

Das Jobmagazin für Hochschulabsolvent\*innen

# karrierefuehrer Consulting



Vol. 2019/2020 05.2019–04.2020  
Web: [www.karrierefuehrer.de/consulting](http://www.karrierefuehrer.de/consulting)  
Follow: @karrierefuehrer  
News: [www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)  
#kf\_consulting



#kf\_consulting  
Digitale Revolution  
Ambidextrie  
Digitale Nomaden  
New Work  
Business-Rebellen  
Holistic Company  
Systematische Chancen  
Data Mining und KI  
Purpose-Beratung  
Gesellschaftliche Verantwortung  
M&A Deals  
Teamentwicklung  
Berater-Gehälter  
Habitus  
Dr. Jens Petersen  
Ebner Stolz  
Dr. Gundula Ganter  
ABIS  
Volkmar Koch  
Heart@Work

Freiheit all inclusive

533 AT

## Du möchtest heute die Energiewelt von morgen gestalten?

Entwickle Strategien für die Zukunft der Energiewirtschaft – bei innogy Consulting. Als internationale Managementberatung bieten wir dir spannende Karriere- und Aufstiegsperspektiven in einem der wichtigsten Zukunftsmärkte.

Erfahre mehr unter:  
[consulting.innogy.com](http://consulting.innogy.com)

Willkommen.

Liebe Leser\*innen,

einhergehend mit der digitalen Transformation und von ihr angetrieben, ändert sich auch unsere Arbeitswelt – die der Unternehmensberater inbegriffen. Der vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann entwickelte Begriff „New Work“ mit seiner charakteristischen Ausprägung der zeitlichen, räumlichen und organisatorischen Flexibilität hält Einzug. Doch wie reagieren die Unternehmen der Consulting-Branche auf diese Veränderungen? Unser Autor André Boße nutzt dafür ein Bild: Es braucht den beidfüßigen Fußballspieler. Übersetzt in die Wirtschaftswelt: organisationale Ambidextrie. Dabei geht es darum, gleichzeitig flexibel-innovativ und fokussiert-effizient zu sein.

Der karrierefürer erforscht die Arbeitswelt und durchdringt die schwierigsten Dynamiken. Wir begleiten die Transformation medial und wollen Ihnen unsere Inhalte analog und digital auf allen Kanälen optimal anbieten. Natürlich sind wir auch im Netz für Sie aktiv – als Chronist, Trendscanner, Coach und Kurator. Lesen Sie unsere News und Dossiers zur Vertiefung, spannende Erfahrungsberichte und inspirierende Interviews. Mobilisten empfehlen wir ergänzend dazu unsere kostenfreie App.

Diskutieren Sie mit uns in den sozialen Netzwerken unter dem Hashtag #kf\_consulting und lassen Sie uns an Ihren Erfahrungen teilhaben.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre  
Ihr karrierefürer-Team

**Impressum: karrierefürer consulting 2019/2020 14. Jahrgang, 05.2019–04.2020** Das Jobmagazin für Hochschulabsolventen ISSN: 1864-6298 **Herausgeber:** Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Haus an der Eisernen Brücke, 93042 Regensburg, Fon: 0941 5684-0 Fax: 0941 5684-111 E-Mail: walhalla@walhalla.de Web: www.walhalla.de **Verlagsleitung karrierefürer und Redaktionskonzept:** Viola Strüder (verantw.) Redaktionsanschrift: Verlagsbereich karrierefürer in der Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Weyertal 59, 50937 Köln, Fon: 0221/4722-300 **Redaktion dieser Ausgabe:** Christoph Berger (verantwortlich), Prießnitzstr. 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 Köln, Fon: 0221 6161-267 **Onlineauftritt:** www.karrierefuehrer.de **Grafik:** Olaf Meyer Gestaltung, Köln **DTP/Lithografie:** Köllen Druck+Verlag GmbH, Bonn+Berlin **Druck:** Westermann Druck GmbH, Georg-Westermann-Allee 66, 38104 Braunschweig, Fon: 0531 708-501, Fax: 0531 708-599 **Coverfoto:** Sergey Nivens/adobe.stock **Verlag:** Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Haus an der Eisernen Brücke, 93042 Regensburg, Fon: 0941 5684-0 Fax: 0941 5684-111 E-Mail: walhalla@walhalla.de Web: www.walhalla.de **Geschäftsführer:** Johannes Höfer (V.i.S.d.P.). Der karrierefürer 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 vervielfältigt oder verbreitet werden. Dies gilt auch für die Vervielfältigung per Kopie oder auf CD-ROM sowie die Aufnahme in elektronische Datenbanken.

# making of ...



Foto: AdobeStockVally

## 08

### Freiheit all inclusive

Unternehmensberatungen unterstützen ihre Kunden bei der Transformation hin zu New Work. Doch auch sie selbst sind vom Wandel betroffen. Das Motto lautet: Effizient im Kerngeschäft, vorne dran bei Neuerungen. #NewWork

## 16

### Dr. Jens Petersen

Der Berater im Interview: „Beratung ist sprechende Medizin und hat viel mit Psychologie und Kategorien wie Vertrauen zu tun.“



Foto: Ebner Stolz



#### PODCAST-TIPP

#### #OTWTNW On the way to new work

Der Podcast von Michael Trautmann und Christoph Magnussen:

[www.onthewaytonewwork.com/podcast](http://www.onthewaytonewwork.com/podcast)

## 22

### Purpose-Beratung

Gerade jetzt, im Zeitalter der Digitalisierung, machen sich die Unternehmen auf die Suche nach ihrem ursprünglichen Sinn. Um für die Zukunft gewappnet zu sein.



Foto: BrightHouse

#### BEHIND THE SCENE

Als unser Autor André Boße über den Wandel nachdachte, der Unternehmen und die Beraterbranche erfasst, fiel ihm auf, wie leichtfertig man mit dem Begriff Revolution umgeht. Revolutionen in der Industrie und in den Märkten, in der Arbeitswelt und Dank immer neuer Innovationen. **Aber sind das wirklich Revolutionen, also Umstürze?** Oder nur kleine Änderungen, die groß verkauft werden? Für das Top-Thema schaute er sich die Unternehmen und Branchen genauer an, um herauszufinden: Gibt es wirklich einen revolutionären Geist? Und welche Rolle spielen dabei die Berater?

#### DIGITALISIERUNGS-STRATEGIEN

Zwar tun sich viele Unternehmen schwer, den digitalen Wandel zu gestalten, eine Zusammenarbeit mit Start-ups, die das Problem lösen könnten, findet deswegen aber nicht immer statt. Wie eine repräsentative Bitkom-Umfrage ergab, arbeiten zwei Drittel der Unternehmen (67 %) aktuell nicht mit Startups zusammen. Fehlende Kontakte zu Start-ups (73 %), fehlender Mehrwert (59 %), kein geeignetes Projekt (56%) und mangelnde Zeit für Kooperationen (53 %) werden am häufigsten als Gründe dafür angeführt. Weitere Infos unter: [www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)



Foto: Adobe Stock/Oleksii Voloshyn

## # Dossiers:

# Transformation der Arbeitswelt

# Digitalisierung

# Sinnhaftigkeit

# Menschlichkeit

# Frauen in Führung

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

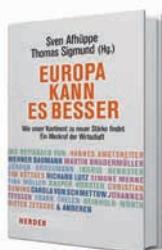
## 100 JAHRE BAUHAUS

16 verschiedene Sprach- und Fachkurse werden von der Bauhaus Summer School der Bauhaus-Universität Weimar vom 4. bis zum 30. August 2019 angeboten. Eine gute Gelegenheit, Weimar und die Bauhaus-Universität Weimar zu entdecken und sich mit den Ideen von Paul Klee, Johannes Itten und weiteren weltweit bekannten Bauhaus-Künstlerinnen und -Künstlern vertraut zu machen.

[www.uni-weimar.de/summerschool](http://www.uni-weimar.de/summerschool)

## ERLEBEN

„Forschende der Universität Ulm aus Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften sowie Psychologie entwickeln eine neue Online-Lernplattform, die Arbeitnehmer\*innen fit für den digitalen Wandel und Industrie 4.0 macht. Aufgabe des Projekts „Lernen in der digitalisierten Arbeitswelt“ (LiDA) ist es unter anderem, Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren, mitarbeiterspezifische Lernentwicklungspfade zu erstellen sowie kontinuierlich für den digitalen Wandel relevantes Wissen in Lehr- und Lernmodule zu überführen. <http://ipri-institute.com>



## BEYOND

30 Frauen und Männer an der Spitze europäischer Unternehmen haben sich Gedanken über die Zukunft Europas gemacht. Entstanden ist ein Reformprogramm, das als einmalig gelten kann. Bei den Beiträgen handelt es sich nicht um politische Sonntagsreden, sondern konkrete Handlungsempfehlungen und eine Vision, mit der Europa den Feinden der Demokratie und des Freihandels die Stirn bieten kann: **EUROPA KANN ES BESSER.**

Das Buch, das in Kooperation von „Handelsblatt“ und „United Europe e.V.“ entstanden ist, zeigt, dass sich die Arbeit am Projekt Europa lohnt. Herausgeber sind Thomas Sigmund, Ressortleiter Politik und Leiter des Hauptstadtbüros des Handelsblatts, und Sven Afhüppe, Chefredakteur des Wirtschaftsmagazins. Thomas Sigmund (Hrsg.), Sven Afhüppe (Hrsg.): **Europa kann es besser.**

Herder 2019, 20 Euro.

06 Kuratiert

## 08 Top-Thema

Freiheit all inclusive

## 16 Top-Manager

**Unser Gespräch mit dem Berater Dr. Jens Petersen**  
Professor, Partner beim Consultingunternehmen Ebner Stolz Management Consultants

## Special

### 20 Digitalisierung ist der Treiber

Die Digitalisierung erfordert Beratung und beflügelt die gesamte Branche.

## Kopfzeile

### 22 Der Sinn für die Zukunft

Tim Kuhrcke ist Purpose-Berater und bereitet Unternehmen auf die Zukunft vor.

## Interview

### 24 „Das Unausgesprochene gilt es, in Sprache zu bringen“

Dr. Gundula Ganter ist Expertin für Teamentwicklung und erklärt, worauf es in der Teamarbeit heute ankommt.

## Kompass

### 26 Gute Gehälter für Berater

Vor allem vier Aspekte beeinflussen das Gehalt von Unternehmensberater\*innen.

### 28 Inspiration

Kultur-, Buch- und Linktipps

### 30 Bookmarks

### 32 Das letzte Wort hat Volkmar Koch

**Sein Thema: die Holostic Company**

01 Intro 01 Impressum 02 Inhalt 04 Inserenten



Den **karrierefuehrer Consulting** gibt es als Print-Version, E-Magazin, in der App und im Web. Gefällt mir? – Folgen Sie uns!

**Facebook:** [facebook.com/karrierefuehrer](https://facebook.com/karrierefuehrer)

**Twitter:** [twitter.com/karrierefuehrer](https://twitter.com/karrierefuehrer)

**Instagram:** [instagram.com/karrierefuehrer](https://instagram.com/karrierefuehrer)

# Unternehmen

 <p>ctcon MANAGEMENT CONSULTANTS</p>	<p>CTcon Management Consultants</p>
	<p>Deutsche Bahn AG, DB Management Consulting</p>
<p>EBNER STOLZ</p>	<p>Ebner Stolz Management Consultants GmbH</p>
<p>INNOGY CONSULTING</p>	<p>innogy Consulting</p>
<p>IQB.de</p>	<p>IQB Career Services GmbH</p>
 <p>KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN <small>Deutschlands Familienunternehmer treffen Fach- und Führungskräfte</small></p>	<p>Karrieretag Familienunternehmen</p>
	<p>Mainova AG</p>
	<p>messe.rocks GmbH</p>
	<p>MSW &amp; Partner Personalberatung für Führungsnachwuchs GmbH</p>
	<p>Platinion GmbH</p>
	<p>QS Quacquarelli Symonds Ltd</p>
	<p>TUM Campus Heilbronn der TUM School of Management – Technische Universität München</p>
 <p>WHU <small>Otto Beisheim School of Management</small></p>	<p>WHU-Otto Beisheim School of Management</p>

# SIE DENKEN BEI PYTHON NICHT AN SCHLANGEN?

## Willkommen im Team von BCG Platinion.

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**

**kuratiert**

### ● Die Wünsche von Führungskräften

Die Innovations- und Zukunftsfähigkeit von Arbeitgebern spielt angesichts der fortschreitenden Digitalisierung eine zunehmend wichtige Rolle bei der Karriereplanung von Führungskräften. Dies ist ein Ergebnis des aktuellen Manager-Barometers der Personalberatung Odgers Berndtson, für das 2.460 Führungskräfte im deutschsprachigen Raum befragt wurden. Zudem wünschen sich Manager, an Veränderungen mitzuwirken. Doch die wichtigste Entscheidungshilfe bei der Arbeitgeberwahl bleibt, die persönlichen Stärken und Begabungen einsetzen zu können. Diesen Punkt nannten 61 Prozent der Befragten. Ein weiterer Karrieremotivator wird in der Freude an der Führungsaufgabe gesehen. Weitere Infos unter: ➔ [www.odgersberndtson.com](http://www.odgersberndtson.com)

### ● Gesellschaftliche Verantwortung ist relevant

Deutsche Führungskräfte erachten bei der Umsetzung von Industrie 4.0 die Fragen der Auswirkung auf die allgemeine Öffentlichkeit als relevant. Das ist ein zentrales Ergebnis der Deloitte-Studie „Success personified in the Fourth Industrial Revolution“, für die insgesamt 2.000 Top-Manager aus 19 Ländern befragt worden sind. Demnach ist für gut ein Drittel der weltweiten Teilnehmer gesellschaftliche Verantwortung das wichtigste Kriterium bei der Performance-Messung von Industrie 4.0. In Deutschland liegt der Anteil mit 45 Prozent noch höher. „Ausschlaggebend für die hohe Bedeutung des sozialen Faktors sind vor allem Kunden- und Mitarbeitererwartungen, eine sich wandelnde Unternehmenskultur sowie Ansprüche von Stakeholdern aus Politik, NGOs etc. Gefordert sind Führungskräfte, die es schaffen, Verantwortung umzusetzen und zugleich profitabel zu gestalten“, erläutert Thomas Döbler, Partner und Leiter Manufacturing bei Deloitte. Weitere Infos unter: ➔ [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)

### ● Die M&A Deals von Industrieunternehmen

Laut der aktuellen Studie „Industrials Executive M&A Report 2019“ der Unternehmensberatung A.T. Kearney zum weltweiten Transaktionsgeschehen, hat sich das Volumen an M&A Deals unter Industrieunternehmen seit 2009 fast verdreifacht. Der Gesamtwert abgeschlossener Deals stieg von 662 Milliarden Dollar im Jahr 2017 auf 680 Milliarden Dollar in 2018. Insgesamt wurden für die Studie 76.000 Transaktionen weltweit von 2009 bis 2018 analysiert sowie Investoren, Investmentbanker und Führungskräfte führender Industrieunternehmen zu Herausforderungen und Zukunftstrends befragt. Dabei sind es vor allem Konsolidierungsziele – mehr Effizienz oder die Abrundung des Portfolios, die die Industrieunternehmen zu segmentinternen Übernahmen und Fusionen treiben würden. „Wir rechnen damit, dass der M&A-Markt in Nordamerika und Westeuropa wie auch in den Schwellenländern China und Indien weiterhin wachsen wird. Neben Konsolidierung und dem digitalen Wandel werden auch die Aktivitäten von Finanzinvestoren das weltweite Transaktionsgeschehen prägen“, sagt Guido Hertel, Partner bei A.T. Kearney. Weitere Infos unter: ➔ [www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)

# R, Python, SAS, Tableau, Hadoop, Spark, Hive.

## Versteher und Übersetzer gesucht.

*Advanced Analytics und Data Science zu verstehen ist eine Sache. Die Vermittlung der Erkenntnisse und Übersetzung in eine klientenfreundliche Sprache eine ganz andere. CTcon braucht beide Welten in einem Competence Center.*

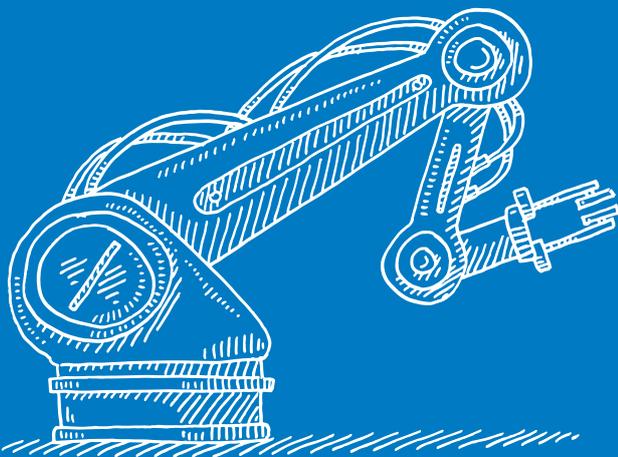
Sie sind das verbindende Element?  
Dann E-Mail an: [j.cedrati@ctcon.de](mailto:j.cedrati@ctcon.de)

PEOPLE. PASSION. PERFORMANCE.

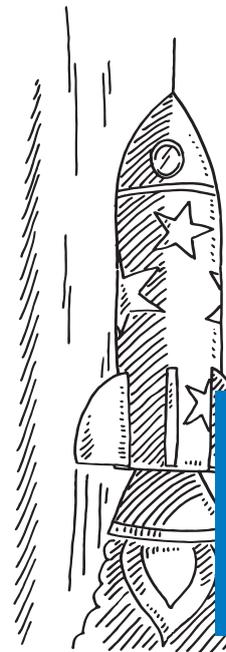
**ctcon**  
MANAGEMENT CONSULTANTS

TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

AUCH IN HEILBRONN



TUM



WHERE  
MANAGEMENT  
MEETS  
TECHNOLOGY

FORSCHUNG AN DER SPITZEN  
SPITZE FORSCHUNG

[wi.tum.de/  
tum-campus-hn](http://wi.tum.de/tum-campus-hn)





# Freiheit all inclusive

Effizient im Kerngeschäft, vorne dran bei Neuerungen:

Unternehmen müssen heute beides können.

Der Fachbegriff dafür lautet: organisationale Ambidextrie. Damit dies gelingt, darf die Idee von Arbeit nicht mehr starr sein, müssen Experimente und Rebellion erlaubt sein. Home-Office als Recht, Selbstbestimmung und Ortsunabhängigkeit als Ziel – das ist der Weg. Die Revolution hat begonnen. Berater unterstützen die Unternehmen bei der Umsetzung, doch auch ihre Arbeit ändert sich in Zeiten von New Work. ●●●●●

Ein Essay von **André Boße**

### WORK SMART INITIATIVE

In der Schweiz hat sich eine unternehmensübergreifende Initiative gegründet, die sich zum Ziel gesetzt hat, flexible Arbeitsformen aktiv zu fördern. Zu den Aspekten von Smart Work – entwickelt von großen Unternehmen des Landes – zählen unter anderem die Förderung des Vertrauens des Unternehmens in die Mitarbeiter, die eigenverantwortliche Gestaltung der flexiblen Arbeitsorte sowie die Beachtung der unterschiedlichen Biorhythmen verschiedener Mitarbeiter.

 [work-smart-initiative.ch/de](http://work-smart-initiative.ch/de)



**Die Revolution** hat Karriere gemacht. Kaum ein Wort wird in der Werbung häufiger benutzt, es geht hier längst nicht mehr um Politik, die Palette reicht von der Schmink-Revolution im Drogeriemarkt bis hin zur Garten-Revolution. Auch in der Berufswelt hagelt es Revolutionen. Die bekannteste ist die 4. Industrielle Revolution, kurz: Industrie 4.0. Oder auch: Digitale Revolution. Knapp auf den Punkt gebracht bezeichnet sie die Folgen der vierten Welle der digitalen Transformation für die Wirtschaft und die Unternehmen. Künstliche Intelligenz, Big Data, miteinander kommunizierende Maschinen – alle diese Entwicklungen führen dazu, dass sich in den Unternehmen Abläufe ändern. Damit ändert sich die Arbeit: Es gibt Job-Grundsätze, die viele Jahre lang sehr wichtig waren, heute aber keine große Rolle mehr spielen. Ständige Präsenzpflcht im Büro? Überhaupt ein Arbeitsplatz im Büro? Es geht auch ohne.

Aber wie kann das funktionieren? Wie kann es Unternehmen und jungen Mitarbeitern gelingen, sich an die Revolution anzudocken? Welche Strategie ist die richtige, um vom Umsturz zu profitieren, statt zu den Verlierern zu gehören? Welche Typen von Beratern werden gesucht, in dieser revolutionären Phase: Business-Rebellen, die mutig voranschreiten, oder vorsichtige Geister, die auch mal auf die Bremse treten, als Mahner auftreten und das eigentliche Kerngeschäft im Auge behalten? Kurz gesagt: Gefragt sind beide Typen.

**Im Grunde benötigen die Unternehmen zwei starke Hände:** die eine treibt Innovationen voran, die andere betreut sicher, solide und fokussiert das Kerngeschäft.

#### Ambidextrie: Unternehmen mit zwei starken Seiten

Die Personalberatung Hays hat in einer Studie festgestellt, dass viele Fachbereiche in Unternehmen vor einer Zerreißprobe stehen: „Sie sind auf der einen Seite gefordert, das Kerngeschäft weiterzuentwickeln. Auf der anderen Seite gilt es, neue Themen voranzutreiben“, heißt es in der Studie „Zwischen Effizienz und Agilität“.



Foto: AdobeStock/Sergey Nivernis

Im Grunde benötigen die Unternehmen zwei starke Hände: die eine treibt Innovationen voran, die andere betreut sicher, solide und fokussiert das Kerngeschäft. Man fühlt sich an das Idealbild eines modernen Fußballers erinnert, der es – wie Sportkommentatoren gerne sagen – „links wie rechts kann“, also keinen schwachen Fuß mehr hat, sondern zwei starke. Wechseln wir von den Füßen auf die Hände, heißt der Fachbegriff dafür Ambidextrie, übersetzt: Beidhändigkeit. In der Wirtschaft spricht man von einer „organisationalen Ambidextrie“, was bedeutet, dass Unternehmen den oben beschriebenen Spagat hinbekommen, dass sie also gleichzeitig flexibel-innovativ und fokussiert-effizient sind. „Ohne eine solche Beidhändigkeit werden Unternehmen im digitalen Zeitalter nicht dauerhaft bestehen“, schreiben die Autoren der Hays-Studie. „Stand heute gibt es nur wenige etablierte Unternehmen, die bereits erfolgreich in hybriden Strukturen arbeiten.“

Im Grunde werde damit laut Studie das Sprichwort vom „alten Wein in neuen Schläuchen“ umgedreht: „Die neuen digitalen und innovativen Themen prägen schon den Geschäftsalltag, aber die Unternehmen verharren noch in alten Organisationsstrukturen“ – wobei diese mit wachsender Bedeutung der neuen Themen immer mehr an ihre Grenzen stoßen. „Zwei Drittel der Unternehmen bevorzugen es, die neuen Themen aus der bestehenden Organisation heraus zu entwickeln – mit Mitarbeitern, die sowohl in der Linie als auch

Ready for  
the next career step?

Excellence in  
Management  
Education

General Management from a Global Perspective  
Development of Leadership Competencies  
International Modules: USA, India & China

### Full-Time MBA Program

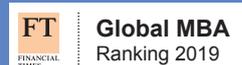
12 months  
Start: April and September

### Part-Time MBA Program

(Weekend Format)

24 months  
Start: September

Financial Times  
MBA Ranking 2019  
# 1 in Germany



**WHU – Otto Beisheim School of Management**  
**Campus Düsseldorf**

Erkrather Straße 224a, 40233 Düsseldorf  
Germany

**MBA-Office**, ph. +49 211 44709-141  
mba@whu.edu



### STUDIE HOME-OFFICE

Derzeit – so das Ergebnis einer Studie des Digitalbranchenverbands Bitkom – bieten 39 Prozent der Unternehmen ihren Mitarbeitern die Freiheit, auch abseits der Büros zu arbeiten. Zum Vergleich: 2016 waren es nur 30 Prozent, 2014 sogar nur 20 Prozent. Laut der Studie gehen 46 Prozent der befragten Unternehmen davon aus, dass der Anteil ihrer Mitarbeiter, die von Zuhause aus arbeiten, in den kommenden fünf Jahren weiter steigen wird. Unternehmen, die Home-Office ablehnen, geben dafür als häufigste Gründe an, dass Home Office nicht für alle Mitarbeiter möglich sei und niemand ungleich behandelt werden dürfe (65 Prozent) sowie, dass ohne direkten Austausch mit Kollegen die Produktivität sinke (58 Prozent).

 [www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)



Foto: AdobeStock/131rec\_design

in innovativen Projekten aktiv sind“, hat die Studie anhand einer Befragung von Führungskräften herausgefunden. Kein Wunder, dass es dabei an vielen Stellen zu knirschen beginnt: 88 Prozent der Führungskräfte berichteten von Konflikten bei der Priorisierung von Linien- und Projektaufgaben, 80 Prozent der Führungskräfte beklagten Spannungen wegen unklarer Verantwortlichkeiten, mehr als drei Viertel hielten das Management der organisatorischen Schnittstellen für enorm aufwendig.

#### Muster brechen, Experimente wagen

Konflikte sind offensichtlich, auch der Bedarf an Beratung – und dennoch tut sich in den Unternehmen wenig. Zu wenig, warnen die Studienautoren, denn: „Der technische Wandel wird sich weiter beschleunigen und die Komplexität zunehmen. Ein Bruch mit den herkömmlichen Mustern scheint vor diesem Hintergrund unausweichlich.“ Ihr abschließender Appell lautet: „Mehr experimentieren, mit herkömmlichen Mustern brechen und neue Formen der Zusammenarbeit austesten – aber alles ohne Garantie, dass der Wandel auch gelingt.“ Dazu passt ein Zitat von Stefan Kaduk und Dirk Osmetz, die zusammen die Initiative „Musterbrecher“ gegründet haben: „Zwar funktioniert nicht alles, was ausprobiert wird. Aber alles, was funktioniert, wurde irgendwann mal ausprobiert.“

Nun kennt man Experimente aus der Naturwissenschaft, dort gehören sie zum täglichen Geschäft der Forscher. Doch was haben Experimente in Unternehmen verloren? Sind sie dort nicht viel zu riskant? Geprägt wird die deutsche Ehrfurcht vor Experimenten von einem uralten Spruch des Altkanzlers Konrad Adenauer: „Keine Experimente“, beschwor dieser Ende der 1950er-Jahre. Das ist sehr lange her, hatte zudem mit der Unternehmenskultur wenig zu tun. Dennoch: „Der Wahlslogan Adenauers scheint auch als Richtschnur für die Entwicklung von Organisationen herzuhalten“, sagen die „Musterbrecher“ Kaduk und Osmetz. Ein Projekt jage das andere, eine Initiative löse die vorhergehende ab – doch bestehe der Anspruch, dass dabei alles sauber durchgeplant sein müsse: vom Ziel über den Mitteleinsatz bis hin zu den Meilensteinen. „Jegliche Überraschungen sollen ausgeschlossen werden. Natürlich funktioniert das nicht, insbesondere das Managen der Unterneh-

menskultur scheitert nach der typischen Projektlogik.“ Daher seien Experimente die intelligenteren Projekte, weil sie „ergebnisoffen sind und tatsächliche Veränderung ermöglichen“.

#### Home-Office: kein Defizit, sondern gutes Recht

Ein Begriff, den die beiden „Musterbrecher“ dagegen äußerst kritisch betrachten, ist der der „Job Description“. Klar, schreiben Kaduk und Osmetz in ihrem „Musterbrecher“-Glossar, „jede oder jeder möchte wissen, was auf sie oder ihn zukommt.“ Personalbedarfsplanung sei bis zu einem gewissen Grad sinnvoll, weil Qualifikationen besser zugeordnet werden können. „Nur: Wir könnten auch darüber nachdenken, ob Menschen nicht in der Lage sind, ihren Stärken gemäß eigene Wege zu finden und eigene Beziehungen zur Tätigkeit aufzubauen. Finden wir doch den Mut, Stellenbeschreibungen als Tool, nicht als Gradmesser für Defizite einzusetzen!“

Ein Thema, das in dieser Hinsicht erkennbar im Wandel ist, ist die Arbeit von Zuhause, auch für Unternehmensberater. Home-Office – da schwang bis vor einigen Jahren durchaus etwas Defizitäres mit, als sei die Arbeit von Zuhause aus weniger Wert, als sei es schon ganz richtig, dass man den Arbeitgeber zunächst um Erlaubnis fragen müsse, denn: Wer ins Unternehmen komme, der leiste auch mehr. Als wäre die körperliche Anwesenheit schon eine Leistung an sich. Im Zeitalter von digitalen Arbeitsplattformen ist diese Feststellung obsolet geworden. Klar, es gibt weiterhin Meetings, die besser funktionieren, wenn alle Teilnehmenden vor Ort sind. Es gibt aber auch viele andere Tage, an denen es besser ist, zu Hause tätig zu sein.

Dass man um Arbeit im Home-Office nicht mehr betteln muss, sondern sich das Recht nehmen darf – daran arbeitet offensichtlich das Arbeitsministerium. Verschiedene Medien berichteten Anfang des Jahres von der politischen Initiative für einen Gesetzesvorstoß, nach dem ein Unternehmen, das einem Antrag nach Home-Office nicht zustimmt, sehr genau begründen müsse, warum die Heimarbeit in diesem Fall nicht möglich sei. Bisher können die Arbeitgeber dies noch ohne Begründung ablehnen. Die Revolution, von der wir oben sprachen, wird sehr konkret, wenn Björn Böhning, Staatssekretär des Arbeitsministeriums, dem „Spiegel“ sagt: „Die Digitalisierung verändert die Herrschaftsbeziehungen, und wir müssen sicherstellen, dass die Menschen von den Veränderungen



Du willst **Zukunft mitgestalten**. Und zwar heute – nicht morgen.

Willkommen, Du passt zu uns.

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

Du willst die nachhaltige Mobilität und Logistik von morgen gestalten und einen Mehrwert für Millionen von Menschen stiften? Mit 80 Inhouse Consultants treiben wir die Umsetzung der Bahn Strategie in vielseitigen Projekten voran. Werde Teil unseres Teams und bewirb Dich jetzt.

DBKarriere     

Jetzt bewerben:  
[deutschebahn.com/inhouse-consulting](https://deutschebahn.com/inhouse-consulting)



### DNX: FESTIVAL DER DIGITALEN NOMADEN

Digitale Nomaden verstehen sich als zweierlei: als Einzelkämpfer, aber auch als Teile einer Community und Bewegung. Am 8. und 9. Juni 2019 findet in Berlin das DNX-Festival statt, ein Treffen der DNXies, wie sich die digitalen Nomaden hier nennen. Neben Keynotes und Workshops steht das gegenseitige Kennenlernen und Networking im Mittelpunkt.

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

Foto: AdobeStock/ferencz

„Nur: Wir könnten auch darüber nachdenken, ob Menschen nicht in der Lage sind, ihren Stärken gemäß eigene Wege zu finden und **eigene Beziehungen zur Tätigkeit** aufzubauen. Finden wir doch den Mut, Stellenbeschreibungen als Tool, nicht als **Gradmesser für Defizite einzusetzen!**“

profitieren.“ Bernhard Rohleder, Hauptgeschäftsführer des Digitalverbands Bitkom, fordert, New Work endlich per Gesetz zu verankern: „Der selbstbestimmten Arbeitszeitgestaltung stehen gesetzliche Hürden wie der starre Acht-Stunden-Arbeitstag und die elfstündige Mindestruhezeit entgegen“, sagt er. Wer spätabends noch mal die Dienstmails checke und am nächsten Morgen wieder am Arbeitsplatz sei, verstoße gegen die Gesetze, das Arbeitsrecht sei in diesen Punkten daher nicht mehr zeitgemäß und setze Arbeitnehmer massenhaft ins Unrecht. „Es ist höchste Zeit, diese aus der Zeit gefallen Regeln zu ändern.“

### Digitale Nomaden: Trend für Freiheitspioniere

Die Gruppe, die bei der Selbstbestimmung der Arbeit am weitesten geht, besteht aus den digitalen Nomaden, ihrer Arbeitsphilosophie liegt eine komplette Ortsunabhängigkeit zugrunde. Ihr Ansatz: Demjenigen, der mich bezahlt, kann es egal sein, von wo aus ich meine Arbeit erledige – Hauptsache, das Ergebnis stimmt. Wer im Netz nach dem Stichwort „Digitale Nomaden“ sucht, erhält als Ergebnis illusorische Bilder von schönen jungen Menschen, die mit Laptops in einer Hängematte an einem weißen Strand sitzen, viele von ihnen bezeichnen sich selbst als Berater. Dazu gibt es im Netz Dutzende Seiten mit „Learnings“, also Kurz-Anleitungen für Nomade-werden. Schnell zeigt sich: Das digitale Nomadentum ist ein Trend für gestresste Digital-Natives aus den Städten, der sich anhand von Blogs oder Podcasts gut verkaufen lässt. Doch es gibt digitale Nomaden, die seit Jahren den Weg aufzeigen, dass sich Freiheit und Business tatsächlich verbinden lassen. Sie sind damit die Pioniere eines Trends, der sich nicht umkehren lässt und die Arbeitswelt umwälzt: New Work steht für mehr Freiheiten. Diese sind wichtig, damit die Unternehmen genügend Agilität in ihrer Organisation erreichen. Daher sollten Einsteiger – auch in Beratungsgesellschaften – nicht mehr um die Freiheit betteln müssen: In Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkannt haben, sind die Freiheiten von New Work „all inclusive“.

### BUCHTIPP

#### WIE WERDEN WIR IN ZUKUNFT ARBEITEN?

Künstliche Intelligenzen und Roboter übernehmen schon jetzt immer mehr Aufgaben und sorgen für Existenzängste, die in die Hände von Populisten spielen. Dabei sollten wir die Zukunft der Arbeit nicht dem Markt überlassen – sie ist eine Frage der politischen Gestaltung, die gerade jetzt couragiert beantwortet werden kann. Arbeit hält Gesellschaften zusammen, sie ist etwas fundamental Menschliches. Lisa Herzog, Professorin für Politische Philosophie und Theorie an der Hochschule für Politik an der Technischen Universität München, zeigt, wie sie in digitalen Zeiten gerechter und demokratischer werden kann, als sie es je war – für alle, nicht nur für wenige Privilegierte. Ihr Buch gibt neue Antworten auf eine der großen Fragen unserer Zeit und gibt wichtige Impulse für eine bessere Politik.

Lisa Herzog: **Die Rettung der Arbeit**. Hanser 2019, 22 Euro



# R, Python, SAS, Tableau, Hadoop, Spark, Hive.

## Versteher und Übersetzer gesucht.

Advanced Analytics und Data Science zu verstehen ist eine Sache. Die Vermittlung der Erkenntnisse und Übersetzung in eine klientenfreundliche Sprache eine ganz andere. CTcon braucht beide Welten in einem Competence Center.

Sie sind das verbindende Element?  
Dann E-Mail an: [j.cedrati@ctcon.de](mailto:j.cedrati@ctcon.de)

PEOPLE. PASSION. PERFORMANCE.

**ctcon**  
MANAGEMENT CONSULTANTS



Der Schlüssel zu einer barrierefreien Innovationskultur ist die freie persönliche Entwicklung. Echte Emanzipation ist immer Selbstbestimmung – und die Wissensgesellschaft lebt von Vielfalt, von Gesprächen und vom Austausch mit anderen. Genau diese Möglichkeiten bietet die herCAREER in vielfältiger Weise, deshalb bin ich in diesem Jahr gerne mit dabei.

**Wolf Lotter**  
Wirtschaftspublizist und Mitbegründer des Wirtschaftsmagazins brand eins. Autor, u.a. von „INNOVATION – Streitschrift für barrierefreies Denken“



**10. - 11. Oktober 2019**  
**MTC, München**

Die Karrieremesse für Studierende, Absolventinnen, Frauen in Fach- & Führungspositionen und Existenzgründerinnen  
[www.her-CAREER.com](http://www.her-CAREER.com) // #herCAREER

© Riela-Anscheid



SPEAKER

**Christiane Brandes-Visbeck**  
Medienmanagerin, Autorin und Fernsehredakteurin, ist heute als selbstständige Beraterin und Mentorin aktiv

© ProSiebenSat.1 Media SE



TABLE CAPTAIN

**Sabine Eckhardt**  
Vorstandsmitglied (Geschäftsfelder Vertrieb und Marketing) bei der ProSiebenSat.1 Media SE



SPEAKER & TABLE CAPTAIN

**Nancy Nemes**  
Founder & Chief Enthusiasm Officer Ms. AI @ Nemes Ventures, ehem. Managerin bei Google und Microsoft

© Sung-Hee Seewald Fotografie



SPEAKER & TABLE CAPTAIN

**Heidi Stopper**  
Topmanagement-Coach & Beraterin, ehem. Vorstand im MDAX, Autorin und mehrfache Beirätin

\* Studierende & Absolvent\*innen erhalten nach Online-Registrierung einen kostenfreien Eintritt

**0,- €\***



für ein 1-TAGES-TICKET beim Messe-Ticket-Kauf unter [her-career.com/ticketshop](http://her-career.com/ticketshop)

\*\* kostenfreie Anreise für Studierende & Absolvent\*innen, mehr Infos unter [her-career.com/FlixBus](http://her-career.com/FlixBus)

herCAREER@Night

**10. Okt. 2019**

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

Sponsor

Hauptmedienpartner

Deutsche Hochschulwerbung

emotion

Uniglobale®

Startup Valley

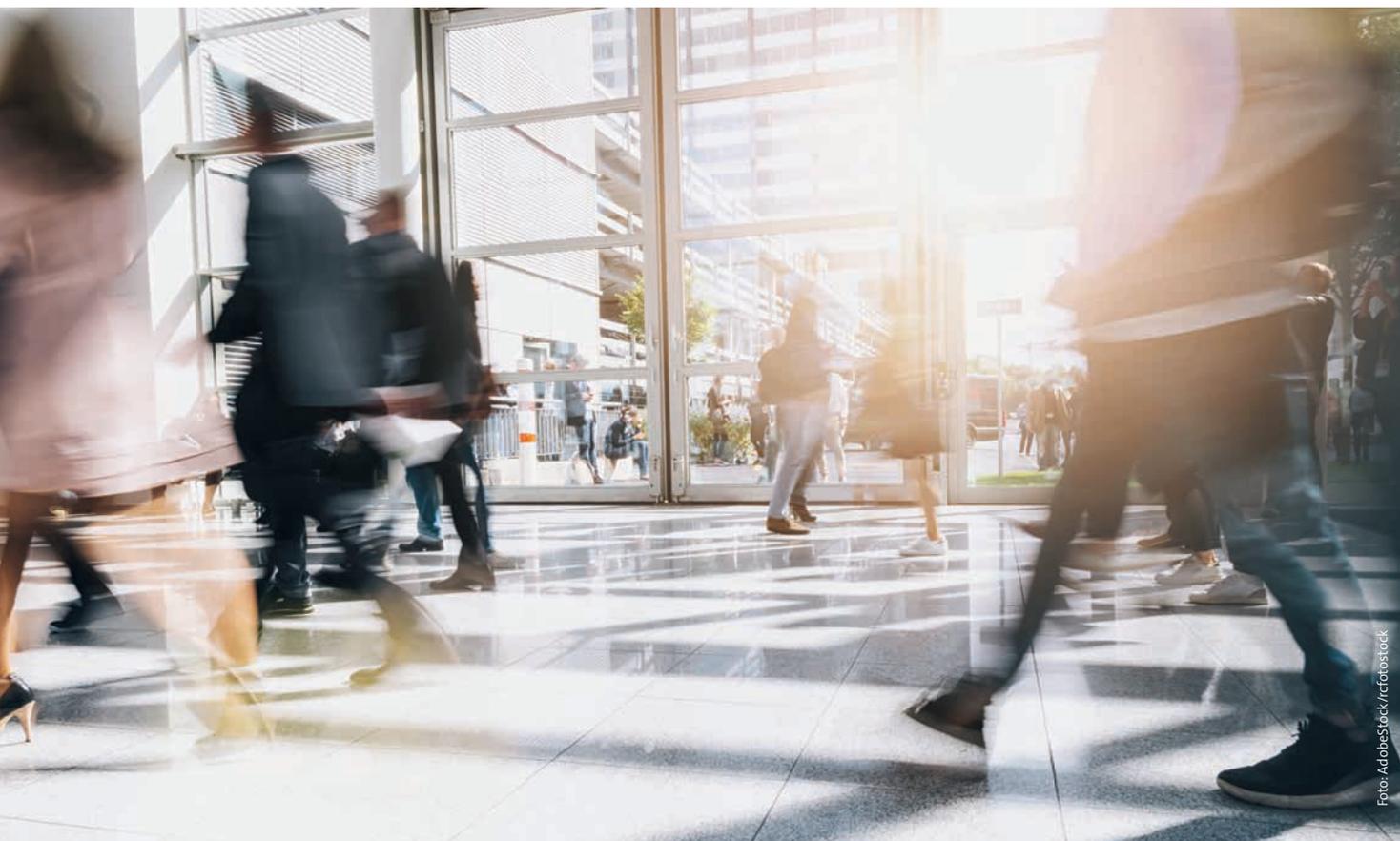
### Der allumfassende Berater.

Als Partner beim Consulting-unternehmen Ebner Stolz Management Consultants setzt Dr. Jens Petersen auf eine Beratung, die digitale Möglichkeiten nutzt, ohne das psychologisch-individuelle Element zu vernachlässigen. Denn trotz Big Data und KI bleibt für ihn die Betriebswirtschaftslehre eine Sozialwissenschaft.

„Die Schlüsse, die man aus der Analyse zieht, die zieht man nicht alleine und die zieht schon gar nicht eine KI, sondern das geschieht im Team, sprich: **zusammen mit dem Kunden.**“

Dr. Jens  
Peteresen





„Heute lässt sich das **Kundenverhalten quasi in Echtzeit analysieren**, die Auswirkungen sehen Sie in den Super- oder Elektromärkten, wo es digitale Preisschilder gibt, deren Anzeige sich ständig ändert.“

**Herr Dr. Petersen, Ihr Beratungsunternehmen bietet seit Herbst vergangenen Jahres die Web-App „Ebner Stolz To Go“ an. Lässt sich Beratung automatisieren?**

Das glaube ich nicht, nein. Bei der App geht es eher darum, Informationen, die es bereits gibt, jemandem nutzenorientiert zur Verfügung zu stellen. Aber an dieser Stelle beginnt noch nicht die eigentliche Beratung, denn diese ist immer etwas sehr Individuelles, meistens auch etwas sehr Persönliches. Und

das lässt sich über ein solches Tool praktisch nicht organisieren.

**Wo können denn Lösungen mit künstlicher Intelligenz helfen?**

Bei Analysen. Beratung umfasst in einem frühen Schritt ja erst einmal, dass man das Problem versteht. Hier sind Analysen gefragt, und dabei spielen Techniken wie KI oder auch Data Mining eine wichtige Rolle. Aber dabei handelt es sich wirklich nur um einen kleinen Ausschnitt dessen, was Beratung auszeichnet. Um es konkret zu machen: Wenn Sie sich in einem Handelsunternehmen die Analysedaten des Käuferverhaltens anschauen, wann kauft wer wo was, dann helfen digitale Daten dabei, Öffnungszeiten, Angebote oder die personelle Besetzung zu optimieren.

**Sprich: Das Problem wird erkannt, mögliche Lösungen ergeben sich.**

Genau, hier sind digitale Tools beteiligt. Sie können aus Daten systematische Fehler, aber auch systematische Chancen erkennen. Geht es nun aber in die tatsächliche Umsetzungsphase, dann wird die Beratung individuell und per-

sönlich. Denn die Schlüsse, die man aus der Analyse zieht, die zieht man nicht alleine und die zieht schon gar nicht eine KI, sondern das geschieht im Team, sprich: zusammen mit dem Kunden. Wobei dann Data Mining und KI weiter eine große Rolle spielen, wenn es darum geht, die Wirkung der Veränderungen zu verfolgen – oder zu tracken, wie man neudeutsch sagt. Haben Sie zum Beispiel ein Unternehmen mit vielen Buchungsprozessen und haben sie Veränderungen umgesetzt, dann lässt sich mit Hilfe der digitalen Daten sehr genau sagen, welche Auswirkungen diese Schritte haben. Sprich: Ist es besser geworden – oder eben nicht?

**Wie ändert sich Beratung dadurch? Handelt man freier, weil Transparenz herrscht? Oder ängstlicher, weil es möglich wird, jede nicht gelungene Umsetzung offenzulegen?**

Sagen wir es so, Beratung wird chancenorientierter, weil die Daten die Fehleranalyse deutlich erleichtern. Wir erhalten dadurch viel schneller und offener Hinweise über das, was wir bes-

ser machen können – und das ist allemal besser, als lange im Dunkeln zu tappen. Nehmen Sie das Thema Pricing: Ohne digitale Analysetools war lange unklar, welche konkreten Auswirkungen höhere oder niedrigere Preise haben. Heute lässt sich das Kundenverhalten quasi in Echtzeit analysieren, die Auswirkung sehen Sie in den Super- oder Elektromärkten, wo es digitale Preisschilder gibt, deren Anzeige sich ständig ändert. Für mich sind diese digitalen Anzeigen ein Symbol dafür, dass uns die Digitalisierung dabei hilft, schneller und flexibler reagieren zu können – durchaus auch unter dem Leitgedanken „Trial & Error“. Ja, Beratung ist sprechende Medizin und hat viel mit Psychologie und Kategorien wie Vertrauen zu tun. Das ist die eine

zusammen, wobei wir früher die Situation hatten, dass manche Schlussfolgerungen beinahe faktenfrei waren, weil jemand ausschließlich aus der Erfahrung heraus argumentiert hatte. Nach dem Motto: Wenn wir den Preis so und so setzen, dann wird dieses und jenes passieren...

**... das war nämlich schon immer so.**

Genau. Und dann musste man versuchen, diese Erfahrung mit Messungen zu bestätigen oder zu widerlegen, was nicht besonders effizient war. Heute ist das anders. Wobei die neuen Möglichkeiten der Datenanalyse auch nicht dazu führen dürfen, dass man glaubt, Zahlen würden einem alles sagen. Dann tritt das psychologische Moment zu sehr in den Hintergrund, und die

„Sie können aus Daten systematische Fehler, aber auch systematische Chancen erkennen.“

„Nun zählt die Betriebswirtschaft zu den Sozialwissenschaften, woran sich ablesen lässt, dass es eben nie nur um Zahlen geht, sondern immer auch um einen allumfassenden und gesellschaftlichen Aspekt.“

Seite der Medaille. Jedoch hat gute Beratung immer auch einen Bezug zu Daten und Fakten. Und hier helfen uns die digitalen Datentools.

**Ihr Werkzeugkasten ist also besser ausgerüstet denn je.**

Bei bestimmten Themen ist das so, ja. Voraussetzung dafür ist natürlich immer ein Mindestmaß an Daten über Abläufe, Buchungen und Kunden.

**Wird sich die Beratung auch mit Blick auf die Job-Profile aufteilen, einmal in psychologisch-individuelles Consulting sowie einmal mit Schwerpunkt technisch-analytischer Beratung?**

Das wird weiterhin zusammengehen, denn Sie können eine Beratung, die motivieren soll, ja nicht unabhängig von Fakten angehen. Sagen zum Beispiel Führungskräfte in einem Unternehmen, sie sähen sich nicht in der Lage, die vom Chef-Management ausgegebenen Wachstumsziele zu erfüllen, dann schlägt das negativ auf die Stimmung im Unternehmen – wobei die Grundlage dafür die Zahlen sind, die den Führungskräften Recht geben, weil sie besagen: Die Ziele sind nicht realistisch. Die beiden Aspekte hängen also

Beratung verliert eine ihrer Stärken, nämlich das individuell-persönliche Element. Die Chance wiederum ist, dass ich sehr viel genauer arbeiten kann, dass beim Prinzip „Trial & Error“ deutlich weniger Streuverluste auftreten, weil ich sehr schnell gegensteuern kann.

**Wenn Beratung heute bedeutet, die beiden Seiten der Medaillen immer im Blick zu haben – steigt dadurch der Anspruch an den Consultant?**

Was wir leisten, ist eine betriebswirtschaftliche Beratung. Nun zählt die Betriebswirtschaft zu den Sozialwissenschaften, woran sich ablesen lässt, dass es eben nie nur um Zahlen geht, sondern immer auch um einen allumfassenden und gesellschaftlichen Aspekt. Hier geht es um Themen wie Motivation oder Führung – und diese psychologischen Bereiche sind eben auch ein Teil der Betriebswirtschaftslehre. Es ist ein möglicher Ansatz, ein Unternehmen über seine Jahresbilanz zu verstehen. Dieser Weg ist völlig okay. Ich muss mir nur klarmachen, dass ich damit die Chance, links und rechts von den Daten und Fakten auch andere Dinge zu erkennen, nicht wahrnehme.

#### ZUR PERSON

Dr. Jens Petersen begann seine Laufbahn als Unternehmensberater 1995 bei Roland Berger in München. Von 2003 bis 2010 war er erstmals Partner und Mitglied einer Geschäftsleitung bei RölfsPartner in Düsseldorf, bevor er 2010 als Partner bei Ebner Stolz Management Consultants in Köln einstieg. Dort ist Jens Petersen in Branchen wie Gesundheit, Groß- und Einzelhandel sowie Agrar- und Ernährungsindustrie tätig, seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Restrukturierung/Sanierung, Corporate Development und Strategie. Zu seinen persönlichen Leidenschaften zählen Literatur, klassische Musik und Sport.

#### ZUM UNTERNEHMEN

Ebner Stolz zählt zu den größten unabhängigen mittelständischen Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Tätig ist das Unternehmen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung. Angeboten wird dieses Spektrum von den rund 1.600 Mitarbeitern in einem multidisziplinären Ansatz in allen deutschen Großstädten und Wirtschaftszentren. Als Marktführer im Mittelstand betreut das Unternehmen überwiegend mittelständische Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen aller Branchen und Größenordnungen.



Foto: AdobeStock/adam121

# Digitalisierung ist der Treiber

**Der Umsatz der Beratungsbranche stieg 2018 um 7,3 Prozent. Und auch 2019 wird von den Unternehmen ein weiterer Kurvenanstieg prognostiziert. Getrieben wird diese Entwicklung vor allem durch Digitalisierungs- und IT-Themen.**

**Von Christoph Berger**



Foto: AdobeStock/Dreamag Andy

Die deutsche Beratungsbranche zählt zu den am stärksten wachsenden Wirtschaftszweigen in Deutschland. So das Ergebnis der im Herbst 2018 durch Lünendonk und Hossenfelder veröffentlichten Studie „Managementberatung in Deutschland“. Vor allem dank der Digitalisierung. Denn demnach werden Dienstleistungen rund um die Entwicklung von Digitalstrategien, Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle, Digital-Marketing-Services, Customer Journey, User-Experience-Design und App-Entwicklung immer wichtiger für Beratungsunternehmen. Auch Services werden relevanter, die den Mitarbeitern des Kunden helfen, die digitale Transformation des Unternehmens erfolgreich zu gestalten. Die Stichworte hierzu sind beispielsweise Change Management und Behaviour Transformation.

Da passt es, dass beispielsweise McKinsey beabsichtigt, in diesem Jahr in Deutschland und Österreich bis zu 500 neue Beraterinnen und Berater einzustellen. Vor allem Mitarbeiter mit digitalen Kompetenzprofilen, darunter Experten in den Bereichen Analytics, künstliche Intelligenz oder neue Mobilität werden gesucht. Allerdings sind dies nicht die einzigen Technikbereiche, in denen Beratungsleistungen gefordert werden. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) hat in seiner Branchenstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2019“ festgestellt, dass im Jahr 2018 die Kunden der Consultants besonders Unterstützung bei Themenstellungen rund um IT-Datenschutz und Datensicherheit gehabt hätten. In diesem Bereich wurde eine um 16,2 Prozent gestiegene Nachfrage festgestellt. Hintergrund dafür sei zum einen die Einführung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) gewesen, aber auch die vermehrten Datenskandale, durch die das Bewusstsein für mehr Prävention gewachsen sei. „Beim Thema Cybersecurity hinken die meisten Unternehmen der Raffinesse der Cyberkriminellen hinterher. Das führt zu einem Vertrauensverlust in die digitale Wirtschaft“, sagt demnach auch Uwe Kissmann, Geschäftsführer von Accenture Security in Europa. Das Thema sei daher beim Vorstand anzusiedeln und Security ein integraler Bestandteil aller neuen Projekte werden.

Und wie sieht es mit der Digitalisierung der Unternehmensberatungen selbst aus? Hierzu wurde in der Lünendonk und Hossenfelder-Studie festgestellt, dass softwaregestützte Beratungsangebote immer wichtiger werden, wobei der Fokus auf analytischen Tools zur Datenauswertung liege. Technologie wird also vor allem unterstützend eingesetzt. Da passt dann auch die BDU-Erkenntnis, dass die Präsenzberatung beim Kunden wichtig bleibt. Für die Umsetzungsberatung gelte das sowieso, dort spiele der menschliche Faktor eine entscheidende Rolle, dies könne nur bedingt durch künstliche Intelligenz oder Maschinen ersetzt werden.



**Fit für den Job.  
Fit für die Karriere.**

Zukunft persönlich nehmen: [www.mainova-karriere.de](http://www.mainova-karriere.de)





# Kopfzeile:

## Der Sinn für die Zukunft



Foto: BrightHouse

**Kopf :**

**Tim Kuhrcke, 40 Jahre**  
**Studium: Medienwissenschaften**  
**mit Schwerpunkt Psychologie**  
**Seit 2018 Managing Director**  
**der BCG-Tochtereinheit**  
**BrightHouse**

**Die Märkte im Speziellen**  
**und die Welt im Allgemeinen**  
**befinden sich in einem**  
**permanenten und vor**  
**allem gravierenden Wandel.**  
**Orientierung kann da die Suche**  
**nach der ursprünglichen Idee,**  
**dem Sinn eines Unternehmens,**  
**geben. Tim Kuhrcke berät**  
**dazu und arbeitet bei der**  
**auf Purpose spezialisierten**  
**Unternehmensberatung**  
**BrightHouse in Berlin.**

Aufgezeichnet von **Christoph Berger**

**Es gibt Dinge**, die ziehen sich wie rote Fäden durch Tim Kuhrckes Leben. Da ist zum einen die Frage nach dem Wirken des Menschen: Warum macht er manche Dinge und andere nicht? Diese Fragen beschäftigen den studierten Medienwissenschaftler schon lange. Der zweite Faden ist die Auseinandersetzung mit Innovationen. Als Gründer beschäftigte er sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf Medienunternehmen, bei MTV Networks in New York arbeitete er an einer strategischen Neuausrichtung, um den Konzern noch stärker auf die Generation Y zu fokussieren. Zudem war er in einer Innovationsagentur und bei BCG Digital Ventures tätig, der auf die Inkubation innovativer Geschäftsmodelle für Konzerne spezialisierten Einheit der Boston Consulting Group (BCG). Zuletzt, Ende 2018, wechselte er zu einer weiteren BCG-Tochter, der Spezial-Beratung BrightHouse. Dort vereint er die Fäden nun zu einem Strang, indem er sich mit seinen Mandanten auf Sinnsuche begibt, den Sinn des jeweiligen Unternehmens. Oder, wie es im Fachjargon heißt: Purpose-Beratung. Er spürt beispielsweise dem einstigen Gründergeist nach, der vielleicht durch eine immer breiter werdende Produktpalette und über die Jahre verloren gegangen ist. Oder durch eine immer größere Diversifizierung über den Erdball hinweg. „Jetzt, im Zeitalter der Digitalisierung und der damit einhergehenden Komplexität, werden die Unternehmen erneut herausgefordert, darüber nachzudenken, wer sie überhaupt sind und wer sie sein wollen. Da hilft es, den Purpose wieder auszugraben“, sagt Kuhrcke. Denn eines hat er bei all seinen Stationen immer wieder erlebt: Wenn man sich mit Innovationen beschäftigt, steht zu Beginn die Frage: Warum? Wer da seine Wurzeln kennt, kann bessere Entscheidungen treffen, die erst einmal nicht auf Algorithmen basieren, sondern in der jeweiligen Geschichte des Unternehmens begründet sind.

Ein Historiker ist Kuhrcke deshalb nicht. Eher ein Psychologe, der sich mit Menschen und deren Visionen beschäftigt – den einstigen und heutigen. Diese gilt es ins gesamte Unternehmen zu tragen. „Aus Betroffenen werden Beteiligte und dem Unternehmen wird die Möglichkeit gegeben, sich gemeinsam zu formieren. Eine Art Bewegung, die zu dem wiederentdeckten Purpose stehen kann“, fasst er seine Hauptaufgabe zusammen. Kann die Frage nach dem „Warum“ beantwortet werden, ist es wesentlich einfacher, die gesamte Belegschaft bei einer Transformation mitzunehmen. Dies passt zu seiner Prognose: „Viele Unternehmen realisieren derzeit, dass sie enorm viel in Technologien investieren können. Doch Technologie skaliert, Menschen nicht. Die Menschen werden daher auch in Zukunft den Unterschied machen. Da kommt man schnell zu den Fragen: Wie organisiert man ein Unternehmen und wie lassen sich die Menschen darin begeistern und involvieren?“

Und welche Voraussetzungen werden für den Job benötigt? „Man muss einerseits den Blick für das große Ganze und die Fähigkeit haben, qualifiziert über gesellschaftliche und marktwirtschaftliche Perspektiven reden zu können. Gleichzeitig muss man aber auch bereit sein, detailorientierte Arbeit zu leisten mit klassischen unternehmensberaterischen Fähigkeiten“, erklärt Kuhrcke.

Die Karrieremesse auf  
deinem Campus



# 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 meet@-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 Events:

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

TH Köln | Campus Deutz

→ 8. + 9. Mai 2019

### **meet@hs-hannover**

Hochschule Hannover

→ 14. + 15. Mai 2019

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

Universität Kassel

→ 16. Mai 2019

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

Frankfurt University of  
Applied Sciences

→ 21. + 22. Mai 2019

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

Fachhochschule Aachen

→ 22. + 23. Mai 2019

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

Universität Trier

→ 6. Juni 2019

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

Technische Hochschule  
Mittelhessen

Campus Friedberg

→ 26. + 27. Juni 2019

### **meet@tum school of management**

TU München School of  
Management

→ 26. Juni 2019

**Teamarbeit ist gängige Praxis** in den Unternehmen.

Aus ihr sollen Resultate entspringen, die sowohl das Unternehmen als auch die einzelnen Mitarbeiter voranbringen. Dr. Gundula Ganter berät Organisationen hinsichtlich neuer Teamstrukturen und der Entwicklung von Teams. Im Interview erklärt sie, was sie tut und wie sich Teamarbeit im digitalen Zeitalter verändert.

Die Fragen stellte **Christoph Berger**



Foto: Heliko Potthoff

**ZUR PERSON**

**Dr. Gundula Ganter** studierte Psychologie in Leipzig und Aachen. Ihr Schwerpunkt schon damals: Arbeits- und Organisationspsychologie. Ihre berufliche Karriere startete sie nach ihrem Diplom-Abschluss in einer Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Human Resources (HR). Nach Dissertation, Auslandsaufenthalt und unterschiedlichen HR-Funktionen in einem mittelständischen Unternehmen stieg sie 2016 in das Beratungsunternehmen ABIS ein. Dort ist sie geschäftsführende Gesellschafterin am Standort Stuttgart und Expertin für Personal- und Organisationsentwicklung mit Schwerpunkt Führung, Unternehmenskultur, Vergütung und Veränderungsmanagement, Führungskräfte-training und Coaching. Außerdem übernimmt sie die Konfliktmoderation in (Management-)Teams.

Weitere Infos:

 [www.abis-business.de](http://www.abis-business.de)

# „Das Unausgesprochene gilt es, in Sprache zu bringen“

**Frau Dr. Ganter, Sie sind Expertin für Teamentwicklung.**

**Weshalb suchen Unternehmen Ihre Beratung?**

Unternehmen kommen meistens dann auf uns zu, wenn agile Formen der Zusammenarbeit eingeführt werden sollen oder es in bestehenden Teams Konflikte gibt. Viele Unternehmen streben danach, schneller auf Kundenwünsche und Marktanforderungen zu reagieren und etablieren parallel zur Linienstruktur agile Teams. Das hat viel Potenzial in Bezug auf effizientes Arbeiten und Mitarbeiterbindung, birgt aber auch einige Risiken, wenn alt bewährte Handlungsmuster in Frage gestellt werden.

**Wie gehen Sie dabei vor, welche Instrumente stehen Ihnen zur Analyse zur Verfügung?**

Das wichtigste ist immer die gute Auftragsklärung zu Projektbeginn, die Beantwortung der Frage: Worum geht es? Bei der agilen Transformation arbeiten wir mit den Verantwortungsträgern und einem Projektteam in Workshops, um das Konzept zu erstellen und im zweiten Schritt die Mitarbeiter zu mobilisieren. Zur Konfliktklärung laden wir alle Beteiligten zu einem Teamentwicklungsworkshop ein. Wichtig dabei ist, dass keiner sein Gesicht verliert und alle das Gefühl haben, dass über Wichtiges gesprochen wird. Das Unausgesprochene gilt es, in Sprache zu bringen.

**Ist der Teamgedanke wie so viele andere Unternehmensstrukturen derzeit auch einem Veränderungsprozess unterworfen?**

Ja. Der Trend geht zu stärker selbstorganisierten Teams – bei klassischen Linienteams und ganz bestimmt bei agilen und bereichsübergreifenden Teams. Hier gilt es, die Rollen und Verantwortlichkeiten in Teams zu definieren und Entscheidungsprozesse neu aufzusetzen. Das neue Führen heißt auch, mehr zu delegieren und in die Leistungsfähigkeit der Teammitglieder zu vertrauen. Dafür braucht es Leute, die bereit sind, diese Verantwortung zu übernehmen. Die Passung aus Rolle im Team, was bringe ich mit und wer möchte ich sein, die ist ganz wichtig.

**Welche Skills braucht es da von Beraterseite, um die richtigen Analysen durchzuführen, Schlüsse zu ziehen und Methoden anzuwenden?**

Bei uns funktioniert das nicht ohne eine systemische Ausbildung. Neben oder nach dem Studium kann das eine systemische Coaching-, eine systemische Berater- oder eine Organisationsentwicklungs-Ausbildung sein. Es gibt hierzu bereits gute Ansätze an den Hochschulen. Die Zusatzausbildungen ermöglichen aber erstens eine Vertiefung mit systemtheoretischen und neuen Konzepten zu Menschen, Teams und Organisationen. Zweitens erwerben die Teilnehmer eine hohe Methodenkompetenz beim Moderieren von Workshops. Das ist ein Stück weit learning by doing, aber auch Technik, die man in den Ausbildungen lernt.

Lesen Sie das ausführliche Interview zum Thema Teamentwicklung mit Dr. Gundula Ganter auf [www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)

FRANKFURT, MÜNCHEN, STUTTGART, 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





## Gute Gehälter für Berater

**Die Consulting-Branche wächst – unaufhörlich** könnte man fast schon sagen. Nach wachsenden Personaleinstellungen in den vergangenen Jahren, wird auch für 2019 erwartet, dass die großen Unternehmensberatungen mit über zehn Millionen Euro Umsatz sowohl berufserfahrene Consultants als auch Juniorberater einstellen. Und auch von den mittelständischen Marktteilnehmern wollen rund Dreiviertel neue Jobs für Senior- und Juniorberater schaffen. Das wirkt sich positiv auf die Gehälter aus.

Von **Christoph Berger**

Für den im April 2019 veröffentlichten Stepstone Gehaltsreport 2019 sind die Autoren der Frage nachgegangen, was Fach- und Führungskräfte in der Consulting-Branche verdienen. Doch die Frage nach dem Verdienst lässt sich nicht ganz so einfach beantworten. Laut dem Gehaltsreport werden die Gehälter von Beratern durch vier Faktoren bestimmt.

Zum einen spielt die Berufserfahrung beim Gehalt eine entscheidende Rolle. So verdienen Berufseinsteiger beziehungsweise Junior Consultants in der Regel um die 47.700 Euro. Das Durchschnittsgehalt von Senior Consultants liegt dann mit 75.100 Euro schon fast 30.000 Euro darüber. Hat man diesen Status erreicht, können in der Regel etwa sechs Jahre Berufserfahrung nachgewiesen werden. Consultants, also diejenigen, die sich zwischen dem Junior- und Seniorstatus befinden, verdienen um die 60.600 Euro. Ein Blick auf die Ausbildung der Berater verrät außerdem, dass zwei Drittel der Berater studiert haben – die meisten Consultants verfügen über einen akademischen Abschluss im Bereich Wirtschaftswissenschaften (42 Prozent), Ingenieurwissenschaften (21 Prozent) oder Naturwissenschaften (16 Prozent).

Der zweite für das Gehalt relevante Faktor ist der Standort des Beratungsunternehmens. So verdient, wer beispielsweise in Frankfurt am Main (72.200 Euro) oder München (71.200 Euro) arbeitet, überdurchschnittlich gut. Auch Stuttgart mit 68.800 Euro, Düsseldorf mit 68.600 Euro und Köln mit 63.500 Euro Durchschnittsgehalt liegen noch in den Top 5.

Faktor 3 ist in der Beraterrolle zu sehen: Arbeitet man als Inhouse-Berater oder bei einer Management-Beratung, die nur für einen bestimmten Zeitraum beauftragt wird und dafür unvoreingenommen Klienten bewerten kann? Hierzu haben die Autoren des Reports festgestellt, dass die bei einer Unternehmensberatung angestellten Consultants im Schnitt 68.600 Euro verdienen und damit meist besser gestellt sind als ihre Kollegen aus der Inhouse-Beratung. Wobei es auch Ausnahmen gibt: So kommen Inhouse-Consultants in der Automobilbranche mit durchschnittlich 72.500 Euro brutto auf das höchste Gehalt unter den Beratern. Und auch die Telekommunikationsbranche bezahlt Inhouse-Berater mit 67.300 Euro überdurchschnittlich.

Bleibt schließlich noch Faktor 4. Und der ist von jedem einzelnen abhängig, da es um das Verhandlungsgeschick geht. Hier scheint Selbstbewusstsein gefragt, immerhin fragen 51 Prozent der Consultants ihren Arbeitgeber regelmäßig nach mehr Gehalt. Und dies mit Erfolg, denn immerhin rund zwei Drittel berichten von erfolgreichen Verhandlungen. Zur Vorbereitung tauschen sich fast drei von vier Beratern (72 %) vor der Gehaltsverhandlung mit Freunden und Kollegen über realistische Gehaltsvorstellungen aus.

# 23. 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



5. Juli 2019  
Ditzingen

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



DER ENTREPRENEURS CLUB



Stiftung  
Familienunternehmen

Lead-Medienpartner

**Frankfurter Allgemeine**  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Medienpartner

**karriereführer**



Schirmherrschaft



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

# Scanner- Blick!

## Kultur-, Buch- und Linktipps

### WIE LANG IST DIE EXTRAMEILE?



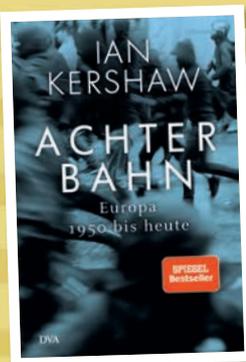
Charlie Kant ist Unternehmensberaterin. Und sie hat das Zeug zum „High Performer“ – sie will an ihre Grenzen gehen, die Komfortzone verlassen und herausfinden, wie lang ihre persönliche Extrameile ist. Dabei merkt sie schnell, dass man die Spielregeln der Beratung beherrschen muss, um nicht als „Folienschrubber“ zu enden. Dieses Buch soll zum „Outside the box“-Denken anregen. Mit Humor und Selbstironie gewährt Charlie Kant Einblicke in das Seelenleben einer jungen Frau in der Unternehmensberatung. Charlie Kant: Wie lang ist die Extrameile? Eine Unternehmensberaterin misst nach. Schwarzkopf & Schwarzkopf 2018, 14,99 Euro.

### HABITUS: SIND SIE BEREIT FÜR DEN SPRUNG NACH GANZ OBEN?

In diesem Buch widmet sich die Stil-, Sprach- und Benimmexpertin Doris Martin den Dos and Don'ts des sozialen Aufstiegs. In einem kurzweiligen Mix aus Stories, Interviews und soziologischer Forschung, entschlüsselt sie, wie die Elite tickt, welche Codes Zugehörigkeit signalisieren und wie jeder von uns die Lebenskunst der Leitmilieus erlernen kann. Ob große Karriere oder optimale Startbedingungen für die Familie: Der Habitus ist entscheidend! Und das Beste: Einmal gewonnen, bleibt er für immer. Doris Martin: Habitus. Campus 2019, 22,95 Euro.



### ACHTERBAHN



In seinem Bestseller „Höllenzug“ hat Ian Kershaw meisterhaft die dramatische Geschichte Europas in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts erzählt. In seinem neuen Buch „Achterbahn“ nimmt der renommierte Historiker nun die Jahre von 1950 bis heute in den Blick und spannt einen großen Bogen von der existentiellen Unsicherheit, die die Staaten Europas im Kalten Krieg durchlebten, bis zu den Herausforderungen, vor denen sie heute, in Zeiten ökonomischer und politischer Krisen stehen. Trotz einer bis heute andauernden Phase des Friedens, so Kershaw, sind die Jahrzehnte nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs für Europa eine Achterbahnfahrt – voller Auf und Abs, voller Nervenkitzel und Ängste. Und mit ungewissem Ausgang. Ian Kershaw: Achterbahn. DVA 2019, 38 Euro.

### SERENDIPITY: VON GENIALEN GEISTESBLITZEN UND DER MAGIE DES ZUFALLS

Miriam Meckel, Herausgeberin der Wirtschaftswoche und Professorin für Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen, hat zusammen mit Daniel Rettig, Leiter des Ressorts Erfolg & Gründer bei der Wirtschaftswoche, 77 zufällige Entdeckungen recherchiert, die Geschichte schrieben. Das schöne englische Wort „Serendipity“ beschreibt den glücklichen Zufall, der einen entdecken lässt, wonach man gar nicht gesucht hat. Miriam Meckel, Daniel Rettig: Serendipity. 77 zufällige Entdeckungen, die Geschichte schrieben. Klein & Aber 2018, 14 Euro.



### Business Travel Hacks



### TIPPS FÜR DIE DIENSTREISE

Über elf Millionen Deutsche sind regelmäßig geschäftlich auf Reisen. Unternehmensberater Christopher Schulze hat in seinem Buch „Business Travel Hacks“ 101 Business Travel Hacks gesammelt, Tipps für eine schnellere, bequemere und entspanntere Dienstreise. Christopher Schulze: Business Travel Hacks. Independently published 2019, 9,90 Euro.

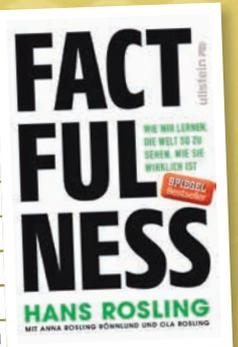
## DIE BEZIEHUNG VON ARBEITGEBERN ZU ARBEITNEHMERN

Bereits die Industrielle Revolution hat den vormaligen positiven Zusammenhang zwischen freiem Markt und freiem Arbeiter aufgelöst, wie Elizabeth Anderson, Philosophin und Wissenschaftlerin an der Universität von Michigan, im ideengeschichtlichen Teil ihrer Untersuchung „Private Regierung - Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden)“ darlegt. Im nächsten Schritt bestimmt sie die gegenwärtige Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern neu: als eine von Regierungen und Regierten, wobei diese „Regierungen“ private sind und quasi autokratisch herrschen können. Das Nachsehen haben die Beherrschten, nämlich die Arbeitnehmer, wie Anderson anhand zahlreicher Beispiele belegt. In beeindruckender Gedankenführung und stilistisch brillant dekonstruiert sie einen Mythos des Marktdenkens. Elizabeth Anderson: Private Regierung - Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden). Suhrkamp 2019, 28 Euro.



## FACTFULNESS

Es wird alles immer schlimmer, eine schreckliche Nachricht jagt die andere: Die Reichen werden reicher, die Armen ärmer. Es gibt immer mehr Kriege, Gewaltverbrechen, Naturkatastrophen. Viele Menschen tragen solche beängstigenden Bilder im Kopf. Doch sie liegen damit grundfalsch. Denn: Unser Gehirn verführt uns zu einer dramatisierenden Weltsicht, die mitnichten der Realität entspricht, wie der geniale Statistiker und Wissenschaftler Hans Rosling erklärt. Wer das Buch gelesen hat, wird ein sicheres, auf Fakten basierendes Gerüst besitzen, um die Welt so zu sehen, wie sie wirklich ist, die zehn gängigsten Arten von aufgebauschten Geschichten erkennen, bessere Entscheidungen treffen können und wahre Factfulness erreichen – jene offene, neugierige und entspannte Geisteshaltung, in der Sie nur noch Ansichten teilen und Urteile fällen, die auf soliden Fakten basieren. Hans Rosling, Anna Rosling Rönnlund, Ola Rosling: Factfulness. Wie wir lernen, die Welt so zu sehen, wie sie wirklich ist. Ullstein 2018, 24 Euro.



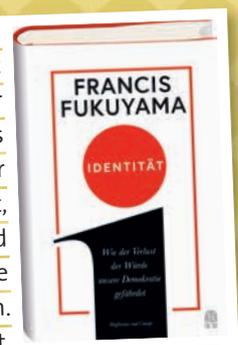
## 21 LEKTIONEN FÜR DAS 21. JAHRHUNDERT

Yuval Noah Harari ist der Weltstar unter den Historikern. In „Eine kurze Geschichte der Menschheit“ erzählte er vom Aufstieg des Homo Sapiens zum Herrn der Welt. In „Homo Deus“ ging es um die Zukunft unserer Spezies. Nun, in „21 Lektionen für das 21. Jahrhundert“, schaut er auf das Hier und Jetzt und konfrontiert uns mit den drängenden Fragen unserer Zeit. Yuval Noah Harari: 21 Lektionen für das 21. Jahrhundert. C.H. Beck 2019, 14,95 Euro.



## IDENTITÄT

In den letzten zehn Jahren ist die Anzahl der demokratischen Staaten weltweit erschreckend schnell zurückgegangen. Erleben wir gerade das Ende der liberalen Demokratie? Der US-amerikanische Politikwissenschaftler Francis Fukuyama, Autor des Weltbestsellers „Das Ende der Geschichte“, sucht in seinem neuen Buch nach den Gründen, warum sich immer mehr Menschen antidemokratischen Strömungen zuwenden und den Liberalismus ablehnen. Er zeigt, warum die Politik der Stunde geprägt ist von Nationalismus und Wut, welche Rolle linke und rechte Parteien bei dieser Entwicklung spielen, und was wir tun können, um unsere gesellschaftliche Identität und damit die liberale Demokratie wieder zu beleben. Francis Fukuyama: Identität – Wie der Verlust der Würde unsere Demokratie gefährdet. Hoffmann und Campe 2019, 22 Euro.



# Bookmarks



**Platinion GmbH**

Im Mediapark 5c  
50670 Köln

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

**Kontakt**  
Mike Stertz  
Recruiting  
Fon: 0221 5895 8324  
E-Mail: [karriere@platinion.com](mailto:karriere@platinion.com)

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



**CTcon Management Consultants**

Burggrafenstr. 5  
40545 Düsseldorf

Karriere-Website: <http://karriere.ctcon.de>  
Internet: <http://ctcon.de>

**Kontakt**  
Julia Cedrati  
Recruiting  
Fon: 021157790361  
E-Mail: [j.cedrati@ctcon.de](mailto:j.cedrati@ctcon.de)

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



**Ebner Stolz Management Consultants GmbH**

Holzmarkt 1  
50676 Köln

Karriere-Website: [www.ebnerstolz.de/de/karriere-bei-ebner-stolz](http://www.ebnerstolz.de/de/karriere-bei-ebner-stolz)  
Internet: [www.ebnerstolz.de](http://www.ebnerstolz.de)

**Kontakt**  
Dr. Jens Petersen  
Recruiting  
Fon: +49 (0)221 20643-965  
E-Mail: [jens.petersen@ebnerstolz.de](mailto:jens.petersen@ebnerstolz.de)

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



**innogy Consulting**

Lysegang 11  
45139 Essen

Karriere-Website: <https://consulting.innogy.com/de/karriere>  
Internet: <https://consulting.innogy.com/de/>

**Kontakt**  
Aliya Türk  
Marketing  
Fon: +4915259602707  
E-Mail: [aliya.tuerk@innogy.com](mailto:aliya.tuerk@innogy.com)

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

**INNOGY  
CONSULTING**

**Deutsche Bahn AG, DB  
Management Consulting**

Karriere-Website:  
[www1.deutschebahn.com/  
db-consulting/karriere](http://www1.deutschebahn.com/db-consulting/karriere)  
Internet:  
[www1.deutschebahn.com/  
db-consulting](http://www1.deutschebahn.com/db-consulting)

**Kontakt**  
Annette Wüllenweber  
DB Management Consulting  
E-Mail: [managementconsulting@  
deutschebahn.com](mailto:managementconsulting@deutschebahn.com)

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



“  
E-Paper, App, Podcasts, Videos?  
Alles rund um die Bewerbung?  
Schauen Sie bei  
[www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)  
”

**karrierefuehrer**

- \* recht
- \* wirtschaftswissenschaften
- \* frauen in führungspositionen
- \* ingenieure
- \* consulting
- \* digital
- \* naturwissenschaften
- \* ärzte
- \* informationstechnologie
- \* handel/e-commerce
- \* bauingenieure
- \* künstliche intelligenz
- \* neustart



Foto: Fotolia/fotofabrik

# Volkmar Koch

Geschäftsführer der Heart@Work GmbH  
und Autor des Buchs „Holistic Company“

**Volkmar Koch** vertritt die Ansicht, dass Liebe im Kontext der digitalen Transformation der nächste Schritt zu einer ganzheitlichen Unternehmensführung ist, mit ihr die nächste disruptive Welle kommen wird.

Die Fragen stellte Christoph Berger



Foto: Oliver Rütthe

\*Volkmar Koch ist Diplom-Kaufmann und Diplom-Informatiker (FH). Er ist seit über 20 Jahren als Führungskraft und Unternehmensberater tätig. Unter anderem war er Finanz- und Personalvorstand eines mittelständischen Unternehmens, Führungskraft in einem globalen Konzern und Partner einer internationalen Unternehmensberatung, spezialisiert auf die Themen der digitalen Transformation. Er ist Geschäftsführer des von ihm mitgegründeten Unternehmens Heart@Work.

➔ <https://heart-at-work.com>



Volkmar Koch:  
**Holistic Company.**  
Europaverlag 2019,  
28 Euro

Das ausführliche und vollständige Interview mit Volkmar Koch finden Sie auf

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

Herr Koch, besucht man Ihre Unternehmenswebsite, wird man direkt mit der Frage konfrontiert: „Wie gelingt die digitale Transformation?“ Ich unterstelle nun mal, die ersten Assoziationen der meisten Menschen sind dabei technologischer Art. Doch darum geht es bei Ihnen nicht, oder? Doch, natürlich auch. Wer die aktuellen technologischen Möglichkeiten nicht verstanden hat, wird auf dem Weg der digitalen Transformation nicht weit kommen. Aber das allein reicht nicht. Mittlerweile hat die technologische Veränderung einen Umfang und eine Geschwindigkeit erreicht, dem und der viele Unternehmen und Menschen nicht mehr gewachsen sind – vor allem nicht mit den Vorstellungen und Management-Konzepten des 20. Jahrhunderts. Die Digitalisierung gelingt nur dann, wenn wir sie als einen umfassenden Paradigmenwandel verstehen. Sie erfordert, dass wir ein neues Weltbild unserem Handeln zugrunde legen, das auch der Technologie entspricht, auf der Digitalisierung aufgebaut ist: nämlich ein quantenphysikalisches, voller universeller Verbindungen und Wechselbeziehungen, statt eines mechanistischen, voll von objektbezogener Getrenntheit. Und gleichzeitig eine Rückbesinnung auf das, was uns als Menschen von Maschinen unterscheidet – vor allem die Fähigkeit zu fühlen, körperlich zu erleben, empathisch, bewusst, kreativ und, wenn sie sich dem öffnen können, beseelt zu sein.

Die zentrale These Ihres Buchs „Holistic Company“ ist, dass die Liebe auch und gerade im wirtschaftlichen Kontext die wesentliche Grundlage für eine produktive Überwindung von Getrenntheit darstellt. Achtsamkeit, Respekt etc. schön und gut, aber geht „Liebe“ da nicht etwas weit? Ich bin mir vollkommen klar darüber, dass „Liebe“ im Kontext von Unternehmen ein Fremdwort ist und zunächst für viele esoterisch klingt. Das hat aber viel mit unserem mangelnden Verständnis von Liebe zu tun. Versteht man die Liebe umfassend und entsprechend ihres wahren Wesens, wie auch Pierre Teilhard de Chardin, der sie als die einzige Kraft beschreibt, die „die Dinge eins machen kann, ohne sie zu zerstören“, kommt man der Sache schon näher: Nur der Liebe gelingt das Paradox, Einheit zu schaffen, Getrenntheit zu überwinden, ohne Individualität zu nehmen. Und genau darauf kommt es meiner Ansicht nach im 21. Jahrhundert an – die hochgradig vernetzte, verbundene und globale Einheit dennoch freier Individuen und Unternehmen. Achtsamkeit ist hierfür eine wesentliche Grundlage, aber nur der umfassenden Liebe gelingt es, Respekt und Wertschätzung allen Menschen und nicht nur einer ausgewählten Gruppe von Menschen gegenüber zu erbringen.

Und auf was kommt es in dieser sich rasant verändernden und komplexen Welt auf Seiten der Berater an? In den disruptiven Zeiten der Digitalisierung und angesichts einer komplex-dynamischen Umwelt sind weder aufwändige Analysen der Vergangenheit, noch eine umfangreiche Vorausplanung der Zukunft wirklich hilfreich – die Veränderungen sind einfach zu schnell. Die Stärkung von Resilienz sowie der Handlungs- und Veränderungsfähigkeit von Kunden im Hier & Jetzt sind daher zunehmend wichtiger, als die Ausarbeitung detailreicher Konzept- und Strategiepapiere. Hierfür sind gerade im Hinblick auf Präsenz, Zuhören, Kreativität, Intuition, Empathie, Bewusstheit und sich wirklich auf Kunden als Menschen einzulassen, umfassendere Kompetenzen von Beratern gefragt, als noch in der Vergangenheit – ohne natürlich, dass die Fähigkeit zur Strukturierung von Problemlösungsprozessen und zur Analyse obsolet würden. Eine wesentliche Grundlage hierfür ist – Achtung! - die Fähigkeit zur (Selbst-)Liebe, die meiner Ansicht nach auch eine entscheidende Eigenschaft dafür ist, eine wirklich authentische und erfolgreiche Führungskraft in einer „Holistic Company“ zu sein.

# Bereit für Consulting?

Recruiting-Event für High Potentials mit Einzelinterviews

## Studiengänge

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

## Einstiegspositionen

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

business & consulting

23. September 2019 in Frankfurt

Bewerbungsschluss: 25.08.2019

Teilnehmende Unternehmen:

**Basycon**

**d-fine**

**FINBRIDGE**  
based on competence and commitment

**ppi**

**pwc**

**PROJECT PARTNERS**  
DIGITAL. INNOVATION. DELIVERED.

**SENACOR**

**STRANGE**  
Die Managementberatung für Strategischen Change



[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)



# HERAUSFORDERUNG MIT PERSPEKTIVE.



Ebner Stolz Management Consultants sucht Mitarbeiter mit Ecken und Kanten. Wir suchen qualifizierte und motivierte Kollegen für unser Team aus rund 100 Beratern, die ihr Fachwissen und ihre Persönlichkeit in die Arbeit mit einbringen und sich ständig weiterentwickeln wollen.

Der Teamgedanke sowie der permanente Austausch untereinander nehmen bei uns einen hohen Stellenwert ein. Dafür bieten wir attraktive Karriereperspektiven in einer unternehmerischen, wachsenden Top Management Beratung.