum unsere Wirtschaft nicht auf das Potenzial von Frauen verzichten kann. Es ist mir zwar unbegreiflich, wie man diese Frage heute überhaupt noch ernsthaft stellen kann – aber es ist gut, dass es Netzwerke wie die herCAREER gibt, wo sie eindeutig beantwortet wird!



**Daniela Mündler**  
Member of the Management Board, Bahlsen GmbH & Co. KG,  
Speaker und Table Captain der herCAREER



**11. - 12. Oktober 2018, MTC, München**  
Die Karrieremesse für Absolventinnen, Frauen in Fach- und Führungspositionen und Existenzgründerinnen  
[www.her-career.com](http://www.her-career.com)



über 60  
Vorträge & Diskussionen  
im Auditorium



rund 200  
MeetUps & Talks mit  
Role Models & Insidern



über 180  
Aussteller & Partner



bundesweites  
Einzugsgebiet



99%  
Weiterempfehlungsrate



**SPEAKER & TABLE CAPTAIN**  
**Kai Anderson**  
Vorstandsvorsitzender, Promerit AG, gehört zu den gefragtesten Veränderungsexperten Deutschlands



**TABLE CAPTAIN**  
**Lea-Sophie Cramer**  
Gründerin und Geschäftsführerin der Sonoma Internet GmbH, Betreiberin des Online-Shops für Erotik-Lifestyle-Artikel Amorelie



**TABLE CAPTAIN**  
**Rosheen Dries**  
Partnerin bei EY (Ernst & Young) und Leiterin der Steuerabteilung der Financial Services Organisation, Deutschland



**SPEAKER & TABLE CAPTAIN**  
**Gisela Maria Freisinger**  
Autorin, manager magazin Verlagsgesellschaft mbH

**50% Preisnachlass\***  
beim Messe-Ticket-Kauf unter  
[her-career.com/ticketshop](http://her-career.com/ticketshop)

\* Studenten/-innen erhalten kostenlosen Eintritt nach Online-Registrierung und Vorlage ihres gültigen, personalisierten Studentenausweises vor Ort.



**SPEAKER & TABLE CAPTAIN**  
**Dr. Carolin Gabor**  
Managing Partner, Fin-Leap GmbH, ein in der Finanzdienstleistungsbranche spezialisierter Company Builder



**KEYNOTE & TABLE CAPTAIN**  
**Dr. med. Dilek Gürsoy**  
Herzchirurgin, Klinikum Links der Weser. Sie war die erste Frau in Europa, die einem Patienten ein komplettes Kunstherz einsetzte.  
Präsentiert von Emotion



**TABLE CAPTAIN**  
**Franziska von Lewinski**  
Vorständin, fischerAppelt AG, steht dem Ressort Digital und Innovationen vor



**TABLE CAPTAIN**  
**Karin Nordmeyer**  
Vorsitzende UN Women Nationales Komitee Deutschland e.V.

#herCAREER

**Ausstellerspektrum:**

Arbeitgeber // Vereinbarkeit // Geld & Finanzen // Weiterbildungsangebote // Netzwerke // Existenzgründung

Sponsor

Deutsche Hochschulwerbung

Hauptmedienpartner

**herCAREER@Night 11. Okt. 2018**

Der Netzwerkevent mit über 40 Table Captains!  
Anmeldung unter [her-career.com/atNight](http://her-career.com/atNight)

emotion

UNIGLOBALE

Startup Valley

# Die Beratung mit Daten

Foto: Fotolia/ everythingpossible

**Business Intelligence, Advanced Analytics und Big Data – der Umgang mit Daten ist zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für die Zukunft und Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen geworden. In Beratungs-Projekten geht es für Consulting-Unternehmen darum, zusammen mit den Kunden individuelle Lösungen zu finden und diese zu operationalisieren.**

Von **Astrid Muhs**,  
Senior Personalreferentin  
der Sieger Consulting GmbH

**Die Themen** Maschinelles Lernen und Künstliche Intelligenz (KI) beschäftigen zurzeit viele Unternehmen. Eine der größten Herausforderung besteht darin, ein Verständnis dafür zu entwickeln, was maschinelles Lernen ist und welche Probleme dadurch gelöst werden können. Oftmals sind auch irrationale Ängste in Bezug auf dieses Thema abzubauen und ein Verständnis dafür zu schaffen, dass maschinelles Lernen als ein unterstützender Prozess zu verstehen ist.

Unternehmen müssen sich bewusst werden, dass es nicht ausreicht, einen KI-Spezialisten einzustellen, der ausnahmslos Algorithmen entwickelt, die dabei helfen sollen, die gewünschten Antworten zu finden. Lernsysteme stehen und fallen mit den Daten, die das Unternehmen dem Spezialisten zur Verfügung stellen kann. Was gebraucht wird, sind Datenexperten und Data Scientists. Diese entscheiden, welche Datensätze dabei helfen, die Unternehmensziele zu erreichen und wie diese Daten aufzubereiten sind, um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen.

Ein Teil der Herausforderung der Beratung ist es dabei, die Unternehmen auch auf Unvorbereitetes einzustellen. Denn: Nicht immer erhält man die erwarteten Ergebnisse. Lernsysteme können mitunter ganz andere und völlig neue Erkenntnisse generieren, die von den bereitgestellten Daten nicht erwartet wurden. Daher können Unternehmen nicht mit einem vorgefassten Begriff die Selektion beginnen,

um die gewünschten Ergebnisse zu generieren. Unter Umständen werden neue und interessante Dinge herausgefunden, die viele andere Möglichkeiten eröffnen.

Maschinelles Lernen entwickelt sich ständig durch innovative Ideen und Plattformen weiter. Schon alleine aus diesem Grund sind Fortbildungen unerlässlich: Umzusetzende Projekte mit Googles Cloud Machine Learning Platform, Microsofts Azure Machine Learning Studio und Amazon Machine Learning sind da nur drei Beispiele, die eine intensive Beschäftigung mit der Thematik erfordern. Auch die Anwendung immer wieder neuer Lernstrategien und -ansätze versetzt einen in die Lage, leistungsstarke und skalierbare Lernsysteme auf jedes Kundenproblem individuell zuschneiden zu können. Falls die cloudbasierten Systeme nicht sämtliche Anforderungswünsche erfüllen, sind wir darüber hinaus in der Lage, unseren Kunden selbstentwickelte und leistungsstarke Lernsysteme anzubieten. Je nach Anwendungsfall kann flexibel zwischen diversen Programmiersprachen wie zum Beispiel Java, Python oder R gewählt werden. Auf jeden Fall helfen Einsteigern, die sich für die Beratung in den Bereichen KI und Maschinellem Lernen interessieren neben einem Studienabschluss in den Fächern Informatik, Betriebswirtschaftslehre oder Naturwissenschaften erste Kenntnisse in der Analyse von Daten und im Bereich Datenbanken – beispielsweise erworben durch ein Praktikum.



**DIE DEUTSCHE  
BAUINDUSTRIE**  
BAUEN UND SERVICES

konstruktiv, Bremen · Bilder: Composing - pixabay.com/efes, forollia.com/Jürgen Fälschle, iStock.com/Sneksy - Bildleiste - links unten und Mitte: Dirk Heckmann, rechts unten: shutterstock.com/LianeM

# MITWIRKEN wo Großes entsteht

Unser Land wächst. Menschen brauchen Wohnungen und die Wirtschaft ein gut ausgebautes Netz an Straßen, Schienen und Wasserwegen. Große Aufgaben für die Bauindustrie. Dafür suchen wir Menschen mit Ideen, die unsere Zukunft gestalten.

Informiere Dich unter

[www.werde-bauingenieur.de](http://www.werde-bauingenieur.de)





Foto: Fotolia/elenabsl

# Blockchain –

## Eine Chance auch für junge Berater

Sie war eine der großen Überraschungen der letzten Jahre und doch steht sie mit ihrer Karriere noch ganz am Anfang. Die Rede ist von der Blockchain, einer der spannendsten technologischen Entwicklungen unserer Zeit. Auf Einsteiger übt die Technologie ihren ganz eigenen Reiz aus und bietet vielfache Chancen.

Von **Christian Drevenstedt**,  
Senior Business Analyst bei Capgemini

Die Blockchain hat viele Akteure bewegt im letzten Jahr: Entwickler in Hunderten von Start-ups rund um den gesamten Globus basteln motiviert vom disruptiven Potenzial an neuen, immer besseren Blockchain-Lösungen. Regulatoren erarbeiten Richtlinien für den rechtmäßigen Umgang und die öffentliche Verwaltung sowie etablierte Unternehmen quer über alle Branchen folgen dem Ruf der Visionäre und prüfen Chancen und Risiken des neuen Sterns am Firmament.

Wir als Beratungsunternehmen sind bei dieser Entwicklung von der Pike auf dabei und unterstützen Organisationen, sich mit der neuen Technologie zurechtzufinden. Ging es in den Anfangsjahren noch primär um Wissensvermittlung und die richtige Einordnung der Thematik, drehen sich unsere heutigen Leistungen bereits um die Ausarbeitung der richtigen Strategie, um die Identifizierung von besonders geeigneten Use Cases, die Erstellung von Proof-of-Concepts und letztlich auch um die Produktivsetzung von Piloten.

Dabei ist die gesamte Bandbreite unserer Expertise gefragt. Als Berater müssen wir das Geschäft und die Prozesse unserer Kunden kennen und in der Lage sein, ausgearbeitete Strategien in agile Projekte zu überführen. Außer-

dem benötigen wir jede Menge technisches Verständnis und Know-how, um unsere Visionen auch konkret umzusetzen. Unsere Teams sind folglich oft ein gesunder Mix aus Strategieberatern, Architekten und Entwicklern.

Gerade Berufseinsteiger oder Young Professionals fühlen sich vom Thema Blockchain angezogen. Es ist eine vergleichsweise junge Technologie, die sich fortlaufend weiterentwickelt. Welche Auswirkungen sie tatsächlich auf unser gesellschaftliches und wirtschaftliches Verständnis haben wird, lässt sich bislang nur erahnen. Nicht wenige ziehen die Vergleiche zum Durchbruch des Internets in den 1990er-Jahren. Wiederum andere reden sie runter. Dieses Spannungsfeld und die Möglichkeit, die Zukunft der Blockchain-Technologie aktiv mitzugestalten, hat für viele Nachwuchsberater ihren Reiz. Eine Karriere in dem Bereich erfordert vor allem Folgendes:

- ein hohes technisches Verständnis,
- die Fähigkeit, Potenziale zu erkennen,
- Spaß an der permanenten Veränderung sowie
- Kreativität in der Umgestaltung.

Im Gegenzug bietet die Technologie die Chance, hautnah an einer der aufregendsten Entwicklungen des 21sten Jahrhunderts mitzuwirken.

Raus aus dem Hörsaal. Rein in die Wirtschaft.

# TAGESEXPEDITIONEN INS BERUFSLEBEN

*Im Dschungel der schier unbegrenzten Studien- und Berufsmöglichkeiten fällt die Wahl oft schwer. Welcher Studienschwerpunkt ist der richtige und welcher Beruf passt zu mir? Die Initiative „Expedition Wirtschaft“ bietet Gelegenheiten, genau dies auszuprobieren.*

## KONTAKT MIT DER BERUFSWELT

Die Expedition Wirtschaft ermöglicht es Studierenden, einen Tag lang einen Beruf kennenzulernen. So sammeln Studierende Praxiserfahrungen und knüpfen nebenbei Kontakte zu potentiellen Arbeitgebern. Wirtschaftsprüfer in ganz Deutschland sind die Gastgeber und Mentoren dieser Tagespraktika. Denn niemand hat einen tieferen Einblick in das Innere von vielen Unternehmen.

## WAS NICHT IM KARRIERE-RATGEBER STEHT

Studierende erwerben Erfahrungen, beispielsweise indem sie ein Prüfungsteam auf Mandantenbesuch begleiten und Einblick in die Arbeitswelt der Unternehmen erhalten, oder beim Hintergrundgespräch mit dem Senior oder in der Mittagspause mit den Young Professionals.

## WER DARF MITMACHEN?

Mitmachen dürfen Studierende wirtschaftsnaher Fächer bereits ab dem ersten Semester. Die Online-Anmeldung ist kostenlos und dauert nur wenige Minuten. Anschließend erhalten sie die PraktiCard, mit der sie deutschlandweit Tagesexpeditionen unternehmen können. Per Mausclick wählen sie eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in ihrer Nähe und vereinbaren einen Termin für das Tagespraktikum.

Im Blog auf [www.expedition-wirtschaft.de](http://www.expedition-wirtschaft.de) und auf [www.facebook.com/expedition-wirtschaft](http://www.facebook.com/expedition-wirtschaft) gibt es außerdem nützliche Tipps rund um Wirtschaft, Studium und Berufsorientierung.



## ZWEI JOBS AN EINEM TAG

Interview mit Jannike Stöhr,  
Job-Testerin, Buchautorin, Coach

*Wie finde ich einen Job, der zu mir passt?*

Seine Talente einbringen zu können, ist eine wesentliche Voraussetzung dafür. Aber dazu muss man erst einmal wissen, was man gut kann! Ausprobieren ist eine gute Methode, um es herauszufinden. Daher gefällt mir die Expedition Wirtschaft, weil sie genau dies ermöglicht.

*Du hast selbst einen Tag mit Wirtschaftsprüfern verbracht. Wie war das für dich?*

Ich habe ein Wirtschaftsprüfer-Team begleitet, das beim Mandanten – einem Stromkabel-Hersteller – vor Ort war, und dort das interne Kontrollsystem geprüft hat. So bekam ich zwei Jobs an einem Tag erklärt, das fand ich ganz schön interessant.

*Was hättest du dir vor deiner Expedition anders vorgestellt?*

Überrascht hat mich, dass die Wirtschaftsprüfer viel mit Mitarbeitern des Mandanten-Unternehmens sprechen, um an Informationen zu kommen. Wirtschaftsprüfer müssen deswegen wirklich kommunikativ und teamfähig sein, sonst funktioniert das nicht.

Alle Informationen unter [www.expedition-wirtschaft.de](http://www.expedition-wirtschaft.de)

Die Expedition Wirtschaft ist eine Initiative des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) und seiner Mitglieder.



# Königsdisziplin

## Strategieberatung

Die schnelllebige und von Veränderungen geprägte Zeit stellt viele Unternehmer und Manager vor die Frage: Welche Strategie brauchen wir, um auf Dauer zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben? Strategieberater sehen sich hier als Partner, neue Wege zu entwickeln und beim Gehen auf diesen, zur Seite zu stehen.

Von **Christoph Berger**

**Die deutsche Spezialchemiebranche** steht vor vielfältigen Herausforderungen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Ein vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater ins Leben gerufener Thinktank erstellte ein Themendossier, in dem der Branche eine Verringerung des technologischen Vorsprungs, schrumpfende Marktanteile, eine fehlende internationale Ausrichtung sowie ein Kosten- und Optimierungsdruck am Standort Deutschland attestiert wird. Um die Zukunftsfähigkeit der Branche zu erhalten, formulierten die am Thinktank teilnehmenden Berater aus vier Unternehmensberatungen neben vielen weiteren Maßnahmen zwei entscheidende Schwerpunkte: die Verteidigung der Position in den angestammten Heimatmärkten sowie die Teilnahme am Wachstum der Schwellenländer. Beides eindeutig strategische Schwerpunkte, die es nun gilt, umzusetzen.

### **Berater als Partner**

Vor Herausforderungen steht natürlich nicht nur die Spezialchemiebranche. Prinzipiell kann gesagt werden: „Die Anforderungen an die Unternehmensführungen und das

Management sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Wir leben in einer Welt, die von Volatilität und großen Umwälzungen geprägt ist. Da brauchen Manager guten Rat von Partnern. Von Partnern, auf die sie sich verlassen können“, sagt Kathrin Kammer, Head of Global HR Marketing & Recruiting bei der Unternehmensberatung Roland Berger. Und genau solche Partner seien die Strategieberater, Partner, die Kunden in einem komplexen Umfeld Orientierung und neue Impulse geben. Nicht umsonst kommunizieren Strategieberater oftmals mit den oberen Führungsebenen der Unternehmen. Die Wettbewerbsfähigkeit sowie die Ausrichtung auf die Zukunft sind dabei Kerninhalte einer Strategie, dass es sich aber nicht immer um Internationalisierungsthemen wie in der Spezialchemie handelt, ist auch klar. „In der Strategieberatung dreht sich vieles um die Trends der Digitalisierung: von künstlicher Intelligenz und Machine Learning über neue Arten von Mobilität bis hin zu Workforce for the Future“, nennt Dr. Michael Lierow, Partner bei der Beratungsgesellschaft Oliver Wyman, die derzeitigen Haupttrends. Und diese Themen ziehen sich durch sämt-



Foto: Fotolia/raz studio

liche Unternehmen und Branchen, egal ob Konzern, Mittelstand oder öffentliche Hand. Wobei der Begriff der Digitalisierung natürlich äußerst weit gefasst ist. „Die Digitalisierung betrifft zum einen sämtliche Bereiche der Wertschöpfungskette, zum anderen aber auch die Themen agile Arbeitsprozesse und -methoden, die den Kunden in punkto Zusammenarbeit weiterbringen“, erklärt Kathrin Kammer.

Doch was sind das für Menschen, die bei der beschriebenen Vielseitigkeit und Komplexität den Überblick behalten und gleichzeitig die Fähigkeit mitbringen, eine auf den Kunden und seine Bedürfnisse zugeschnittene Strategie nicht nur zu entwickeln, sondern auch zu implementieren? „Neben herausragenden analytischen und persönlichen Fähigkeiten ist auch der Umgang mit innovativen Technologien, wie zum Beispiel Python, sinnvoll“, nennt Michael Lierow einige Must-haves, die Einsteiger mitbringen sollten. Und immer wieder fallen die Begriffe kluge Köpfe, Innovatoren oder Vordenker. Ein Aspekt, auf den auch Kathrin Kammer großen Wert legt: „Ziel ist es, kreative Vordenker an Bord

zu holen, die den Kunden helfen, neue Wege zu gehen.“ Ob jemand dieses Mindset mitbringt, ob jemand offen für Innovationen, flexibel und kreativ in seinem Denken ist, stellt man bei Roland Berger über strukturierte Recruiting-Prozesse fest, in denen ein festes Set an Fähigkeiten abgeprüft wird. Empathie hat ebenfalls einen hohen Stellenwert. Denn nur ein Berater, der sich in den Kunden hineinversetzen und gut zuhören kann, wird auch dessen Probleme erfassen – egal ob Generalist oder Spezialist. Und: Das Arbeiten in Teams darf dabei natürlich keineswegs vergessen werden.

Bringen Einsteiger all diese Skills mit und ist der Einstieg einmal geschafft, nimmt die Weiterbildung in Beratungsunternehmen einen besonders hohen Stellenwert ein. Laut einer Anfang 2018 veröffentlichten BDU-Studie investieren erfolgreiche Unternehmen der Consultingwirtschaft pro Jahr durchschnittlich 5400 Euro pro Berater. Die höchsten Investitionen in die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter tätigen Strategieberater mit einem durchschnittlichen Wert von 5900 Euro.



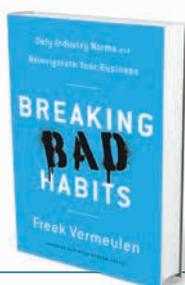
#### BUCHTIPP: FUTURE ROOM

Die Welt, in der Unternehmen operieren, ändert sich ständig. Das ist die zentrale Herausforderung für jede erfolgreiche Unternehmensstrategie. Somit muss sich jedes Unternehmen mit Fragen zur eigenen Zukunft auseinandersetzen. Doch oft bleibt ein banges Gefühl zurück, weil keine befriedigenden Antworten auf diese entscheidenden Fragen gefunden werden. Der Future Room, entwickelt von Zukunftsinstitut-Geschäftsführer Harry Gatterer, will dieses Problem lösen. Harry Gatterer: Future Room. Murmann 2018, 39,90 Euro.

## Insight



Foto: Fotollar/ra2 studio



### BUCHTIPP

Freek Vermeulen, Professor für Strategie und Unternehmertum an der London Business School, empfiehlt den Mut zum Anderssein – so entstünden Innovation und Erfolg. Freek Vermeulen: *Breaking Bad Habits: Defy Industry Norms and Reinvigorate Your Business*. Harvard Business Review Press 2017. 23,25 Euro.

### MASTERSTUDIENGANG „STRATEGY AND DIGITAL BUSINESS“

An der ESCP Europe Business School in Berlin startet im September 2018 der Masterstudiengang „Strategy and Digital Business“. Er richtet sich an Bachelorabsolventen der Wirtschafts-, Sozial- und Naturwissenschaften, die sich intensiv mit der Welt der digitalen Unternehmensstrategien befassen möchten. Strategischer Partner des Studiengangs ist die Managementberatung Bain & Company. Weitere Infos unter: <https://goo.gl/6Ejkyd>

### Plattformen: Neue Wege der Zusammenarbeit

Apropos Teamarbeit: „Wir haben ein Netzwerk gegründet, in dem wir starke Experten aus dem Digitalisierungsumfeld zusammenbringen. Denn: Wir als Unternehmensberatung halten ja nicht jedes Spezialwissen, jede Programmierungsdienstleistung bei uns selber parat, sondern wir kooperieren mit Partnern“, erklärt Kathrin Kammer Auswirkungen der schnellen Veränderungen auf die sich verändernde Beraterarbeit. Unter dem Mantel „Terra Numerata“ kooperieren unterschiedlichste Expertenunternehmen, die sich je nach Kundenanforderung, Bedarf und Projekt in immer wieder neuen Konstellationen zusammenschließen. In eine ähnliche Richtung geht auch das von Roland Berger mit dem Kreditkartenunternehmen Visa initiierte „Spielfeld“ in Berlin. Der Digital Hub liefert eine physische Infrastruktur, in der Kunden gemeinsam mit Beratern und Start-ups neue Digitalisierungskonzepte entwickeln können. Gemeinsam werden dort Ideen ausprobiert, neue Geschäftsmodelle erprobt und Prototypen programmiert. „Das ‚Spielfeld‘ bietet den Raum, um mit Kunden eng zusammenzuarbeiten und Innovationen zuzulassen“, so Kammer. „Natürlich gibt es noch das klassische Projekt, nicht alles ist im agilen Working-Flow. Aber es ist so, dass wir in vielerlei Aspekten Leute an einen Tisch bringen und den gegenseitigen Austausch fördern. Das ist mit Sicherheit ein wichtiger Aspekt, der bei unserer Arbeit hinzugekommen ist.“

Galt die Strategieberatung immer als Königsdisziplin des Consulting, so wird sie diesen Titel wohl auch in Zukunft behalten. Die Themen der Zeit, allen voran die Digitalisierung, bringen das einfach mit sich. Zumal, wie Dr. Michael Lierow von Oliver Wyman betont, die Transformation in vielen Industrien noch in den Kinderschuhen steckt. Auch Kathrin Kammer von Roland Berger prognostiziert dem Bereich weiteres Wachstum, „die Strategieberatung ist definitiv noch die Königsdisziplin im Consulting“, sagt sie. Daher bewertet sie, genauso wie Lierow, den Bereich auch als äußerst attraktiv für Einsteiger: Man wird mit den unterschiedlichsten Themen und Fragestellungen konfrontiert, arbeitet an Lösungen unserer Zeit, die Wirtschaft und Gesellschaft bewegen, lernt unterschiedlichste Unternehmen von innen kennen, hat mit Projektbeginn Kontakt zur Managementebene mit vielschichtigen und unterschiedlichsten Persönlichkeiten. Und das alles meist in internationalem Umfeld, da die meisten Projekte grenzüberschreitend sind. Eine überdurchschnittlich ansteigende Lernkurve ist damit garantiert. Und dafür spielt das Studieneinfach noch nicht einmal die entscheidende Rolle. Gefragt sind Leidenschaft und Exzellenz.

# Bewerbungs- gespräch und Mama ruft an

#immererreichbar  
#bewerbbenkannich



Vincent G. A. Zeylmans  
van Emmichoven

## **Bewerben 4.0**

**Dein Traumjob  
in der digitalen  
Arbeitswelt**

29,95 EUR



metropolitan Verlag



metropolitan Verlag



@met\_verlag

**m**etropolitan.

www.metropolitan.de



Foto: Fotolia/Olivier Le Moal

# Operations

# Transformation

Die Digitalisierung, schnelle technologische Entwicklungen, aber auch Führungswechsel oder M&A-Aktivitäten führen dazu, dass sich ganze Industrien verändern und Unternehmen neu ausrichten müssen. Es besteht ein hoher Druck zur Transformation!

Von **Christine Rupp**,  
Partnerin und Mitglied des  
Executive Committee von  
Deloitte Consulting Deutschland

**Wir**, als Beratungsunternehmen, begleiten große Transformationsprojekte von der Entwicklung eines Konzepts bis zur Implementierung der einzelnen Initiativen. Im Berater-Sprech heißt das „End-to-End“. Die Zielsetzung variiert dabei je nach Unternehmen. Aber immer geht es darum, die Effizienz zu optimieren, das Wachstum zu beschleunigen und die Digitalisierung voranzutreiben. Die Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass eine Vielzahl von „Veränderungsbedürfnissen“ adressiert werden, mehrere Abteilungen betroffen und oft auch Standorte oder Tätigkeiten in anderen Ländern miteinander geschlossen sind. Dadurch ergibt sich eine Vielschichtigkeit an Aufgaben.

Konkret nehmen wir als Berater vor diesem Hintergrund verschiedene Rollen ein, um unseren Kunden optimal bei seiner Transformation begleiten und unterstützen zu können. Eine Aufgabe ist es, das Projekt mit einem kritischen Blick zu betrachten, die Relevanz und Wertschaffung zu prüfen und schließlich auszuwerten, ob die strategischen Ziele erreicht werden. Eine zweite Aufgabe ist es, den Überblick über die Transformationsinitiativen zu behalten und diese aktiv zu steuern. Ferner gilt es Prozesse und Tools bei der Umsetzung einzuführen, die die Transformation unterstützen und insbesondere mit der Führungsebene und allen involvierten Mitarbeitern umfassend zu kommunizieren.

Für solche Aufgaben braucht es analytisch und pragmatisch arbeitende Menschen, die sich gerne mit komplexen Zusammenhängen auseinandersetzen und gleichzeitig empathisch und kommunikativ sind. Auch hier lassen sich wieder die drei bereits aufgezählten Berater-Rollen anführen: Benötigt werden Experten für Steering, Sparring und Change, also dem Führen, der Auseinandersetzung und dem Wandel – für alle drei Bereiche sind starke analytische Fähigkeiten und emotionale Intelligenz unerlässlich. Als Berater im Allgemeinen und bei der Transformation im Besonderen, ist außerdem eine sogenannte „Hands-on Mentalität“ unverzichtbar: Je nachdem, welche Aufgaben gerade anfallen, wird mit angepackt und eng im Team gearbeitet. Zwar haben die meisten Kollegen Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsingenieurwesen oder Ingenieurwesen an einer Universität studiert, aber auch Kollegen anderer Studienrichtungen werden inzwischen vermehrt eingestellt, um den vielfältigen Anforderungen entsprechend begegnen zu können. Aber es ist nicht nur die Vielfalt in unseren Teams, mit denen wir den Herausforderungen begegnen. Auch durch Trainings, Weiterbildungsmöglichkeiten und ein Counseling Programm, wird sichergestellt, dass wir beständig lernen und uns auch persönlich weiterentwickeln, damit wir für unsere Kunden Bestleistung erbringen.



# akademika 18

Die Job-Messe

20. - 21.11.18



## Messezentrum Augsburg

Kooperationspartner



karriereführer

Medienpartner



- Für Studenten, Absolventen und Young Professionals
- Jobs, Direkteinstieg, Trainee Stellen, Praktika, Abschlussarbeiten
- Schwerpunkte Ingenieurwissenschaften, Informatik, Wirtschaftswissenschaften
- Viele kostenlose Besucher-Services: Karriere-Coaching, Bewerbungsunterlagen-Check, Social-Media-Check, Bewerbungsfotos, Bus-Shuttle von vielen Hochschulen
- Teilnahme für Absolventen und Studenten kostenlos

Karriepartner

Deutschland  
Land der Ideen



Veranstalter



WISO-FÜHRUNGSKRÄFTE-  
AKADEMIE



Foto: Eric Schmid



# „Je mehr Hightech,

Bei aller technologischen Entwicklung wird oft die Frage vergessen: Wo bleibt eigentlich der Mensch dabei? Nicole Brandes gibt eine Standortanalyse ab und erklärt, worauf es nun ankommt.

Die Fragen stellte  
Christoph Berger

## ZUR PERSON

Nicole Brandes ist internationaler Management Coach, Autorin, Partnerin des Zukunftsinstituts und gefragte Vortragsrednerin. Sie arbeitet seit fast zwanzig Jahren mit Top-Führungskräften. Weitere Informationen unter: <https://nicolebrandes.com>

### Frau Brandes, wie verändert sich die Zusammenarbeit derzeit?

Sie verändert sich vielseitig und das in mehreren Dimensionen gleichzeitig. Ob groß oder klein, immer mehr Unternehmen kollaborieren mit Kompetitoren. Oder sie kooperieren mit Partnern aus radikal anderen Disziplinen. Einzelleistungen fusionieren zu einem neuen Gesamtprodukt. Konsumenten werden von Organisationen in die Produktherstellung miteinbezogen und werden so zu ‚Prosumenten‘. Unternehmen entwickeln sich also zunehmend zu einem lebendigen, offenen Organismus mit weitverzweigten Ästen zu Kunden, Partnern, internen und externen Mitarbeitern und Mitbewerbern. Auch die Grenze von Führen und Geführtwerden vermischt sich immer mehr. Führungskräfte bewegen sich immer mehr in großen, hyperdiversen Netzwerken von externen hochspezialisierten Experten, die zeitbegrenzt an internen Projekten mitwirken.

### Was sind die Haupttreiber der Veränderungen?

Es gibt fünf wesentliche Treiber: die Technologie, die Millennials, die eine neue Arbeitskultur schaffen sowie neue Verhaltensweisen – die Mitarbeiter der Zukunft sind hochspezialisiert und wollen bestimmen, wann und wo

sie arbeiten. Dazu kommen noch die soziodemografische Entwicklung und die Globalisierung.

### Welchen Einfluss hat das auf die Unternehmenskulturen?

Um in dieser epochalen Veränderung erfolgreich zu sein, müssen sich die Unternehmen mitverändern. Unternehmen bestehen aus Menschen. Und Kultur ist der Kitt, der sie zusammenhält. In einer Welt der totalen Entgrenzung und Skalierung wird das Bedürfnis nach Orientierung, Zugehörigkeit und Sinn immer lauter und dringlicher. Unter diesen Rahmenbedingungen und dem gnadenlosen Druck der Wettbewerbsfähigkeit, wird eine sinn- und wertezentrierte Kultur zentral. Es ist eine wichtige Führungsaufgabe, eine Kultur zu schaffen, mit der sich Mitarbeiter identifizieren können und in der sie sich als einen bedeutungsvollen Teil der Organisation verstehen. Nach wie vor ist der Profit das Blut in den Venen einer Organisation. Aber der ‚Purpose‘ als Identifikation mit einer Gemeinschaft wird zum Herzschlag beziehungsweise zum entscheidenden Erfolgsfaktor eines Unternehmens.

**Bleiben wir bei den Menschen: Wie reagieren sie auf diese Veränderungen, wie fühlen sie sich in dieser Zeit?**



Foto: Fotolia/nd3000

# desto mehr Hightouch“

Der Wandel bringt uns viele Vorteile, von denen wir profitieren: sicherere Autos, leistungsfähigere Computer, medizinischer Fortschritt. Das finden wir super. Gleichzeitig fühlen sich viele von den unendlichen Weiten der heutigen Möglichkeiten überwältigt, haben das Gefühl, der Dynamik ständig hinterherzuhinken und wissen bei diesen großen und komplexen Umwälzungen nicht mehr, was sie denken oder wo sie ansetzen sollen. Vor allem Führungskräfte müssen diesem inneren Stress etwas entgegensetzen. Das gelingt nur, wenn nicht die äußeren Kräfte über sie bestimmen, sondern sie selbst die Kontrolle haben. Der Ansatz in meiner Arbeit mit Führungskräften ist, die inneren Kräfte zu mobilisieren und zu stärken, sodass sie vom Gefühl von Stress und dem Getrieben sein viel mehr in die Kraft, Kontrolle und Lebendigkeit kommen.

## **Das klingt gut.**

Ja, aber die Anforderungen, die an die Führungskräfte und Mitarbeiter gestellt werden, hängen natürlich vom jeweiligen Unternehmen und seiner Führungskultur ab. Was man schon jetzt sieht: Die Skills der Zukunft liegen im komplexem, lösungsorientierten Denken und Handeln. Wir brauchen Menschen mit gesundem Menschen-

verstand, viel Kreativität und vor allem hohen sozialen Fähigkeiten – unsere moderne Gesellschaft ist eine bunt schillernde Vielfalt. Wir müssen uns gegenseitig besser verstehen. Nur wer weiß, was Menschen bewegt, kann sie stark führen, gut zusammenarbeiten und bedürfnisorientierte Produkte und Services schaffen. Diese Fähigkeit ist das, was ich die Wir-Intelligenz nenne.

## **Leadership 4.0 hat also weniger etwas mit den technologischen Kommunikationsmöglichkeiten zu tun?**

Genau. Man kann Menschen nicht mit Technologie führen. Maschinen führen aus. Menschen kann man nur mit Begeisterung, Sinn und sozialer Kompetenz führen. Führungskräfte müssen vier Kräfte verstehen: die Megatrends mit ihren spezifischen Auswirkungen auf ihre Industrie und Organisation. Zweitens: die treibenden Kräfte einer Organisation. Ebenso die treibenden Kräfte von Menschen – denn trotz der

rasanten technologischen Entwicklung, bleiben die elementaren Bedürfnisse der Menschen nach wie vor bestehen. Und dabei geht es um soziale Aspekte. Und schließlich sind da noch die eigenen treibenden Kräfte für innere Stärke und Flexibilität. Je mehr Volatilität im Außen, desto mehr Stabilität braucht es im Inneren.

## **Sind die jungen Generationen überhaupt von den angesprochenen Veränderungen betroffen oder sind es eher die „Älteren“, die sich den Herausforderungen stellen müssen?**

Wir sind alle betroffen. Technologie verändert unser Leben rasant. Aber die Bedürfnisse sind dieselben wie vor tausenden von Jahren: Wir brauchen Gemeinschaft, Beziehung, Zugehörigkeit und Identität. Der berühmte Zukunftsforscher John Naisbitt hat schon gesagt: Je mehr Hightech, desto mehr Hightouch brauchen wir.

“*Man kann Menschen nicht mit Technologie führen. Maschinen führen aus. Menschen kann man nur mit Begeisterung, Sinn und sozialer Kompetenz führen.*“



# Achtsamkeit als Katalysator für agiles Arbeiten

Die positiven Wirkungen von Achtsamkeit auf die psychische und physische Gesundheit sind mittlerweile bekannt. Doch dass agiles Arbeiten und eine achtsame Organisationskultur untrennbar zusammengehören, ist vielen neu. Was hat es mit diesen Begriffen auf sich? Und wie wirkt sich Achtsamkeit auf unser Verhalten aus – gerade auch im Arbeitsleben?

Von **Sabine Fries**, Trainerin im Netzwerk „Kölner Institut für Achtsamkeit“ und Co-Autorin des Buches „Achtsamkeit im Job“. Zusammen mit dem „Unternehmen Achtsamkeit“ begleitet und berät sie Unternehmen auf dem Weg zu einer achtsamen Organisation.

**Achtsamkeit bedeutet**, die Aufmerksamkeit bewusst auf den gegenwärtigen Moment zu lenken – möglichst, ohne ihn dabei zu bewerten. Den Großteil unserer Zeit verbringen wir Menschen allerdings unbewusst. Meist sind wir mit Gedanken an Vergangenes beschäftigt, oder auch mit Zukunftsplanungen, mit Sorgen, Ärger, mit Vorfremde oder mit Tagträumen. Der Geist wandert umher und wir sind uns nicht wirklich bewusst, was wir gerade tun. Jon Kabat-Zinn, einer der Pioniere für Achtsamkeitstraining, nennt dies den Autopiloten.

Mithilfe von Achtsamkeit schalten wir diesen Autopiloten aus und die Wahrnehmung des Augenblicks an. Uns wird klar, was in uns und um uns passiert, welche Gedanken wir gerade haben, was wir fühlen und wie wir handeln. Wir registrieren aufmerksamer unsere Impulse, Bewertungen und Handlungsmuster, ohne in sofortige Reiz-Reaktions-Schemata zu verfallen. Eine trainierte Wahrnehmung eröffnet uns größere Freiheiten, unsere Entscheidungen und Handlungsweisen tatsächlich bewusst zu wählen, statt wie eine Marionette zu agieren, deren Fäden von inneren und äußeren Einflüssen beliebig gezogen werden.

Somit kann Achtsamkeit auch entscheidend die Produktivität, die Kommunikation und das soziale Miteinander in Unternehmen und Organisationen beeinflussen und den Ablauf von Arbeitsprozessen verbessern. Gerade auch für Führungskräfte. Achtsamkeit

stärkt die innere Klarheit, unterstützt in Entscheidungsprozessen und hat Einfluss auf die emotionale Kompetenz und damit auf eine positive Gestaltung von Beziehungen. Qualitäten, die heutzutage für eine Unternehmenskultur erfolgsentscheidend sind.

In Zeiten zunehmender Komplexität und Dynamik zeigt sich, wie wichtig Achtsamkeit als innere Haltung in agilen Organisationen ist. Ohne Achtsamkeit entsteht häufig eine Ich-Zentrierung, fehlende Loyalität, Stress, Widerstand gegen Veränderungen und Werteverfall. Wie soll unter diesen Bedingungen agil, flexibel und kooperativ gearbeitet werden? Die Arbeitswelt braucht geschärftes Bewusstsein und Sinnzentrierung, um mit Geschwindigkeit, Veränderung und Instabilität klarzukommen. Mit einer achtsamen Haltung lernen wir flexibel und agil, auf die Realität einzugehen.

Wenn Menschen achtsam sind, können sie intuitiv und authentisch sein. Sobald wir frei sind von dysfunktionalen Mustern wie Druck, Stress, Ärger oder negativen Prägungen, steht uns unser innerer Sensor zu Verfügung, um in schwierigen Situationen bestmöglich und zielführend zu agieren. Und nur dann. Sobald wir fähig sind, auf Instinkt und Menschenverstand zuzugreifen, reagieren wir automatisch angemessen, handeln stimmig und können intuitiv entscheiden. Dies ist die Basis von Agilität, achtsamem Umgang mit sich, anderen und Ressourcen.

# INDE PEN DENT MINDS WANT ED

**Contact:** Iman Dridi  
career@sternstewart.com  
+49 89 242017 490

[career.sternstewart.com](https://career.sternstewart.com)



ROBERT ZIFFLING, 29 JAHRE

studierte International Management an der ESB Business School in Reutlingen und schloss sein Studium dort 2013 mit einem Doppeldiplom (deutscher Bachelor und französisches Diplom) ab, Associate bei Berylls in München.

Foto: Berylls Strategy Advisors

# Die Digitalisierung der Automobilindustrie

Berylls ist eine auf die Automobilindustrie spezialisierte Top-Management-Beratung, die vor allem auf Erfahrung und Branchen-Knowhow ihrer Berater setzt. Inzwischen hat sie sich jedoch auch selektiv für Absolventen geöffnet, wie Robert Ziffling erklärt.

Aufgezeichnet von Christoph Berger

**Vor nunmehr** fast fünf Jahren - direkt nach meinem Abschluss - bewarb ich mich bei Berylls für einen Direkteinstieg. Damals stellt die Firma jedoch nur Berater mit mehrjähriger Berufserfahrung ein, sodass ich zwar ein Praktikum hätte absolvieren können, nicht aber fest einsteigen konnte. Daher startete ich zunächst in der Inhouse-Beratung eines großen Nutzfahrzeugherstellers. Nach zwei lehrreichen Jahren dort, in denen ich den Kontakt zu den „Strategen“ stets halten konnte, wechselte ich dann als Berater zu Berylls. Zwischenzeitlich wurde die dortige Recruiting-Strategie angepasst – von Fall zu Fall werden auch Hochschulabsolventen eingestellt. Der Grund hierfür ist, dass es immer wieder Aufgabenstellungen auf den Projekten gibt, für die nicht zwangsläufig Berater mit vielen Jahren Erfahrung benötigt werden.

Als Strategieberatung arbeiten wir an innovativen Konzepten für die Mobilität der Zukunft. Hierbei geht es nicht nur um rein technische Fragestellungen wie den Wandel vom Verbrennungsmotor hin zur E-Mobilität, sondern beispielsweise auch um neue Mobilitätskonzepte. Die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle ist in diesem Zusammenhang ein weiterer Schwerpunkt – vor allem im Hinblick auf Unternehmen, die heute oftmals führend in ihrem jeweiligen Segment sind. Gerade bei ihnen ist häufig große Überzeugungsarbeit notwendig, da sich das bisherige Geschäftsmodell ja meist schon seit Jahrzehnten bewährt

hat und die Unternehmen derzeit von einem Erfolg zum nächsten eilen.

Dennoch bietet Digitalisierung auch globalen Champions noch großes Potenzial. Mit einem unserer Kunden haben wir beispielsweise das Thema Endkundenbindung in die digitale Welt gehoben und lassen dessen Kunden nun am Entstehungsprozess des bestellten Autos aktiv teilhaben. So kann nicht nur der Spannungsbogen für den Kunden bis zur Auslieferung gehalten werden, es kann auch sogenanntes „Cross-, Up- und Onselling“ während des Produktionsprozesses betrieben werden, indem der Kunde sich sozusagen noch in letzter Minute für eine weitere Sonderausstattung entscheiden kann.

Zu meinen Aufgaben zählt es auf den Projekten, Business Cases zu berechnen, Marktmodelle zu erstellen, passende Produkte und Services zu den jeweiligen Strategien zu definieren, die Kostenstruktur im Auge zu haben oder auch passende externe Partner für hochspezifische Fragestellungen zu finden – Aufgaben, die im Grunde jeder Gründer zur Umsetzung seiner Geschäftsideen abuarbeiten hat. Von Vorteil ist für mich dabei stets das immense Beratungs- und Branchenwissen meiner Kollegen, auf das ich jederzeit zugreifen kann. Und bei meinem eigenen Wissen will ich auch noch einmal nachlegen: Im September 2018 werde ich einen Masterstudiengang Computer Science in Schottland starten.

# Bereit für consulting?

Exklusiver Recruiting-Event für High Potentials in Einzelinterviews

## Studiengänge

- Wirtschaftswissenschaften
- Wirtschaftsingenieur und -mathematik
- Physik
- Mathematik
- MINT mit Wiwi-Affinität

## Einstiegspositionen

- Strategie-Berater
- Projekt-Berater
- Consultant
- Projektmanager
- Trainee

business & consulting

24. September 2018 in Frankfurt

Bewerbungsschluss: 26.08.2018

Teilnehmende Unternehmen:

**Basycon**

**CARMEQ**

**d-fine**

**FINBRIDGE**  
based on competence and commitment

**INVERTO**  
A BCG COMPANY

**ppi**

**PROJECT PARTNERS**  
the IT-management experts

**SENACOR**

**STRANGE**  
Die Managementberatung für Strategischen Change

**SKS GROUP**



[facebook.com/CAREERVenture](https://facebook.com/CAREERVenture)  
[google.com/+Career-VentureDe](https://google.com/+Career-VentureDe)  
[twitter.com/CAREERVenture](https://twitter.com/CAREERVenture)

[www.career-venture.de](http://www.career-venture.de)



Foto: Fotolia/photoschmitt

# Flexibel durch Agilität

Der Wettbewerb und die Digitalisierung verlangen von Unternehmen immer kürzere Innovationszyklen und schnellere Prozesse. Hier bietet Agilität eine Lösung: Sie versetzt Unternehmen in die Lage, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren. Der Erfolg einer agilen Transformation hängt vor allem von der Unternehmenskultur ab und verlangt einen gesamtunternehmerischen Wandel – einen Wandel, der oft von externen Experten begleitet wird.

Von **Miriam Berghaus**,  
Senior Consultant bei  
Cassini Consulting

**Agilität ist** längst keine Domäne der Softwareentwicklung mehr. Die agilen Prinzipien lassen sich in allen Bereichen der Organisationskultur anwenden. Agile HR, Management 4.0 und auch Holokratie sind Schlagwörter, die den Trend von einer prozesszentrierten und starren Organisationskultur zu einem partizipativen Modell unterstreichen.

Unternehmen werden dadurch in die Lage versetzt, sich in einer sich stetig und kurzfristig verändernden Umwelt immer neu auf Kundenbedürfnisse auszurichten. Das Ziel ist es, bestmögliche (Teil-) Antworten auf notwendige Veränderungen zu finden und diese iterativ und basierend auf empirischen Erfahrungswerten weiterzuentwickeln. Eine Anpassung wird dabei nicht als Störung eines Plans wahrgenommen, sondern als (positives) Korrektiv auf Basis eines kontinuierlichen Erkenntnisgewinns.

Da dies oftmals eine signifikante Veränderung der Arbeitsweise von Unternehmen ist, wird weitreichendes Methodenwissen und vor allem auch Erfahrungswerte aus vergleichbaren Unternehmen benötigt, um den Unternehmenswandel zum Erfolg zu führen. Dieses Wissen wird, wenn nicht bereits im Unternehmen vorhanden, von Unternehmensberatungen hinzugeholt.

Dabei können Unternehmensberatungen auf verschiedene Arten unterstützen. Sie können Ressourcen im Rahmen eines Interimmanagements stellen, um neue Rollen zu besetzen, bis das Wissen innerhalb des Unternehmens

aufgebaut beziehungsweise neue Mitarbeiter eingestellt wurden. Eine weitere Option ist das Coaching: Interne (Schlüssel-)Mitarbeiter werden dabei durch erfahrene Agilisten begleitet und in ihrer jeweiligen Rolle weiterentwickelt, sodass sie die Herausforderungen des Wandels erfolgreich begleiten können. Im dritten Szenario begleitet die Beratung das Unternehmen von der ersten Idee über die Implementierung bis hin zur agilen Weiterentwicklung des ausgewählten Frameworks, um es auf Erfahrungswerte zu stützen und stetig den Unternehmensbedürfnissen anzupassen.

Die agile Transformation hat einen wesentlichen Fokus: den Menschen – sei es nun im Management oder auf operativer Ebene. Mit ihm steht und fällt, wie in jedem Change-Management, der Erfolg ebendieser Veränderung. In der Beratung ist daher nicht so sehr das Expertenwissen zu Fachbereichen wichtig, der Fokus liegt klar auf dem Methodenwissen zu den Frameworks sowie ihren Einsatzmöglichkeiten und Grenzen. Offenheit für neue Themen und geistige Flexibilität sind weitere wichtige Merkmale. Über allem steht aber die Fähigkeit, eine Veränderung der Einstellung des Einzelnen zu bewirken und eine Unternehmenskultur nachhaltig zu gestalten.

Der Start in die Agilität sollte in einer Beratung erfolgen, die eine breite Kundenbasis hat und wo Neueinsteiger zusammen mit erfahrenen Beratern bei Kunden vor Ort erste Erfahrungen sammeln können.

# Nimm deine Karriere in die Hand!

Bist du auf der Suche nach einem Nebenjob, einem Praktikum, einer Abschlussarbeit oder deinem ersten Job? Dann besuche die Karrieremessen auf dem Campus. Ziel der hochschuleigenen Messen ist es, Studierende und Absolventen mit interessanten Arbeitgebern ins Gespräch zu bringen. Nutze die Chance, dich vor Ort zu informieren und Unternehmen persönlich kennenzulernen.

## Die nächsten Karriere-Events auf einen Blick

### **meet@fh-aachen**

Fachhochschule Aachen  
→ 25.+26. April 2018

### **JURÄcon Frankfurt**

Karrieremesse für Juristen  
Kap Europa, Messe Frankfurt  
→ 8. Mai 2018

### **meet@hochschule- hannover**

Hochschule Hannover  
→ 15. Mai 2018

### **meet@frankfurt- university**

Frankfurt University of  
Applied Sciences  
→ 16.+17. Mai 2018

### **meet@uni-kassel**

Universität Kassel  
→ 17. Mai 2018

### **meet@th-koeln**

TH Köln | Campus Deutz  
→ 23.+24. Mai 2018

### **meet@campus-mainz**

Hochschule Mainz  
→ 29. Mai 2018

### **meet@uni-frankfurt [SoSe]**

Goethe-Universität Frankfurt  
→ 5. Juni 2018

### **meet@thm-campus- friedberg**

Technische Hochschule  
Mittelhessen  
Campus Friedberg  
→ 6.+7. Juni 2018

### **meet@uni-trier**

Universität Trier  
→ 14. Juni 2018

### **meet@hochschule- rheinmain**

Hochschule Rhein Main  
Campus Wiesbaden  
→ 7.+8. November 2018

### **meet@h\_da**

Hochschule Darmstadt  
→ 20.+21. November 2018

### **JOBcon Mittelhessen**

Karrieremesse für Berufseinsteiger,  
Professionals und Absolventen  
Kongresshalle Gießen  
→ 22. November 2018

### **JURÄcon München**

Karrieremesse für Juristen  
BWW Welt, München  
→ 28. November 2018

### **meet@campus-mainz**

Johannes Gutenberg-Universität  
→ 5. Dezember 2018

### **meet@uni-frankfurt [WiSe]**

Goethe-Universität Frankfurt  
→ 6. Dezember 2018

### **JOBcon Finance**

Karrieremesse für die Finanzbranche  
Kap Europa, Messe Frankfurt  
→ 29. Januar 2019



Foto: Fotolia/New Africa

# WOL: Working Out Loud

**Beratung einmal anders:** Als eines der ersten Großunternehmen nutzt Bosch das Working Out Loud (WOL) Programm. Ziel ist es, die Mitarbeiter zu vernetzen und ihre Fähigkeiten zur digitalen Zusammenarbeit weiterzuentwickeln, um so Produkte und Dienstleistungen für die vernetzte Welt zu entwickeln. Zur Beratung wird das im Konzern vorhandene Wissen genutzt.

Von **Christoph Berger**

## DEUTSCHE SOCIAL COLLABORATION STUDIE

Die Deutsche Social Collaboration Studie liefert einen Gesamtüberblick über die Nutzung von modernen Technologien zur Förderung der vernetzten Zusammenarbeit in deutschen Unternehmen.  
[www.collaboration-studie.de](http://www.collaboration-studie.de)

**Der Name Working Out Loud** bedeutet so viel wie „sei sichtbar mit deiner Arbeit und teile dein Wissen und deine Erfahrungen“. Prinzipiell also nichts Neues. Und doch bekommt die Methode vor dem Hintergrund der digitalen Transformation eine neue Bedeutung. So verbringen Arbeitnehmer in Deutschland laut einer Trendstudie rund ein Drittel ihrer Arbeitszeit mit Austausch und Zusammenarbeit, zunehmend in virtuellen Netzwerken. Um in die Zusammenarbeit Effizienz zu bringen, müssen technische, organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen stimmen.

Bei Bosch hat man sich für folgenden Weg entschieden: Um den gewünschten Output zu erhalten, ist die Zusammenarbeit über Bereichs- und Unternehmensgrenzen, der Austausch von Wissen sowie Zugang zu Institutionen und Personen, zu denen man bisher keinen Kontakt hatte, erforderlich – also: eine agile Arbeitsorganisation mit aktiven Expertennetzwerken. Über ein sogenanntes Peer Coaching beraten und unterstützen sich die Mitarbeiter untereinander – in Circlen. So sagt Christoph Kübel, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor des Unternehmens: „Der digitale Wandel ist auch ein

kultureller Wandel. Mit Working Out Loud fördern wir die digitale Zusammenarbeit, entwickeln unsere Lern- und Arbeitskultur weiter und stärken so unsere Innovationskraft.“

Auch die Deutsche Social Collaboration Studie 2018, herausgegeben vom Fachgebiet Wirtschaftsinformatik der Technischen Universität Darmstadt unter der Leitung von Prof. Dr. Peter Buxmann, kommt unter anderem zu dem Schluss, dass Enterprise Social Networks ein besonderes Potenzial bei der Entwicklung von Innovationen bieten. Sie würden die Entwicklung von Metawissen – „Was wissen meine Kollegen?“ – fördern und damit neue Kombinationen bestehender Ideen und einen effektiven Wissenstransfer ermöglichen, lautet eine der Kernaussagen. Die sogenannten ESNs würden außerdem die persönlichen Netzwerke der Mitarbeiter stärken, insbesondere im Hinblick auf die Vielfalt verfügbarer Ideen und des zugänglichen Wissens. Also genau das, was mit WOL angestrebt wird. Doch anders als bei vielen anderen Ansätzen, etablierte sich WOL bei Bosch nicht nach dem Bottom-down-Prinzip, sondern nach dem Bottom-up-Ansatz. Also auch hier: Beratung von Seiten der Mitarbeiter.

# 21. KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN

Deutschlands Familienunternehmer treffen Fach- und Führungskräfte

Die Recruiting- und Kontaktmesse für Ihre  
Karriere im Familienunternehmen

**Sprechen Sie direkt mit den  
Inhabern und Top-Entscheidern**

- Konkrete Stellenangebote
- Internationale Einsatzmöglichkeiten
- Zukünftige Karriereperspektiven

Ausrichter

**MANN +  
HUMMEL**

29.06.2018  
Ludwigsburg

[www.Karrieretag-Familienunternehmen.de](http://www.Karrieretag-Familienunternehmen.de)



Lead-Medienpartner

**Frankfurter Allgemeine**  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Medienpartner

**karriereführer**



Schirmherrschaft



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

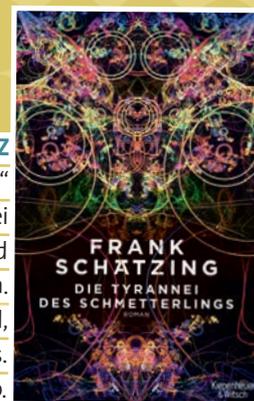
# Scanner-Blick!

Kultur-, Buch- und Linktipps

## FRANK SCHÄTZINGS NEUER THRILLER ÜBER KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Im gerade erschienen Buch des Bestsellerautors Franz Schätzing „Die Tyrannei des Schmetterlings“ gerät ein Sheriff in der verschlafenen Goldgräberregion Sierra in Kaliforniens Bergwelt bei der Untersuchung eines rätselhaften Todesfalls in den Sog aberwitziger Ereignisse. Schon bald beginnt er an seinem Verstand zu zweifeln und die Zeit selbst scheint aus den Fugen zu geraten. Das Geheimnis im Berg, wo auch die Forschungsanlage eines Hightech-Konzern betrieben wird, führt ihn an die Grenzen des Vorstellbaren – und darüber hinaus.

Franz Schätzing: Die Tyrannei des Schmetterlings. Kiepenheuer&Witsch 2018, 26 Euro.

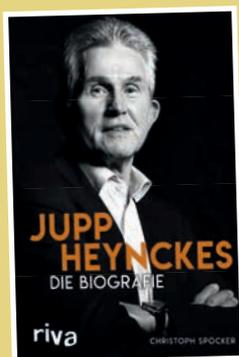


## EIN UNTERNEHMENSBERATER UND DAS „CALIFORNIA SOUL KITCHEN“

„The Sunshine State of Mind – From Ocean Drive // To Karl-Marx-Allee“. So heißt es auf der Internetseite des California Soul Kitchen. Gegründet wurde das Restaurant unter anderem vom früheren Unternehmensberater Dr. Benjamin Brudler. Obwohl: Restaurant stimmt nicht! Beim Konzept der Soul Kitchens handelt es sich um reine Bringdienste – mit schmackhaftem Essen aus der Großküche. Gasträume entfallen. Das senkt die Kosten, auch wegen der Lage. Die von Brudler mitgegründete Küche in Berlin ist dabei die erste dieser Art in Deutschland. Weitere Informationen unter: [www.californiasoul.kitchen](http://www.californiasoul.kitchen)

## STORYTELLING-CONSULTANT: MIT GESCHICHTEN BEGEISTERN

Wer lebendige Geschichten erzählt, erzeugt Spannung. Und die Geschichte bleibt im Gedächtnis, vor allem dann, wenn die Zuhörer auch noch in die Geschichten eingebunden werden. Kein Wunder also, dass immer mehr Unternehmen auf das sogenannte Storytelling setzen, um Probleme zu lösen, Unternehmenskultur aufzubauen oder es als Marketing-Instrument zu nutzen. So ist ein ganz eigener Beruf entstanden: der des Storytelling-Consultant. Dazu auch Matthias Horx in seinem Beitrag „Adieu, Marketing!“: [www.zukunftsinstitut.de/artikel/adieu-marketing](http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/adieu-marketing)



## JUPP HEYNCKES – DIE BIOGRAFIE

Josef „Jupp“ Heynckes ist einer der besten deutschen Trainer. Autor Christoph Spöcker hat aber noch ganz andere Geschichten gefunden, die weit über seine sportlichen Leistungen hinausgehen: Zum Beispiel dass der gebürtige Gladbacher neun Geschwister hat und seine Frau während einer Krebserkrankung lange selbst gepflegt hat. Christoph Spöcker: Jupp Heynckes – Die Biografie. Riva 2017, 17,99 Euro.

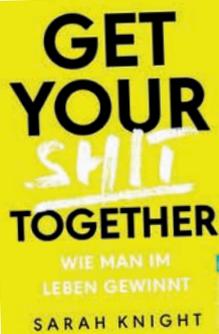
## HAMBACHER FRÜHLING

„Freuen Sie sich doch, Palzki“, schnauzte ihn sein Chef Diefenbach, kurz KPD genannt, an. „Nicht jeder bekommt in seinem Leben die Gelegenheit, mit hochrangiger Prominenz in Kontakt treten zu dürfen. Dies ist eine einmalige Gelegenheit für Sie“. In KPDs Universum gibt es nur Eigenlob, Einbildung, Arroganz und Ignoranz gegenüber dem realen Rest der Welt... Entsprechend gelaunt nimmt Kommissar Palzki an einer Wochenendtagung auf dem Hambacher Schloss in Neustadt an der Weinstraße teil – dort, wo einst die Demokratie ausgerufen wurde. Während der Tagung kommt es immer wieder zu unerklärlichen Unfällen und Todesopfern. Palzki ist ermittlungstechnisch auf sich allein gestellt und macht sich auf die gefährliche Suche nach dem Mörder. Zu den realen und fiktiven Charakteren zählt diesmal auch „Palzki“-Verfasser Harald Schneider selbst. Er arbeitet als Betriebswirt in einem Medienkonzern und beschäftigt sich mit Strategieplanung im Verlagswesen. Seine Schriftstellerkarriere begann er während des Studiums mit Kurzkrimis in Studentenmagazinen. „Hambacher Frühling“ ist bereits sein 15. Roman. Schneider gehört zu den meist gelesenen regionalen Krimiautoren Deutschlands und ist derzeit auf Lesereise – Termine: [www.palzki.de](http://www.palzki.de). Harald Schneider: Hambacher Frühling, 2018, Gmeiner Verlag, 14 Euro.



## DIE VEREINDEUTIGUNG DER WELT

Überall wird Vielfalt reduziert, Unerwartetes und Unangepasstes zurückgedrängt. An die Stelle des eigentümlichen Inhalts rückt vermeintliche Authentizität: Nicht mehr das „was“ zählt, sondern nur noch das „wie“. Thomas Bauer zeigt die Konsequenzen auf, sollten wir diesen fatalen Weg des Verlustes von Vielfalt weiter beschreiten. Thomas Bauer: Die Vereindeutigung der Welt. Reclam 2018, 6 Euro



## GET YOUR SHIT TOGETHER: WIE MAN IM LEBEN GEWINNT

In diesem Buch erklärt Bestsellerautorin Sarah Knight, wie sich all die Dinge wegorganisieren beziehungsweise wegrationalisieren lassen, die tagtäglich nerven und Sie davon abhalten, das zu erreichen, was Sie möchten: im Job erfolgreicher sein, kreativ sein, die Finanzen aufstocken, gesünder leben oder eine Beziehung endlich neu gestalten. Sarah Knight: Get your shit together. Ullstein 2018, 10 Euro. Erscheinungstermin: 8. Juni 2018.

## ÜBERNACHTEN IN EINER BOING 747

Nördlich von Schwedens Hauptstadt Stockholm – genauer gesagt: beim dortigen Flughafen Arlanda, öffnete bereits 2009 das Hotel Jumbo Stay. Dabei handelt es sich um einen tatsächlich 1976 gebauten und später umfunktionierten Jumbo Jet 747-212B, der nun für Übernachtungen und Konferenzen genutzt werden kann. 33 Räume mit insgesamt 76 Betten sind in dem Flugzeug untergebracht. Im oberen Flugdeck können zudem kleinere Konferenzen abgehalten werden.

Ein Muss für jeden Flugzeug-Fan und viel reisenden Vollblut-Berater.

Weitere Infos unter: [www.jumbostay.com](http://www.jumbostay.com)



Foto: Jumbo Stay



# Checkliste Bewerbung

Bevor Sie unsere Firmenporträts für Ihre Bewerbungen nutzen, lesen Sie die Checkliste zur Erstellung einer E-Mail-Bewerbung.

## Allgemeines

### Internet-Bewerbungen setzen sich durch

58 % der Unternehmen in Deutschland wollen Bewerbungen per Internet (38 % per E-Mail, 20 % über Online-Formulare auf ihren Webseiten).  
27 % der befragten Personalchefs bevorzugen eine Bewerbung auf Papier.  
15 % haben keine Präferenz.  
Quelle: Bitkom-Umfrage 2015

- Bewerben Sie sich entweder auf dem Postweg oder über E-Mail/Onlineformular – nicht auf mehreren Wegen.
- Senden Sie nur eine E-Mail-Bewerbung, wenn Sie die Adresse der Personalabteilung oder einer konkreten Person kennen. Keine Mails an allgemeine Adressen wie info@unternehmen.de.
- Achten Sie auf eine eigene seriöse Mailadresse (z. B. vorname.nachname@provider.de) und vollständige Kontaktdaten in der Signatur.
- Nutzen Sie für die Bewerbung Ihre private, keine geschäftliche E-Mail-Adresse.
- Verwenden Sie keine Emoticons, Sonderzeichen oder Abkürzungen wie MFG.
- Senden Sie die E-Mail zur Überprüfung erst einmal an sich selbst.

## Anschreiben

Lesen Sie auch unseren Kompaktkurs Bewerbung auf [www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de).

Das Anschreiben wird als Text in der Mail sowie zusätzlich als Anhang gesendet.

- Stellen Sie sicher, dass der Vor- und Nachname Ihres Ansprechpartners richtig geschrieben sind.
- Haben Sie die Quelle der Stellenausschreibung in der Betreffzeile genannt?
- Ist Ihr Anschreiben lesefreundlich aufbereitet (Absätze)?
- Sind Sie auf das Anforderungsprofil der Stelle eingegangen?
- Falls verlangt, haben Sie Angaben zu Eintrittstermin und Gehaltswünschen gemacht?
- Haben Sie Soft Skills mit aussagekräftigen Praxisbeispielen belegt?
- Entspricht das Anschreiben trotz aller formalen Empfehlungen Ihrem Stil?
- Haben Sie eine Endkontrolle durchführen lassen?

## Lebenslauf

Tipps zu Bewerbungen auf dem Postweg finden Sie hier:



Der Lebenslauf wird als Anhang in der Mail mitgesendet.

- Integrieren Sie Ihr Bild in den Lebenslauf, statt es als Anhang mitzusenden.
- Ist die Reihenfolge des Lebenslaufes korrekt?
- Sind die Zeiträume mit Monat und Jahr aufgeführt?
- Ist der Schwerpunkt des Studiums herausgearbeitet, und passt er zur Stellenausschreibung?
- Sind Unternehmen korrekt mit ihrer Firmierung benannt?
- Sind zu Praktika und anderen Tätigkeiten erklärende Unterpunkte eingebaut?
- Außeruniversitäres Engagement: Sind die Tätigkeiten schlüssig und gut beschrieben?
- Weiterbildungen: Passen sie zur ausgeschriebenen Stelle?
- Wurden Fachkenntnisse und Soft Skills herausgearbeitet?
- Haben Sie Sprach- und EDV-Kenntnisse bewertet?
- Ist das aktuelle Datum angegeben, und haben Sie den Lebenslauf unterschrieben?

## Anhänge

Aktuelle Bewerbungsthemen auch auf der Facebookseite des karrierefuehrer.

- Versenden Sie Anhänge als PDF oder JPG – alles andere kann die Formatierung verlieren. Die Dateien sollten zusammen eine Größe von 3 MB nicht überschreiten.
- Soweit möglich fassen Sie die Anhänge in einer PDF-Datei zusammen.
- Benennen Sie Anhänge eindeutig.
- Schicken Sie Ihr Anschreiben aus der Mail auch als Anhang – dann kann es besser verarbeitet werden.
- Senden Sie zunächst nur Anschreiben, Lebenslauf und wichtige Unterlagen wie Hochschulzeugnis, Praktikumsbescheinigungen und Ausbildungszeugnis als Anhang und bieten Sie an, weitere Informationen auf Wunsch nachzuliefern.

FRANKFURT, MÜNCHEN, HAMBURG, BERLIN,  
DÜSSELDORF, WIEN, ZÜRICH

# MBA KARRIERE-MESSE

Aktuelle Termine und Anmeldung:  
[TopMBA.com/karrierefuehrer](http://TopMBA.com/karrierefuehrer)



- ▶ Alle Informationen zum MBA- & Executive MBA-Studium
- ▶ Treffen Sie die top Business Schools
- ▶ Exklusive MBA-Stipendien
- ▶ GMAT-Info und Vorträge
- ▶ Gratis MBA Career Guide



FRANKFURT, HAMBURG, KÖLN,  
MÜNCHEN, WIEN, ZÜRICH

# INTERNATIONALE MASTER-MESSE

Eintritt frei - Aktuelle Termine:  
[TopUniversities.com/karrierefuehrer](http://TopUniversities.com/karrierefuehrer)



- ▶ Finde dein Masterstudium
- ▶ \$7.0 Mio. Stipendien
- ▶ Gratis CV-Check
- ▶ Beratung zur Studienwahl
- ▶ Gratis Studienführer



# Bookmarks



**Platinion GmbH**

Im Mediapark 5c  
50670 Köln

Karriere-Website:  
karriere.bcgplatinion.de  
Internet: www.bcgplatinion.de

**Kontakt**  
Mike Stertz  
Recruiting  
Fon: 0221 5895 8324  
E-Mail: karriere@platinion.com

Ausführliches Firmenprofil unter  
www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil



**Ebner Stolz Management Consultants GmbH**

Holzmarkt 1  
50676 Köln

Karriere-Website:  
www.ebnerstolz.de/de/  
karriere-bei-ebner-stolz  
Internet: www.ebnerstolz.de

**Kontakt**  
Dr. Jens Petersen  
Management Consultants  
Fon: 0221 20643-965  
E-Mail: Jens.Petersen@ebnerstolz.de

Ausführliches Firmenprofil unter  
www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil



**DB Management Consulting**

Gallusanlage 8  
60329 Frankfurt am Main

Karriere-Website:  
www.deutschebahn.com/  
managementconsulting

**Kontakt**  
Katja Döhne  
E-Mail: managementconsulting@  
deutschebahn.com

Ausführliches Firmenprofil unter  
www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil



**karrierefuehrer-Service:**

Checkliste Bewerbung:  
<http://bit.ly/2oRpOAN>

Kompaktkurs Bewerbung –  
von Online- bis Video-Bewerbung:  
[www.karrierefuehrer.de/  
bewerben/kompaktkurs](http://www.karrierefuehrer.de/bewerben/kompaktkurs)

“

*E-Paper, App, Podcasts, Videos?  
Alles rund um die Bewerbung?*

*Schauen Sie bei  
[www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)*

”

**Bergische Universität  
Wuppertal  
Bau- und Immobilien-  
management**

Pauluskirchstraße 7  
42285 Wuppertal

Karriere-Website: [www.rem-cpm.de](http://www.rem-cpm.de)  
Internet: [www.uni-wuppertal.de](http://www.uni-wuppertal.de)

**Kontakt**

Katja Indorf  
Studienberatung  
Fon: 0202 439 4192  
E-Mail: [info@rem-cpm.de](mailto:info@rem-cpm.de)

Ausführliches Firmenprofil unter  
[www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil](http://www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil)



BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL

**German Graduate School of  
Management and Law gGmbH**

Bildungscampus 2  
74076 Heilbronn

Karriere-Website:  
[www.ggs.de/ueber-uns/  
stellenangebote/](http://www.ggs.de/ueber-uns/stellenangebote/)  
Internet: [www.ggs.de](http://www.ggs.de)

**Kontakt**

[recruiting@ggs.de](mailto:recruiting@ggs.de)  
Abteilung: Personal  
Fon: 07131 64 56 36 -0  
E-Mail: [recruiting@ggs.de](mailto:recruiting@ggs.de)

Ausführliches Firmenprofil unter  
[www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil](http://www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil)



GGS  
GERMAN GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW

**Stern Stewart & Co.**

Salvatorplatz 4  
80333, München

Karriere-Website:  
[www.karriere.sternstewart.de](http://www.karriere.sternstewart.de)  
Internet: [www.sternstewart.com](http://www.sternstewart.com)

**Kontakt**

Iman Dridi  
Recruiting  
Fon: +4989242071490  
E-Mail: [idridi@sternstewart.com](mailto:idridi@sternstewart.com)

Ausführliches Firmenprofil unter  
[www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil](http://www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil)



**Stern Stewart & Co.**



## Henrike von Platen

Finanzexpertin, Wirtschaftsinformatikerin, Hochschulrätin und Kämpferin für Lohngerechtigkeit



Foto: Oliver Betke

### Zur Person

Henrike von Platen gründete 2017 das FPI Fair Pay Innovation Lab, das Unternehmen bei der praktischen Umsetzung nachhaltiger Entgeltstrategien unterstützt. Die Finanzexpertin war von 2010 bis 2016 Präsidentin der Business and Professional Women Germany, gründete einen Fraueninvestmentclub, ist Hochschulrätin an der Hochschule München und engagiert sich im Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. sowie bei FidAR, der Initiative für Frauen in die Aufsichtsräte. Ihr Ziel: Lohngerechtigkeit für alle.

Die Fragen stellte **Christoph Berger**

**Frau von Platen, Sie unterstützen Unternehmen und Organisationen bei der praktischen Umsetzung von Lohngerechtigkeit. Mal naiv nachgefragt: Welche Unterstützung benötigen Unternehmen diesbezüglich – entweder sie wollen Lohngerechtigkeit oder eben keine?**

Ja, das könnte man denken. Aber das Erstaunliche ist: Viele Unternehmen gehen davon aus, fair zu bezahlen, ohne ihre Entgeltstrukturen jemals überprüft zu haben. Sie sind dann oft sehr überrascht, wenn sie die Zahlen Schwarz auf Weiß sehen. Die gefühlte Lohngerechtigkeit entspricht selten der tatsächlichen. Andere Unternehmen wissen um den Missstand, aber nicht, wie sie ihn beseitigen können. Und noch andere ignorieren das Thema ganz.

**Warum ist eine Strategie bei der Einführung von Lohngerechtigkeit sinnvoll und auf was kommt es dabei an?**

Zuallererst ist es natürlich wichtig, die Zahlen zu kennen und zu analysieren, um zu wissen, ob und wo Handlungsbedarf besteht. Ungleiche Bezahlung hat komplexe Ursachen, und Lohngerechtigkeit ist die Folge einer Vielzahl von Transparenz- und Gleichstellungsmaßnahmen. Wer in einem hierarchischen Unternehmen plötzlich sämtliche Gehälter offenlegt, hat noch lange keine Transparenzkultur, sondern wird aller Wahrscheinlichkeit auf großen Widerstand und Unmut stoßen. Transparenz und Fair Pay lassen sich nicht per Knopfdruck bewerkstelligen. In aller Regel ist das ein umfassender Changeprozess, der der Steuerung bedarf. Zum einen braucht es dafür Kriterien, die für alle gleich und nachvollziehbar sind. Zum anderen braucht es eine klischeefreie Zone, in der wir frei von Stereotypen und unbewussten Vorurteilen Entscheidungen fällen.

**Gibt es Vorteile, die Unternehmen aus der Einführung von Lohngerechtigkeit ziehen können?**

Sagen wir einmal so: Die Gesetze brauchen wir eigentlich nur, weil noch nicht alle Unternehmen verstanden haben, wie wichtig gerechte Bezahlung für ihren wirtschaftlichen Erfolg ist. Viele setzen schon seit Jahren auf Transparenz und Lohnge-

rechtigkeit. Und zwar nicht, weil sie die Welt verbessern wollen, das vielleicht auch, aber in erster Linie, weil sie wirtschaftlich erfolgreich sein wollen. Und die Ergebnisse geben ihnen Recht – unabhängig von der Unternehmensgröße: Best Practice Beispiele gibt es vom globalen Konzern bis zum hippen Start-up. Der Fachkräftemangel und die Digitalisierung sind dabei die besten Komplizinnen für Lohngerechtigkeit, die man sich denken kann. Wer um die besten Kräfte kämpft, kann es sich schlicht nicht mehr leisten, das Thema zu ignorieren, und die Digitalisierung schafft ganz neue technische Möglichkeiten der Arbeitsorganisation. Diverse Teams erzielen erwiesenermaßen bessere Ergebnisse. Wer die besten Köpfe binden und auch langfristig halten will, braucht faire Strukturen und eine passende Unternehmenskultur. Das wirkt sich auf die Mitarbeiterzufriedenheit ebenso aus wie auf das Arbeitgeberimage oder die Attraktivität für Stakeholder und Investorinnen. Lohngerechtigkeit ist ein Wirtschaftsfaktor.

**Was können vor allem Absolventinnen tun, die vor ihrem Berufseinstieg stehen, um eine gleichwertige Bezahlung zu erlangen?**

Das allerwichtigste: Über Geld reden! So oft wie möglich und bei jeder Gelegenheit. Üben lässt sich das in der Familie oder im Freundes- und Bekanntenkreis. Eventuell ergibt sich auch die Gelegenheit, bei potentiellen Kollegen und Kolleginnen einfach mal konkret nachzufragen: Was verdienst du eigentlich? Und dann ermutigen wir die Studierenden sich zuallererst über die eigenen Wünsche und Ziele klarzuwerden: Was möchte ich erreichen? Was ist mir wichtig? Wie viel Geld brauche ich? Bei einer Bewerbung ist es extrem wichtig, sich vorab über die Höhe der Gehälter im Unternehmen zu informieren und herauszufinden, welche sonstigen Gehaltsbestandteile es gibt.

**Kamen Sie schon einmal persönlich in einem Job in die Situation, für Lohngerechtigkeit zu kämpfen?**

Ich war als Unternehmerin immer in der komfortablen Situation, die Regeln selbst zu machen – und habe von Anfang an für faire Strukturen gesorgt.



Weitere Infos unter: [www.fpi-lab.org](http://www.fpi-lab.org)

Lesern Sie das vollständige Interview unter [www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)



# MASTER OF SCIENCE REAL ESTATE MANAGEMENT + CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT

PROJEKTENTWICKLUNG | PROJEKTMANAGEMENT | REAL ESTATE MANAGEMENT

## INTERDISZIPLINÄRES BAU- UND IMMOBILIENMANAGEMENT ÜBER DEN GESAMTEN LEBENSZYKLUS

Der Masterstudiengang Real Estate Management + Construction Project Management (REM + CPM) ist ein berufsbegleitender Studiengang, also für alle interessant, die sich neben ihrer beruflichen Tätigkeit interdisziplinäres Wissen über den gesamten Lebenszyklus von Immobilien aneignen wollen.

Von der Projektentwicklung über das Projektmanagement bis hin zum Real Estate- und Facility Management statet REM + CPM die Teilnehmer mit einem disziplinübergreifenden Wissensspektrum aus, das es ihnen erlaubt, über alle Lebenszyklusphasen hinweg tätig zu werden.

Immobilienwirtschaftliche Kenntnisse werden ebenso vermittelt, wie juristische und technische Kenntnisse, die helfen Gesamtzusammenhänge besser zu beurteilen und richtige Entscheidungen zu treffen.

In 12 Modulen lernen die Studierenden von mehr als 80 renommierten Dozenten. Sie erwerben sowohl technische als auch kaufmännische Kompetenzen. Immobilienmanagement und Unternehmensführung gehören ebenso zu den Inhalten, wie die Stärkung der Methoden- und Sozialkompetenz, um Mitarbeiter oder Teams besser führen zu können. Mit zwei Auslandsmodulen sind die Studierenden auch international gut gerüstet. Mehr als 200 Absolventen stehen dafür, dass der Masterstudiengang REM + CPM entscheidende Karrierevorteile verschafft.

BERUFSBEGLEITEND STUDIEREN.  
KOMPETENZEN FÜR DIE ZUKUNFT ERWERBEN.

[www.rem-cpm.de](http://www.rem-cpm.de)



EBNER  
STOLZ



# KARRIERE GEHT AUCH OHNE HAIFISCHBECKEN.

Ebner Stolz Management Consultants sucht Mitarbeiter mit Ecken und Kanten. Wir suchen qualifizierte und motivierte Kollegen, die ihr Fachwissen und ihre Persönlichkeit in die Arbeit mit einbringen und sich ständig weiterentwickeln wollen.

Ellbogenmentalität ist uns fremd. Der Teamgedanke sowie der permanente Austausch untereinander nehmen bei uns einen hohen Stellenwert ein. Dafür bieten wir attraktive Karriereperspektiven in einem hochinteressanten, abwechslungsreichen beruflichen Umfeld.

