

#kf_consulting

Supply Chain-Management

Digitale Revolution

Künstliche Intelligenz

Risikominderung

De-Globalisierung

Tax Compliance

The Cave

Tech-Trends

Deep Work

Resilienz

Young Rebels

Dexterity

Start-ups

Remote arbeiten

Prof. Dr. Niko Paech

Postwachstums-Theoretiker

Prof. Dr. Horst Opaschowski

Zukunftsforscher und Berater

Das Jobmagazin für Hochschulabsolvent*innen

karrierefuehrer Consulting

Vol. 2020/2021 05.2020–04.2021
Web: www.karrierefuehrer.de/consulting
Follow: @karrierefuehrer
News: www.karrierefuehrer.de
#kf_consulting



Die andere Zukunft

Gefragt: Vertrauen,
Verantwortung, Verlässlichkeit



MASTER OF SCIENCE REAL ESTATE MANAGEMENT + CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT

PROJEKTENTWICKLUNG | PROJEKTMANAGEMENT | REAL ESTATE MANAGEMENT

INTERDISZIPLINÄRES BAU- UND IMMOBILIENMANAGEMENT ÜBER DEN GESAMTEN LEBENSZYKLUS

// Der **berufsbegleitende** Masterstudiengang Real Estate Management and Construction Project Management (REM + CPM) verknüpft die Bereiche Technik, Ökonomie, Recht, Kommunikation und Management über den gesamten **Lebenszyklus** von Immobilien.

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

// In **12 Modulen** lernen die Studierenden von mehr als **80 renommierten Dozenten** und profitieren vom Know-how unseres großen **Netzwerks**.

// Immobilienmanagement und Unternehmensführung gehören ebenso zu den Inhalten, wie die Stärkung der Methoden- und Sozialkompetenz, um Mitarbeiter oder Teams besser führen zu können. Auch neue Methoden wie **Building Information Modeling (BIM)** oder Ansätze wie **Urban Mining** sind Bestandteile des Studiums.

// Mit **zwei Auslandsmodulen** sind die Absolventen auch für internationale Projekte gerüstet.

// Alle Studierenden erhalten ein **Tablet-Notebook** und arbeiten mit modernen Methoden in **kleinen Teams** an ihren semesterbegleitenden Projektarbeiten, in denen sie **reale Immobilienprojekte entwickeln**.

Willkommen.

Liebe Leser*innen,

wir befinden uns in einer herausfordernden Zeit. Beobachtet man die Bedeutung der beratenden Expert*innen – derzeit wohl vor allem die der Virolog*innen und Epidemiolog*innen, wird einem die Komplexität der Beratung nur allzu deutlich. Denn es reicht längst nicht, Expertin und Experte auf einem Gebiet mit tiefgehendem Fachwissen zu sein, sondern es gehört viel mehr zur Beratungstätigkeit – bis hin zu Klienten, die Beratung überhaupt annehmen. Was legt diese Krise also alles offen, wohin entwickelt sich unsere Gesellschaft und Wirtschaft, wie verändert sich unser Arbeitsleben? Und wie beeinflusst das alles die Beratungsbranche? Diesen Fragen gehen wir in dieser Ausgabe nach – wohl wissend, dass vieles wohl erst die Zukunft zeigen wird. Doch für die werden jetzt die Weichen gestellt.

Der karrierefürher 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 karrierefürher-Team



Impressum: karrierefürher consulting 2020/2021 15. Jahrgang, 05.2020–04.2021 Das Jobmagazin für Hochschulabsolventen ISSN: 1864-6298
Verlagsleitung karrierefürher und Redaktionskonzept: Viola Strüder (verantw.) **Redaktionsanschrift:** Verlagsbereich karrierefürher in der Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Weyertal 59, 50937 Köln, Fon: 0221/4722-300; E-Mail: info@karrierefuehrer.de; **Redaktion dieser Ausgabe:** Christoph Berger (verantw.), Prießnitzstr. 41, 01099 Dresden
Schlussredaktion: Christoph Berger **Freie Mitarbeit:** André Boße, Kerstin Neurohr, Stefan Trees **Anzeigen:** Viola Strüder (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:** Oleksander Kharchenko/AdobeStock **Herausgeber:** Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Haus an der Eisernen Brücke, 93042 Regensburg, Fon: 0941 5684-0 Fax: 0941 5684-111 Web: www.walhalla.de **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 karrierefürher 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: AdobeStock/Oriando Florin Rosu

08

Die andere Zukunft

Wie wird unser Wirtschafts- und Arbeitsleben nach der Corona-Krise aussehen? Und was bedeutet das für die Consulting-Branche? Der Versuch eines Blicks in die Zukunft. #kf_consulting

16

Prof. Dr. Niko Paech

Der Wirtschafts-Umdenker im Interview: „Womöglich waren wir nie modern, sondern nur fortschrittsbesoffen.“



Foto: Michael Messal



PODCAST-TIPP

Neuland – Der HPI-Wissenspodcast –

Mehr Wissen über die digitale Welt. Experten des Hasso-Plattner-Instituts sprechen verständlich über digitale Entwicklungen und Trends, über Chancen und Risiken der Digitalisierung. Jede Folge widmet sich einem gesellschaftlich relevanten Thema: von der Macht der künstlichen Intelligenz über die Blockchain bis zu Hetze in den sozialen Medien.

<https://hpi.de/medien/podcast.html>

38

„Werthaltigkeit ist die neue Nachhaltigkeit“

Interview mit dem Zukunftsforscher Professor Dr. Horst Opaschowski darüber, wie sich Wirtschaft und Ökologie miteinander verbinden lassen.



Foto: AdobeStock / TSUNG-LINWU

BEHIND THE SCENE

Bei seiner Recherche zum Top-Thema traf unser Autor André Boße auf einen alten Bekannten: Auf die Qualität der „Resilienz“ komme es an, hieß es in einer Reihe von Studien der großen Beratungs- und Trendforschungsgesellschaften. Seinen ersten karrierefürer-Text zur Resilienz hatte er 2010 geschrieben, was zeigt: Die „Stehauf-Kompetenz“ erlebt in dieser Krise ein starkes Comeback.

MINDSET ZÄHLT MEHR ALS SKILLSET

Eine Kernbotschaft des Dialogforums #Wirmüssenreden zu den Chancen neuer Geschäftsmodelle, zu dem die HWR Berlin am 1. November 2019 geladen hatte, war, dass es Fachkräfte neuen Typs braucht, um sich von den Regeln bestehender Geschäftsmodelle gedanklich zu lösen und völlig neu denken zu können. Übergreifendes, interdisziplinäres Denken und Arbeiten, Offenheit und Neugier, Erfahrungen sammeln in anderen Bereichen wie Unternehmensberatungen oder Start-ups und mutig neue Wege auszuprobieren, das empfahl Astrid Schulte, Vorstandsvorsitzende der Berendsohn AG im Panel zur digitalen Transformation traditioneller Geschäftsmodelle. Quelle: www.hwr-berlin.de

Dossiers:

Transformation der Arbeitswelt

Digitalisierung

Künstliche Intelligenz

Menschlichkeit

Frauen in Führung

Weiterlesen unter www.karrierefuehrer.de

POST-CORONA-VISION

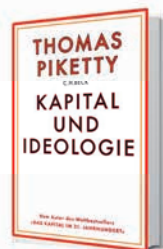
Das karrierefuehrer-Team hat vor dem Hintergrund der Corona-Krise den Webchannel „Post-Corona-Vision“ aufgebaut. Aufgezeigt wird darin unter anderem, wie sich die Arbeitswelt während und nach der Corona-Krise verändern wird. Und es geht um die Frage: In welcher Gesellschaft wollen wir leben?

Mehr unter www.karrierefuehrer.de/post-corona-vision

ERLEBEN

Am 13.11.2020 (Änderungen vorbehalten) findet in Frankfurt am Main der Deutsche Beratertag 2020 statt. Dort soll es u.a. um die Wirtschaftsentwicklung 2020 und die Zukunft der Unternehmensberatung gehen. Weitere

Infos unter: www.bdu.de/veranstaltungen/deutscher-beratertag-2020



BEYOND

Der Ökonom Thomas Piketty legt mit seinem aktuellen Buch „Kapital und Ideologie“ eine so noch niemals geschriebene Globalgeschichte der sozialen Ungleichheit und ihrer Ursachen vor, eine unnachsichtige Kritik der zeitgenössischen Politik und zugleich der kühne Entwurf eines neuen und gerechteren ökonomischen Systems. Demnach steht nichts geschrieben: Der Kapitalismus ist kein Naturgesetz. Märkte, Profite und Kapital sind von Menschen gemacht. Wie sie funktionieren, hängt von unseren Entscheidungen ab. Das ist der zentrale Gedanke des Buches. Piketty erforscht darin die Entwicklungen des letzten Jahrtausends, die zu Sklaverei, Leibeigenschaft, Kolonialismus, Kommunismus, Sozialdemokratie und Hyperkapitalismus geführt und das Leben von Milliarden Menschen geformt haben. Seine welthistorische Bestandsaufnahme führt uns weit über Europa und den Westen hinaus bis nach Asien und Afrika und betrachtet die globalen Ungleichheitsregime mit all ihren ganz unterschiedlichen Ursachen und Folgen. So führt er uns hinein in die Krise der Gegenwart.

Thomas Piketty: Kapital und Ideologie. C.H.BECK 2020, 39,95 Euro.

06 Kuratiert

08 Top-Thema

Die andere Zukunft

16 Top-Interview

Unser Gespräch mit dem Volkswirtschaftler Prof. Dr. Niko Paech

Professor an der Uni Siegen im Studiengang Plurale Ökonomik und Leiter des Projekts Nascent

Special

20 Digitalisierung hilft bei der Tax Compliance

22 Mensch kommuniziert mit KI, KI mit Mensch

23 Blick in die Black Box KI

24 Tech-Trends für die Transformation

Post-Corona

26 Die Lieferketten der Zukunft

Anders erfolgreich

28 Mentoring auf der Heldenreise

30 „Verhandeln will geübt sein“

32 Gründen in Zeiten der Krise

Arbeitswelt

34 Remote arbeiten

36 Auf die Haltung kommt es an

Kompass

38 Konzentration in der Höhle

Zukunft

40 „Werthaltigkeit ist die neue Nachhaltigkeit“

Interview mit dem Zukunftsforscher Professor Dr. Horst Opaschowski

Inspiration

42 Scanner-Blick!

Kultur-, Buch- und Linktipps

44 Lass alles raus, was in Dir steckt

45 Bookmarks

48 Das letzte Wort hat Sebastian Schwieker
Sein Thema: Spenden

01 Digitalorial 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

Twitter: twitter.com/karrierefuehrer

Instagram: instagram.com/karrierefuehrer

Unternehmen

	<p>DB Management Consulting</p>
<p>EBNER STOLZ</p>	<p>Ebner Stolz Management Consultants GmbH</p>
<p>BAU>INDUSTRIE</p>	<p>Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.</p>
<p>IQB.de</p>	<p>IQB Career Services GmbH</p>
	<p>Karrieretag Familienunternehmen</p>
<p>metropolitan.</p>	<p>metropolitan Verlag c/o Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG</p>
	<p>MSW & Partner Personalberatung für Führungsnachwuchs GmbH</p>
	<p>messe.rocks 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>Weiterbildung Wissenschaft Wuppertal gGmbH c/o Bergische Universität Wuppertal</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



**BCG
PLATINION**

kuratiert

● Die Consultingbranche und Corona

Die Ergebnisse der Mitte April 2020 veröffentlichten Geschäftsklima-Befragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) für das 1. Quartal 2020 zeigen, dass die Auswirkungen der Corona-Pandemie auch das Geschäft der Consultingbranche mittlerweile stärker beeinträchtigen. Der BDU-Geschäftsklimaindex fällt im Vergleich zur Branchenbefragung im Dezember 2019 um 29,9 Punkte auf den Indexwert von 70,4. Dies ist der niedrigste Wert seit Beginn der Geschäftsklimaerhebung in der Consultingbranche durch den BDU im Jahr 2006. Und: Die befragten Unternehmensberatungen bewerten die Geschäftsaussichten für die kommenden sechs Monate noch etwas schlechter als die aktuelle Lage. Weitere Infos unter: [➔ www.bdu.de](https://www.bdu.de)

● Den Private-Equity-Markt im Blick

Die Corona-Krise wirkt sich auch massiv auf den deutschen Private-Equity-Markt aus. Knapp 86 Prozent von mehr als 50 verschiedenen Private-Equity-Häusern aus dem deutschen Mittelstand. Befragt worden waren sie für den ersten in diesem Jahr veröffentlichten Private Equity Panel, der von der Wirtschaftskanzlei CMS und das Magazin Finance herausgegeben wird. Mehr als zwei Drittel der Befragten gaben zudem an, dass geplante Add-On-Akquisitionen ebenfalls vorerst auf Eis gelegt werden mussten. Und auch die Kaufpreise bei M&A-Prozessen haben in den Augen der befragten PE-Manager massiv an Attraktivität verloren. Mit krisenerprobten M&A-Tools wolle die PE-Branche den Markt allerdings wieder ankurbeln. Mehr als drei Viertel der Befragten sprechen sich für den Einsatz von MAC-Klauseln, Earn-Outs und anderen Kaufpreisanpassungsklauseln aus. 70 Prozent der Befragten schreiben auch der gesicherten Finanzierung als Closing-Bedingung eine hohe Bedeutung zu. Weitere Infos unter: [➔ https://cms.law/de/deu](https://cms.law/de/deu)

● MBA-Fernstudiengang Digital Finance, Strategie & Accounting

Automatisierung und Digitalisierung führen zu einer rasanten Veränderung von Aufgaben- und Berufsprofilen. Viele Mitarbeiter benötigen deshalb ein verändertes Set an digitalen und nicht-digitalen Schlüsselqualifikationen. Dazu zählen Unternehmensführung sowie das Change- und Projektmanagement ebenso wie Digitalkompetenz. Expertise in komplexer Datenanalyse und kollaboratives Arbeiten wird daher branchen- und funktionsbereichsübergreifend zu einer zentralen Schnittstellen-Kompetenz in Unternehmen. Darüber hinaus stehen traditionelle Fähigkeiten wie Problemlösungskompetenz und unternehmerisches Handeln sowie Sozialkompetenzen in Form von Gesprächs- und Verhandlungsführung, Coaching-Fertigkeiten sowie Team- und Mitarbeiterführung und die Fähigkeit zum überzeugenden „Story Telling“ an der Spitze der gefragten fachübergreifenden Kompetenzen. Diese aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 berücksichtigt der neu konzipierte MBA-Fernstudiengang Digital Finance, Strategie & Accounting, der von der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen in Kooperation mit dem zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund angeboten wird. Weitere Infos unter:

[➔ www.zfh.de/fuer-interessierte/anmeldung/digital-finance-strategie-accounting-mba](https://www.zfh.de/fuer-interessierte/anmeldung/digital-finance-strategie-accounting-mba)



**Du willst die Zukunft
gestalten. Und die der
Mobilität gleich mit.**

Willkommen, Du passt zu uns.

Als Inhouse Consultant (w/m/d).

Jetzt bewerben:

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



Die andere Zukunft



Durch die Pandemie verstärken sich **Businesstrends**, die auch schon vorher zu beobachten waren. Zwar ist die Situation für Gesellschaft und Wirtschaft dramatisch. Doch zeichnet sich eine Zukunft ab, die zwar alles andere als normal sein wird, den Consultants aber eine Menge Möglichkeiten gibt, positiv auf die Perspektive ihrer Kunden einzuwirken. ●●●●●

Ein Essay von **André Boße**

LAGE DER UNTERNEHMENSBERATUNGEN

Die Consultingbranche stellt zwar fest, dass der Bedarf an Beratung heute und in naher Zukunft groß sein werde. Dennoch spürt auch diese Branche die kurzfristigen Folgen der Krise. Laut Index des Branchenverbandes BDU bekommen die Personalberatungen den Corona-Effekt besonders zu spüren, „hier machen sich die Einschränkungen der persönlichen Kontakte zu den Kunden am stärksten bemerkbar“. Virtuelle Beratung werde zwar angeboten, treffe aber besonders bei der Suche nach Fach- und Führungskräften noch auf wenig Akzeptanz. Laut Umfrage bei den Consultingunternehmen laufen mehr als die Hälfte der Projekte auch in der Krise weiter, in den Bereichen Sanierungs- und IT-Beratung sind es sogar drei Viertel der Projekte.



Foto: AdobeStock/ SurfpVector

Es gibt ein recht altes, aber dennoch frisch klingendes Lied der Düsseldorfer Postpunk-Band Fehlfarben, geschrieben im Jahr 1982, aktueller denn je. „Keine Atempause, Geschichte wird gemacht“, lauten die beiden eingängigsten Zeilen. Sie spuken einem in diesen Tagen durch den Kopf, wenn man die Nachrichten und Sondersendungen schaut, die Special-Texte in Zeitungen und Magazinen liest, Podcasts und Radio-Features hört: „Keine Atempause, Geschichte wird gemacht.“ Matthias Horx, Trend- und Zukunftsforscher, bringt es wie folgt auf den Punkt: Er werde in seiner Position als führender Vordenker derzeit häufig gefragt, wann Corona denn „vorbei sei“ und alles wieder zur Normalität zurückkehren werde. „Meine Antwort: Niemals. Es gibt historische Momente, in denen die Zukunft ihre Richtung ändert. Wir nennen sie Bifurkationen. Oder Tiefen Krisen. Diese Zeiten sind jetzt.“

Der Andere war schon angelegt

Interessant ist, dass im Songtext der Band Fehlfarben auf die Zeilen „Keine Atempause, Geschichte wird gemacht“ eine dritte Kernzeile folgt: „Es geht voran!“ Gut, die Postpunks aus Düsseldorf hatten bei diesen Worten den ungebremsten Kapitalismus im Sinn, ihre Zeile ist wirtschaftskritisch zu verstehen. Aber weil Kunst zum flexiblen Denken anregt, darf man sie im Jahr 2020 auch ein wenig anders deuten: Die Pandemie hat dafür gesorgt, dass sich die Welt – und zwar auch die überhitzte Wirtschaftswelt – zunächst zurückgezogen hat, in

„Es gibt historische Momente, in denen die Zukunft ihre Richtung ändert. Wir nennen sie Bifurkationen. Oder Tiefen Krisen. Diese Zeiten sind jetzt.“

einen historischen Shutdown. Dieser hat der globalen Ökonomie zunächst einmal eine kaum schätzbare Menge an Geld entzogen. Sinnbildlich dafür stand der Moment, als eine Tonne Öl in den USA einen Minuspreis besaß: Wer sie loswerden wollte, musste dafür bezahlen. Das „schwarze Gold“ wurde kurzzeitig zum „schwarzen Pech“: Eine stärkere Metapher dafür, wie radikal die Wirtschaft wankte, ist kaum vor-

stellbar. Diese Pandemie führt also (auch) in eine wirtschaftliche Krise, wie sie die Welt noch nicht gesehen hat. Was also sollte da noch „voran gehen“? Horx stellt dazu eine Frage: „Könnte es sein, dass das Virus unser Leben in eine Richtung geändert hat, in die es sich sowieso verändern wollte?“

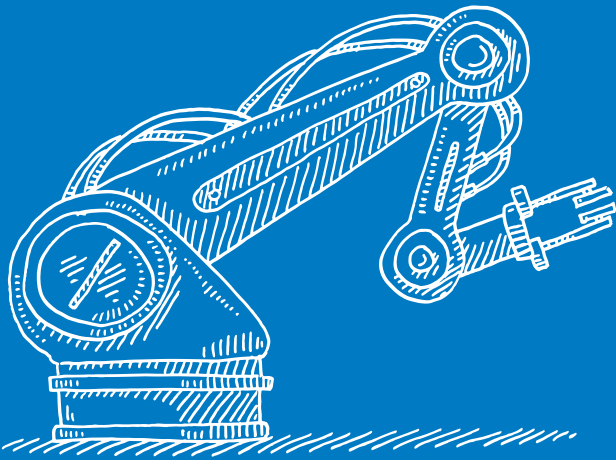
„Die Wirtschaft nach Corona“ hat das Zukunftsinstitut, dessen Gründer Matthias Horx ist, ein „White Paper“ betitelt, in dem die Trendforscher beschreiben, warum dieses Virus und der Umgang der Menschen mit ihm für einen historischen Umbruch sorgen werden. Die These: Dass der Staat versucht, mit Begriffen wie der „Bazooka“ oder der Devise „Whatever it takes“ versucht hat, den Status Quo wiederherzustellen, der noch Januar/Februar 2020 Gültigkeit hatte, war eine notwendige erste Rettung. Diese Rettung trug zunächst die Verheißung in sich, dass auf sie eine Wiederauferstehung folgt. Doch so einfach sei es nicht, heißt es im „White Paper“ des Zukunftsinstituts: „Auf die ‚Whatever it takes!‘-Phase folgt nicht automatisch das ‚Comeback‘. Vielmehr initiiert Corona einen langwierigen Prozess der Erneuerung: Die 2020er-Jahre werden zum Jahrzehnt der Resilienz.“

Comeback der Resilienz

„Resilienz“ – das ist als Begriff ein guter alter Bekannter. In den Fokus geriet er ab etwa 2010, als sich die verschiedenen Krisen zu einer Art „Superkrise“ manifestierten. „Angesichtes einer raschen Abfolge gravierender Krisen kann der Aufstieg des Begriffs nicht überraschen“, hieß es 2017 in einer Studie der Bertelsmann Stiftung zur „Ökonomischen Resilienz“. „Wenn ökonomische Schocks offenbar unvermeidbar sind, dann sollte die Fähigkeit einer Volkswirtschaft zu ihrer Bewältigung in den Blick genommen werden.“ Interessanterweise geriet der Begriff auf dem Wechsel von den 10er- in die 20er-Jahre etwas in den Schatten: Die Digitalisierung wurde zu einem Treiber, der seinerseits das Versprechen in sich trug, viele der Krisen Geschichte werden zu lassen, zumal ihre Methoden wie Big Data und Künstliche Intelligenz dazu beitragen sollten, Probleme zu lösen, die kein Mensch zu lösen vermag. Eine nahtlose globale Logistik, passgenaue und entmaterialisierte Vertriebsmodelle über 3D-Drucker, die Vorteile der Plattformökonomie – die Weltwirtschaft schien sich zu einem reibungs- und risikolosen Uhrwerk zu entwickeln.

TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

JETZT AUCH IN HEILBRONN



WERDE EXPERTE
IN INNOVATIVEN
TECHNOLOGIEN

MASTER IN MANAGEMENT & INNOVATION

JETZT BEWERBEN

wi.tum.de/master-innovation

Neu
karrierefürher
Künstliche Intelligenz
und
karrierefürher
Neustart



karrierefürher

Medien für Hochschulabsolventen



kf

- Print: hochspezialisierte karrierefürher-Jobmagazine bundesweit an Hochschulen
- Online: das Karriereportal www.karrierefuehrer.de
- Mobil: kostenfreie Apps für Tablet-PCs und Smartphones
- Folgen Sie uns auf Facebook, Twitter, Instagram
- Arbeitgeber-Videos in unserem YouTube-Channel



SITUATION IM MITTELSTAND: BERATUNG FÜRS BAUCHGEFÜHL

Das besonders auf den Mittelstand fokussierte Marktforschungsunternehmen Stakeholder Insights hat sich in einer Studie den Problemen und Perspektiven kleinerer und mittelgroßer Unternehmen gewidmet. Dabei haben die Autoren herausgefunden, dass die Corona-Krise in diesem Segment das „unternehmerische Bauchgefühl geschädigt“ habe. Dies habe wie ein Schock gewirkt, sodass es nun darauf ankomme, die Zukunft neu zu erobern: „Der von der Krise erzwungene Stillstand kann genutzt werden, um grundsätzliche Fragen zu stellen, um Strategien zu prüfen und Unternehmen auf eine vielleicht neue Zukunft vorzubereiten.“ Unternehmen könnten nun diesen Schritt aus einer Kraft tun – „aber auch Mitarbeiter zurate holen oder externe Dienstleister hinzuziehen.“



Foto: AdobeStock/ NikWB

Sogar das Potenzial, das (auch weiterhin) größte Problem zu lösen, wurde ihr zugesprochen: das der Erderwärmung.

„Anything goes“: Berater bewerten Potenziale

Eine Pandemie jedoch hatte niemand auf dem Zettel. Bis auf wenige, die auf der Suche nach möglichen Rissen der Zivilisation auch an solche Virus-Szenarien gedacht haben. Mit viel Wucht taumelt die Weltwirtschaft (und mit ihr die Weltgesellschaft) also „zurück nach vorne“, in ein neues Zeitalter der Resilienz. Was bedeutet das für die Unternehmen und ihre Berater? Wer gewinnt, wer verliert? Und zwar nicht nur kurzfristig, sondern mittel- und langfristig? Eines sei gewiss, heißt es im „White Paper“ des Zukunftsinstituts. „Die Krise und ihre tiefen Verwerfungen eröffnen neue Möglichkeitsräume. Es ist daher auch die Zeit des ‚Anything goes‘.“ Nicht zu verwechseln übrigens mit dem „Anything goes“ aus der Epoche der Postmoderne, als alles möglich schien – und letztlich der Neoliberalismus entstand, der mit seinem überdeutlichen Fokus auf den Kapitalismus dafür sorgte, dass sich Wirtschaft und Gesellschaft entkoppeln. Corona hingegen zeigt, wie stark das Soziale und das Ökonomische aneinander gekoppelt sind. Daher: Es geht nicht alles, aber: „Die nächsten Monate werden zum Fenster der Möglichkeiten, und ihre Weichenstellungen werden die kommenden Jahre nachhaltig prägen, in Gesellschaft und Wirtschaft wie in jedem einzelnen Unternehmen.“ Das erfordere, so die Autoren vom Zukunftsinstitut, eine „neue

„Die nächsten Monate werden zum **Fenster der Möglichkeiten**, und ihre Weichenstellungen werden die kommenden Jahre nachhaltig prägen, in Gesellschaft und Wirtschaft wie in jedem einzelnen Unternehmen.“

Qualität an unternehmerischer Vor-Sicht und unternehmerischem Mut.“ Wobei die Schreibweise von „Vor-Sicht“ kein Druckfehler ist, sondern ein Wortspiel mit Aussage: Lange Zeit hieß es, die Politik fahre beim Kampf gegen die Pandemie „auf Sicht“. Für die Unternehmen kommt es nun jedoch darauf an,

einen scharfen analytischen Blick für das zu entwickeln, was kommen mag. Das ist nicht einfach, weshalb Consultants hier besonders gefragt sein werden: Mit ihren Methoden verfügen sie über das Potenzial, die Möglichkeiten, die sich in der Post-Corona-Ökonomie ergeben, zu benennen und zu bewerten.

Aus Sicht der Chief-Consultants von der Boston Consulting Group (BCG) stellen sich Manager überall auf der Welt zunächst die gleichen, recht simplen Fragen:

„Wie lassen sich meine zukünftigen Umsätze vorhersagen? Wie soll ich meine Investitionen verteilen? Wann wird wieder alles normal sein?“

Klar ist aber auch: Die Methoden der Berater müssen sich an diese historische Situation anpassen. So komplex die Gemengelage, die sich aus der Pandemie ergibt, auch sein mag: Aus Sicht der Chief-Consultants von der Boston Consulting Group (BCG) stellen sich Manager überall auf der Welt zunächst die gleichen, recht simplen Fragen: „Wie lassen sich meine zukünftigen Umsätze vorhersagen? Wie soll ich meine Investitionen verteilen? Wann wird wieder alles normal sein?“ Die BCG-Experten machen den Unternehmen allerdings keine Hoffnungen, dass sich schnelle Antworten auf diese verständlichen Fragen finden lassen. Stattdessen setzen die Berater auf eine Vielzahl von Szenarios, die es möglich machen, das einzuschätzen, was die Zukunft bereithalten wird.

Gute Sicht auf neue Zukunft

Auf der Zeitachse müssen Unternehmen damit rechnen, dass die große Unsicherheit anhalten wird, solange die Staaten auf der Erde damit beschäftigt sind, gegen katastrophale Auswirkungen auf das Gesundheitssystem zu kämpfen. Die eigentliche Zukunft beginne erst dann, wenn ein Impfstoff gefunden, produziert und verteilt werden kann. Wobei dieses Morgen nicht mehr viel mit dem zu tun haben werde, was man sich noch Anfang 2020 als Zukunft im Kopf vorstellte. „Wir rechnen mit dramatischen Veränderungen in allen



Ready for the next career step?

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 2020
1 in Germany



GENERATION Y TROTZT DER KRISE

Die Manager der „Generation Y“ sind besonders gut für die aktuelle Corona-Krise gerüstet. Ortsunabhängiges Arbeiten sowie die virtuelle Kommunikation mit Kunden und Kollegen, welche die Corona-Krise derzeit mit sich bringt, sind für junge Führungskräfte selbstverständlicher als für die älteren Manager-Generationen, wie das Manager-Barometer von Odgers Berndtson zeigt. So erwarten 40 Prozent der jungen Manager – auch in Nicht-Krisenzeiten – umfangreiche Homeoffice-Möglichkeiten und flexible Arbeitszeiten von ihrem Arbeitgeber, während dies nur für knapp 20 Prozent der „Babyboomer“ wichtig ist. Zudem sehen die Vertreter der „Generation Y“ deutlich größere Chancen durch die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) als ältere Manager.

Quelle:  www.odgersberndtson.com

Foto: AdobeStock/Thomas Pajot

Bereichen, vom Handel über die Lieferketten, von Geschäftsmodellen bis hin zu Gewohnheiten und Bedürfnissen von Kunden“, heißt es im BCG-Papier „COVID-19: Win the Fight, Win the Future“. Die Szenarien der Boston Consulting Group bestätigen, dass Prä-Corona-Trends durch die Pandemie verstärkt werden – und sich damit manifestieren. Neue Strukturen für Home-Office und Digital-Meetings, eine neue Work-Life-Balance, die das Arbeits- und Familienleben stärker mischt, einen noch stärkeren Trend zum Online-Handel, krisensichere Lieferketten, flexible Produktionslinien und Standorte – alle diese Entwicklungen sind nicht neu, werden von der Pandemie aber entscheidend vorangetrieben.

Retooling: Unternehmen benötigen neue Werkzeuge

Wie darauf reagieren? Die Consultants der Beratungsgesellschaft Bain & Company schlagen Beratern vor, den Unternehmen den Sinn eines „Retoolings“ zu vermitteln, sprich: den Umgang mit anderen Werkzeugen anzuraten. Das beginne schon mit dem Blick auf den Kunden: Bain prognostiziert das Ende des „Durchschnittskunden“, an seine Stelle treten Kunden mit sehr klaren Grundbedürfnissen, die gefunden, analysiert und befriedigt werden müssten. Auch gehe es darum, die Resilienz und die Reaktionsgeschwindigkeit des Unterneh-

mens zu erhöhen, in dem die Digitalisierung aller Prozesse weiter vorangetrieben und neue Partnerschaften gefunden werden – wohlgermerkt auch Partnerschaften, die weit über den Kauf anderer Unternehmen hinausgehen, zum Beispiel mit staatlichen Behörden oder direkt dem Kunden.

Optimistisch betrachtet kann diese Pandemie auf diese Art zu einem Treiber einer neuen Konnektivität werden: Sektoren und System erkennen in der Krise ihre gegenseitige Abhängigkeit und reagieren darauf, in dem sie kooperieren. Nicht überraschend, dass das Zukunftsinstitut die Konnektivität schon vor Corona zum „wirkungsmächtigsten Megatrend unserer Zeit“ gekürt hat: „Das Prinzip der Vernetzung dominiert den gesellschaftlichen Wandel und eröffnet ein neues Kapitel in der Evolution der Gesellschaft. Digitale Kommunikationstechnologien verändern unser Leben grundlegend, reprogrammieren soziokulturelle Codes und lassen neue Lebensstile und Verhaltensmuster entstehen“, definieren die Trendforscher. Wie Individuen werden auch Unternehmen in der Post-Corona-Zeit diese „neuen Verhaltensmuster“ entwickeln müssen. Die gute Nachricht ist: Consultants, die sich schon vor der Pandemie mit der Zukunft beschäftigt haben, wissen bereits jetzt, worauf es dabei in dieser aktuellen Extremsituation besonders ankommt.

BUCHTIPP: DIE ZUKUNFT NACH CORONA

Krisen verändern die Welt. Unsere Vorfahren haben sich stets auf neue Umwelten, andere Bedingungen eingestellt. Deshalb hat unsere Spezies den Planeten erobert. Jetzt erleben wir selbst eine Krise, die alles erschüttert und mitten in unser Leben eingreift. Das Virus verändert unseren Alltag, unsere Kommunikationsformen, wie wir arbeiten, fühlen und denken. Die Krise fungiert wie ein großer Spiegel, in dem wir uns selbst erkennen. Der Zukunftsforscher Matthias Horx analysiert die Auswirkungen der Corona-Krise: Wie ändert sich die Gesellschaft? Wie reagieren Individuen, Staaten, Familien, Unternehmen auf die Herausforderung? Welche Rolle spielt die Angst vor der Zukunft, und wie können wir sie in Zuversicht verwandeln? Geht alles nach ein paar Monaten wieder seinen alten Gang? Oder erleben wir jetzt einen Kulturwandel, einen Big Shift, in dem alles seine Richtung ändert, und eine völlig neue Zukunft entsteht? Statt einer Pro-Gnose übt Horx mit seinen Lesern die Re-Gnose, die Selbst-Veränderung durch rückblickende Vorausschau – und er kommt damit zu überraschenden Ergebnissen.



Matthias Horx: **Die Zukunft nach Corona**. Ullstein eBooks 2020, 14,99 Euro

SCHAFFEN, WAS BEEINDRUCKT

Wirke mit 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.

Infos unter: werde-bauingenieur.de | bauindustrie.de

Der Wirtschafts-Umdenker. „Wer nicht lernen will, muss fühlen“: Niko Paech stellt im Interview sofort klar, dass für ihn die Pandemie auch eine Folge einer zügellosen Weltwirtschaft ist. Der renommierte Postwachstums-Theoretiker betrachtet die Corona-Krise zudem als Chance: Der Mensch sei ein übendes Wesen – und absolviere aktuell ein unfreiwilliges Trainingsprogramm, das ihm noch zugutekommen wird. Auch, wenn es darum geht, Unternehmen zu organisieren und zu beraten. Die Fragen stellte **André Boße**.

„Von seiner Natur her ist der Mensch ein übendes Wesen.“

Prof. Dr. Niko
Paech





Foto: AdobeStock/peshkova

„Unternehmen werden, um sich **zukünftig legitimieren zu können**, Beiträge zur **gesamtgesellschaftlichen Risikominderung und -vorsorge vorweisen müssen.**“

Herr Paech, angenommen, die Corona-Krise ist ausgestanden, welche ökonomischen Erkenntnisse werden wir rückblickend gewinnen?

Wer nicht lernen will, muss fühlen. Denn ohne die auf Wachstum und blindwütiger Digitalisierung basierende Globalisierung des Personen- und Güterverkehrs wäre aus einer chinesischen Epidemie mit ziemlicher Sicherheit keine Pandemie geworden. Corona ist ein Teil jener Rechnung, die für das ausufernde Wohlstandsparadies zu begleichen ist. Weitere Teile werden in immer kürzeren Abständen folgen. Dabei wäre zumindest das sich anbahnende ökonomische Fiasko vermeidbar

gewesen, wenn wachstumskritischen Positionen mehr Bedeutung beigemesen worden wäre. Schließlich ist es weit aus weniger schmerzhaft, einem Crash-Szenario geordnet und sozial verträglich zuvorzukommen, um die absehbar ohnehin nicht zu verhindernde Reduktion abzufedern, statt unvorbereitet abzustürzen. Zudem wiederholen sich bereits jetzt – also mit erstaunlich geringer Wirkungsverzögerung – die Erfahrungen der Lehman-Krise: Kaum werden Produktionsraten und Verkehrsströme reduziert, erholen sich immer mehr Teilsysteme der Ökosphäre. Auch die Gesundheit jener Menschen steigt, die direkt unter der Umweltbelastung leiden.

Wird uns also durch diese extreme und globale Krise die Chance, einen anderen Weg zu gehen, auf dem Silbertablett serviert?

Von seiner Natur her ist der Mensch ein übendes Wesen. Daraus ergibt sich, dass er nur umzusetzen und beizubehalten vermag, was er durch Übung verinnerlicht hat. Einsicht und Willensbekundungen allein reichen eben nicht. So

gesehen können die Corona-Maßnahmen als unfreiwilliges Trainingsprogramm für Genügsamkeit und kreative Betätigungen jenseits von Konsum und Reisen aufgefasst werden. Weiterhin werden zwangsläufig Praktiken eingeübt, die dazu verhelfen, sich mit eingeschränkten Versorgungsstrukturen zu arrangieren. Also zum Beispiel eigene Leistungen zu erbringen, statt alles benötigte bequem abzurufen. Es besteht somit die Chance, dass am Ende dieser Probephase die Anzahl jener Menschen, die dem ruinösen Steigerungswahn zu entsagen bereit sind, zunimmt.

Welche Veränderungen werden dabei auf deutsche Unternehmen zukommen?

Erstens wird ein flexibleres Personalmanagement nötig sein, um Produktionsrückgänge durch Arbeitszeitverkürzung und -umverteilung abzufedern. Zweitens wird sich das Supply Chain-Management verändern müssen, um künftig ökonomische Verletzlichkeit zu mildern. Dies setzt eine Tendenz zur Komplexitätsverringern, zur graduel-

len De-Globalisierung der Lieferketten sowie zu veränderten Produktdesigns voraus. Letzteres könnte etwa bedeuten, Nutzungsdauerverlängerung und Gemeinschaftsnutzung – zwei Wertschöpfungsbereiche, die prädestiniert für kurze Distanzen zwischen Anbieter und Nachfrager sind – stärker zu akzentuieren. Drittens wird zukünftig das Verhältnis zwischen Produktion und Konsum neu auszubalancieren sein. Das bedeutet, Konsumenten darin zu unterstützen, eine Nebenexistenz als Ko-Produzenten oder Prosumenten aufzubauen. So würde sich die Wertschöpfung des Unternehmens erweitern, nämlich um die die Befähigung zur Resilienz und Autonomie. Damit schält sich eine neue Rolle des Unternehmers heraus.

Wie gut sind die Unternehmen mit Blick auf diese Veränderungen aufgestellt?

Sie sind bemerkenswert schlecht aufgestellt, was ihre Resilienz gegenüber jenen Krisenszenarien anbelangt, von denen die derzeitige Pandemie nur eine Variante unter vielen ist.

Sehen Sie nicht auch die Gefahr, dass der Kapitalismus nach der Krise erst recht wieder große Fahrt aufnimmt – und alle „Weniger-ist-mehr“-Gedanken beiseitegeschoben werden?

Diese Gefahr besteht durchaus, zumal die größte aller großen Koalitionen darin besteht, dass sich alle Parteien, ganz gleich ob links, grün, neo-liberal oder konservativ, in einem Punkt sehr einig sind: im gnadenlosen Durchpeitschen eines Wachstumskurses, der notwendigerweise mit entsprechenden Risiken einhergeht.

Welche Art von externer Beratung wird in einem Post-Corona-Szenario an Bedeutung gewinnen?

Logischerweise alles, was Resilienz, Autonomie und Krisenbeständigkeit fokussiert. Das betrifft nicht nur die bereits von mir genannten drei Bereiche, also die betriebswirtschaftliche Sicht. Unternehmen werden, um sich zukünftig legitimieren zu können, Beiträge zur gesamtgesellschaftlichen Risikominderung und -vorsorge vorweisen müssen. Dies werden Politik und

Bürger in zunehmendem Maße von den Unternehmen verlangen. Denn die Gründe für Krisenangst können absehbar nur wachsen.

Welche Berater-Skills sind notwendig, um diese Consulting-Leistungen erbringen zu können?

Zunächst mal stellt sich spätestens ab jetzt eine Herausforderung, die eigentlich schon durch die Peak-Everything-Debatte und die Lehman-Krise offenkundig wurde, dann aber verdrängt worden ist: der Zielkonflikt zwischen Effizienz und Resilienz. Oder etwas prosaisch formuliert: Der Spatz in der Hand ist gegen die Taube auf dem Dach abzuwägen. Eine Schönwetterökonomie, die nur unter perfekten Lehrbuchbedingungen stabil und funktionsfähig bleibt, taugt nicht länger als Leitbild. Daraus folgt, dass sich die wirtschaftswissenschaftliche Lehre und Ausbildung – gerade auch den Consulting-Bereich betreffend – grundlegend wandeln muss. Daran arbeiten meine Kolleg*innen und ich an der Universität Siegen im Bereich der Pluralen Ökonomik: Wir loten das Spektrum sowohl diverser Zielorientierungen als auch sich ergänzender Analysemethoden aus. Die tradierte, längst zur Dogmatik erstarrte Ökonomik erweist sich zunehmend als blind für die Implikationen der neuen Verletzlichkeiten.

Kern der Krise ist eine ständige Abwägung der Folgen bestimmter Maßnahmen. Wurde es höchste Zeit, dass sich die Wirtschaft in dieser Debatte endlich mal wieder mit anderen Bereichen wie Gesundheit oder Ethik messen muss?

Absolut. Während vorangegangene Kontroversen rund um das zeitgenössische Ökonomieverständnis zumeist nur Verteilungskonflikte und die Ökologie in den Blick nahmen, kehren nun Belange auf die gesellschaftspolitische Agenda zurück, die längst als überwunden galten: Gesundheit, also körperliche Unversehrtheit, und Versorgungssicherheit – also die substantiellsten aller Grundbedürfnisse. Ausgerechnet deren Erfüllung erscheint plötzlich nicht mehr sicher. Damit dreht sich das Rad der Geschichte unweigerlich rückwärts. Womöglich waren wir nie modern, sondern nur fortschrittsbesoffen.

„Eine Schönwetterökonomie, die nur unter perfekten Lehrbuchbedingungen stabil und funktionsfähig bleibt, taugt nicht länger als Leitbild.“



Das aktuelle von Buch von Niko Paech und Manfred Folkers: **ALL YOU NEED IS LESS.** Oekom 2020, 20 Euro

ZUR PERSON

Dr. Niko Paech, geboren am 9. Dezember 1960 in Schüttorf, ist einer der führenden Theoretiker der Postwachstumsökonomie. Er absolvierte ab 1987 an der Universität Osnabrück sein Studium der VWL und promovierte dort im Jahr 1993. Bis 1997 arbeitete er als Unternehmensberater im Bereich Umweltmanagement und Marketing für ökologische Lebensmittel. Danach zog es ihn nach Oldenburg, wo er von 1998 bis 2001 bei der Stadt Beauftragter für die „Agenda 21“ war und ab 2001 an der Carl-von-Ossietzky-Universität im Forschungsschwerpunkt „Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften“ tätig war. 2008 wurde Paech in Oldenburg Professor am Lehrstuhl für Produktion und Umwelt, seit 2018 ist er außerplanmäßiger Professor an der Uni Siegen im Studiengang Plurale Ökonomik.

NASCENT

Niko Paech ist seit 2020 Leiter des vom Bundeswirtschaftsministerium geförderten Projekts Nascent, das nach neuen Chancen für eine nachhaltige Ernährungswirtschaft durch transformative Wirtschaftsformen sucht. Dabei untersucht das Projekt die Potenziale von neuen Wirtschaftsformen und -initiativen wie Urban Gardening, solidarischer Landwirtschaft oder Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften, damit diese nicht weiter in der Nische bleiben, sondern ökonomische Innovationsprozesse in Gang bringen. Mit Blick auf die Folgen der Corona-Krise lässt sich schon jetzt erkennen, dass die Bedeutung dieser Ansätze zunehmen wird.

 www.nascent-transformativ.de



Digitalisierung hilft bei der Tax Compliance

Aktuelle Untersuchungen

kommen zu dem Ergebnis, dass innovative Technologien zu einer immer effizienteren Steuerverwaltung in den Unternehmen führen. Hier hat sich in den letzten Jahren einiges getan, doch manches steht auch noch am Anfang. Und auch der Reifegrad innerbetrieblicher Kontrollsysteme zur Erfüllung der Steuerpflichten, sogenannte Tax Compliance Management Systeme (Tax CMS), ist in deutschen und global agierenden Unternehmen häufig noch gering ausgeprägt.

Von **Christoph Berger**

Der Report „Paying Taxes 2020 – The changing landscape of tax policy and administration across 190 economies“

ist hier zu finden:

➔ <https://www.pwc.de/de/steuerberatung/paying-taxes-2020.pdf>

Die Studie „Stand der Implementierung von Tax Compliance Management Systemen“ steht hier zum Download bereit:

➔ <https://www.pwc.de/de/steuerberatung/pwc-tcms-studie-2020.pdf>

Laut dem von der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PwC) gemeinsam mit der Weltbank erstellten Report „Paying Taxes 2020 – The changing landscape of tax policy and administration across 190 economies“ hilft die Implementierung neuer Technologien Unternehmen weltweit dabei, ihre Steuerpflichten zu erfüllen. Demnach benötigten Unternehmen im Jahr 2018 im weltweiten Durchschnitt 234 Stunden – 2017 waren es noch 236 Stunden, um ihre Steuerpflichten zu erfüllen. In Deutschland benötigen die Firmen dafür im Durchschnitt 218 Stunden. Hauptgrund für die Zeitersparnis seien digitale Technologien, die von den nationalen Finanzbehörden bereits seit geraumer Zeit immer stärker implementiert würden, heißt es. Und auch der sogenannte Post-Filing-Index, also das Maß für die Effizienz der Prozesse zur Steuererfüllung, sei leicht gestiegen. Wenn auch nur gering. Werde der Fokus jedoch auf die langfristige Perspektive gesetzt, würden die Verbesserungen deutlich: Im Jahr 2004 benötigten Unternehmen im weltweiten Durchschnitt noch 325 Stunden für ihre Tax Compliance, 91 Stunden mehr als 2018. „Der langfristige Trend zur immer effizienteren Steuerverwaltung dank innovativer Technologien hält an“, sagt Klaus Schmidt, Leiter Tax & Legal bei PwC Deutschland. „Die Steuereffizienz ist für Regierungen sehr wichtig, denn sie beeinflusst stark, wie die Funktionsfähigkeit staatlicher Behörden insgesamt wahrgenommen wird.“ Doch was versteckt sich genau hinter der vagen Bezeichnung „neue Technologien“? Hier geht es beispielsweise um die Blockchain-Technologie, Künstliche Intelligenz und Big Data. Diese Technologien hätten das Potenzial, sowohl die Steuer-Zuverlässigkeit und -Pünktlichkeit zu erhöhen als auch den Steuerbetrug zu verringern. Allerdings, so das Ergebnis der Autoren, würden viele auf diesen Technologien basierende Systeme noch in den Kinderschuhen stecken.

In einer weiteren Studie untersuchte PwC zudem noch den Reifegrad innerbetrieblicher Kontrollsysteme zur Erfüllung der Steuerpflichten, sogenannte Tax Compliance Management Systeme, kurz Tax CMS. Dabei kommt das Beratungsunternehmen zu dem Ergebnis, dass dieser in deutschen und global agierenden Unternehmen häufig noch gering ausgeprägt sei. Dabei sind die Vorteile solcher Systeme bekannt, sie können die Haftungs- und Reputationsrisiken senken. Zwar laufe die Implementierung interner Kontrollsysteme noch schleppend, wie PwC-Partner Marinus Eßer erklärt, doch die Dringlichkeit sei erkannt und mit der schrittweisen Einführung werde begonnen. Eßer ergänzt: „Tax Compliance ist ein Thema des gesamten Unternehmens. Sie kann nur sinnvoll erreicht werden, wenn die steuerliche Datenqualität bereits an der Quelle sichergestellt wird. Konkret heißt das: Bereits bei der Anbahnung und Erfassung einer Transaktion sollte die Tax Compliance mitgedacht werden. Derzeit ist es häufig eine rückwirkende Fehlersuche der Steuerabteilung – eine aufwendige Detektivarbeit, die stark verringert werden kann.“



Neu:
karriereführer
Künstliche Intelligenz
 und
karriereführer
Neustart

karriereführer

Medien für Hochschulabsolvent*innen



kf



- Print: hochspezialisierte karriereführer-Jobmagazine bundesweit an Hochschulen
- Online: das Karriereportal www.karrierefuehrer.de
- Mobil: kostenfreie Apps für Tablet-PCs und Smartphones
- Folgen Sie uns auf Facebook, Twitter, Instagram
- Arbeitgeber-Videos in unserem YouTube-Channel





Foto: AdobeStock / bhtzoo

Mensch kommuniziert mit KI, KI mit Mensch

Wer Künstliche Intelligenz nutzen und ihr gleichzeitig vertrauen möchte, muss sich tiefgehend mit der Technologie auseinandersetzen. Denn die Kommunikation mit KI ist keine Einbahnstraße, sondern Interaktion.

Von **Christoph Berger**

STUDIEN

Die Studie von EY und dem Fraunhofer FIT „Think beyond tomorrow. KI, mein Freund und Helfer – Herausforderungen und Implikationen für die Mensch-KI-Interaktion“ steht hier zum Download: <https://bit.ly/2UtBb3q>

Der „Digitalisierungsmonitor 2020“ von Bearing Point ist hier zu finden: <https://bit.ly/2So6o6X>

Ein Ergebnis des von Bearing Point im Januar 2020 veröffentlichten „Digitalisierungsmonitor 2020“ ist eindeutig: Demnach finden 81 Prozent der 600 befragten Unternehmensvertreter, dass KI menschliches Handeln unterstützen, nicht aber die Autonomie der Menschen verringern soll. Den gleichen Wert erzielen die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen von KI sowie der Privatsphäre und Datenqualitätsmanagement. Doch wer sich einerseits Unterstützung wünscht, andererseits seine Autonomie erhalten will, der muss sich intensiv mit den neuen Entwicklungen auseinandersetzen. Und die Frage klären: Wie lassen sich die Interaktionen und unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI sinnvoll gestalten? Antworten darauf liefert beispielsweise eine gemeinsame Studie der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT sowie der Beratungsgesellschaft EY (Ernst & Young). Prof. Dr. Nils Urbach, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Universität Bayreuth und stellvertretender wissenschaftlicher Leiter der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des FIT, sagt: „Es ist wichtig zu verstehen, wie wir Menschen mit Technologien interagieren werden, die uns auch in komplexen Denkaufgaben unterstützen und dabei individuell auf unsere Gedanken und Gefühle eingehen. Und umgekehrt müssen wir verstehen lernen, wie diese Technologien unsere Handlungen wahr-

nehmen, interpretieren und darauf reagieren.“ Gegenseitiges Verständnis also? Demnach scheint die Beziehung zwischen Technik und Mensch der zwischen Menschen schon sehr nahe zu kommen. Und das kann sie unter Umständen auch. Denn die Berater und Wissenschaftler haben drei Gruppen von Interaktionstypen identifiziert, wobei bei einer KI durch eine hohe Personalisierung und soziale Elemente in der Interaktion als eine Art bester Freund wahrgenommen wird. Bei den beiden anderen übernimmt KI entweder die Rolle eines Automaten wodurch Handlungen des Menschen als eine Art Schutzengel überwacht, abgesichert und bei Bedarf unterstützt werden, oder aber als vielfältiger Helfer. Hierbei werden die Interaktionen umfasst, in denen KI im Hintergrund Arbeiten des Menschen unterstützt, den Menschen bedarfsgetrieben mit Informationen versorgt oder im engen Austausch gemeinsame Ergebnisse erarbeitet werden. In allen drei Gruppen kommt es also zu einer unterschiedlichen Ausprägung der Wechselseitigkeit.

Setzt man nun den Wunsch der durch Bearing Point befragten Unternehmen als das zu erreichende Ziel und legt darüber die Ergebnisse der EY- und FIT-Studie, so ist „KI als Informant“ ein geeigneter Mittelweg: Die Wechselseitigkeit der Interaktion befindet sich auf halber Strecke zwischen gering und hoch, die Handlungsfähigkeit zwischen abhängig handelnd und autonom handelnd.

Blick in die Black Box KI

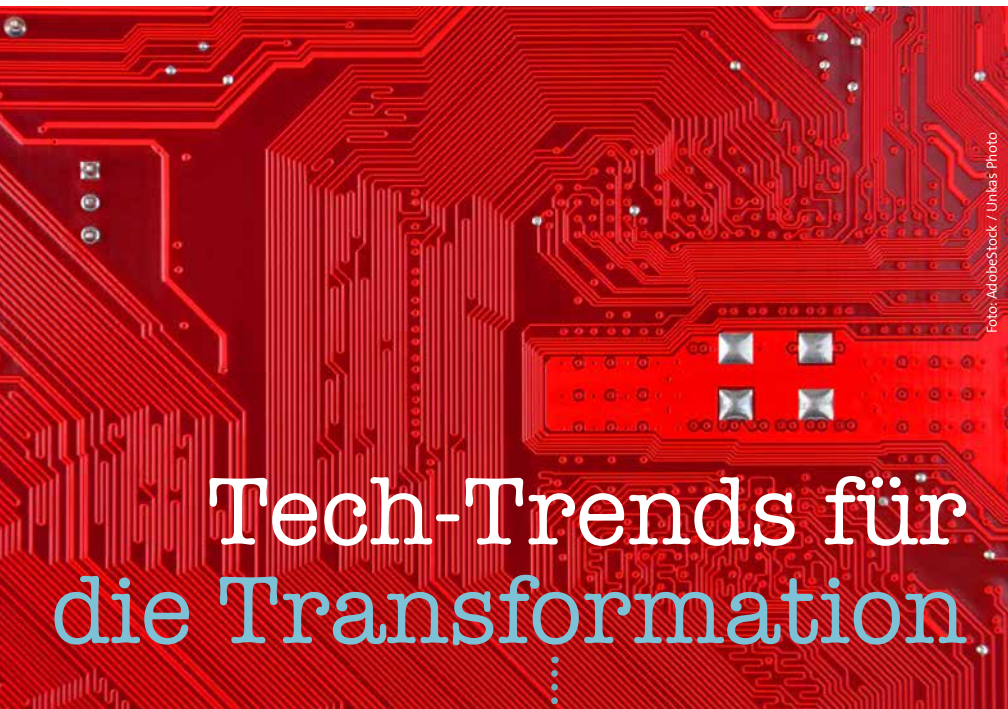


Foto: AdobeStock / Andrey Shtepa

Wie entscheidend KI-Ergebnisse sein können, zeigt sich am Beispiel von Röntgenbildern. Diese werden als Input in ein KI-System gegeben, der Output ist eine Diagnose. Auch beim autonomen Fahren ist das Erfassen von Bildinhalten essentiell, wo Verkehrszeichen, Bäume, Fußgänger und Radfahrer fehlerfrei erkannt werden müssen. Es sind genau diese Situationen, in denen Künstliche Intelligenz absolut sicherheitskritische Problemlösungsstrategien liefern muss. Allerdings war es laut Wissenschaftlern des Fraunhofer-Instituts für Nachrichtentechnik, Heinrich-Hertz-Institut, HHI, und der Technischen Universität Berlin bislang nicht nachvollziehbar, wie KI-Systeme Entscheidungen treffen. „Nicht nur das Ergebnis soll korrekt sein, sondern auch der Lösungsweg“, sagt Dr. Wojciech Samek, Leiter der Forschungsgruppe „Machine Learning“ am Fraunhofer HHI. So habe man bisher darauf vertraut, dass KI-Systeme das richtige tun. Doch im Grund sei das System eine Black Box gewesen, unklar war beziehungsweise ist noch oftmals, ob es sich bei den Ergebnissen wirklich um intelligente Entscheidungen oder „nur“ um statistisch erfolgreiche Verfahren handelt. Ändern tut sich dies nun durch die von den Forschern entwickelte Methode Spectral Relevance Analysis (SpRAY), die auf der Technik Layer-Wise Relevance Propagation (LRP) basiert. Sie macht KI-Prognosen erklärbar und deckt unsichere Problemlösungsstrategien auf – unter anderem erkennt sie in riesigen Datensätzen unerwünschte Entscheidungen. SpRAY identifiziert und quantifiziert somit ein breites Spektrum erlernter Entscheidungsverhalten. „Mit LRP visualisieren und interpretieren wir neuronale Netze und andere Machine Learning-Modelle. Mit LRP messen wir den Einfluss jeder Eingangsvariablen für die Gesamtvorhersage und zerlegen die Entscheidungen des Klassifizierers“, ergänzt Dr. Klaus-Robert Müller, Professor für Maschinelles Lernen an der TU Berlin. Denn nur wer versteht, wie neuronale Netze funktionieren, kann deren Ergebnissen auch vertrauen.

Dass die Lösungswege von KI-Systemen nicht immer sinnvoll sind, ergaben Tests, die von den Forschern im Rahmen einer Studie durchgeführt wurden. So stellten sie mit ihrem neuen Verfahren nicht nur bestehende KI-Systeme auf die Probe, sondern quantifizierten diese Systeme auch: Vom naiven Problemlösungsverhalten, über Schummel-Strategien bis hin zu hochelaborierten „intelligenten“ strategischen Lösungsansätzen. Dabei stellten sie fest, dass selbst moderne KI-Systeme nicht immer einen aus menschlicher Perspektive sinnvollen Lösungsweg fanden, sondern bisweilen sogenannte „Clever-Hans-Strategien“ nutzen. Der Kluge Hans (Clever Hans) war ein Pferd, das angeblich rechnen und zählen konnte und in den Jahren um 1900 als wissenschaftliche Sensation galt. Wie sich später herausstellte, beherrschte Hans nicht die Mathematik, sondern konnte in etwa 90 Prozent der Fälle die richtige Antwort aus der Reaktion des Fragestellers ableiten. Ähnliche „Clever Hans“-Lösungsstrategien konnten Klaus-Robert Müller und Wojciech Samek mit ihren Kollegen und Kolleginnen auch bei verschiedenen KI-Systemen finden.

Bisher konnte folgende Frage nicht beantwortet werden: Wie trifft ein neuronales Netz Entscheidungen? Dabei ist sie entscheidend, fällen mit Künstlicher Intelligenz arbeitende Systeme doch Entscheidungen aufgrund von Verknüpfungen mathematisch definierter Einheiten, die vergleichbar sind mit der Funktionsweise des menschlichen Gehirns. Mit einer neuen Technik kann die Frage jetzt aber beantwortet werden. Und was dies mit dem Pferd „Clever Hans“ zu tun hat, fand Christoph Berger bei seinen Recherchen heraus.



Tech-Trends für die Transformation

Ein Gewinner der Corona-Krise stand relativ schnell fest: die Digitalisierung. Sie war bereits vor der Krise schon eines der beherrschenden Themen für Berater, erhält nun aber nochmals weiteren Rückenwind.

Doch daneben gibt es noch weitere Technologie-Trends, die kommen werden.

Von **Christoph Berger**

Sechs Trends haben die Autoren des Reports „Deloitte Trends 2020“ identifiziert, die die kommenden Jahre prägen werden, die bei strategischen Entscheidungen helfen und die Geschäftsmodellen einen Mehrwert bieten sollen. Wobei sich die wichtigsten Treiber für disruptive Veränderungen, wie es heißt, in Form von neun Makro-Faktoren zusammenfassen lassen: Digital Experience, Analytics und Cloud, Digital Reality, Cognitive und Blockchain, Core Modernization, Risk und Business of Technology. „Alle neuen Trends, die zum Teil extrem schnelllebig sind, lassen sich diesen neun Makro-Kräften zuordnen. Zudem ergeben sich Disruptionen häufig aus der Kombination dieser Kräfte“, sagt Jochen Fauser, Partner und Leiter Technology Strategy & Architecture bei Deloitte.

Um technologische Innovationen zu ermöglichen und umzusetzen, braucht es jedoch eine agile IT, schreiben die Berater weiter – wobei traditionelle Finanz- und Budgetierungsprozesse mit der agilen Arbeitsweise in der IT zu vereinen sind. Chief Information Officer (CIO) und Chief Financial Officer (CFO) werden dafür enger zusammenarbeiten müssen. Und es wird einen stärkeren Fokus auf die Produkte und wertschöpfenden Geschäftsprozesse geben, ist sich Fauser sicher.

Um die Kundenbedürfnisse und -wünsche in Zukunft besser in den Mittelpunkt stellen zu können, werden Plattformen entwickelt, die wesentlich intuitiver und zielgerichteter die Emotionen ihrer Nutzer erkennen. Möglich wird durch die Kombination von künstlicher Intelligenz, einem Design, das den Menschen in den Mittelpunkt stellt und neurowissenschaftlichen Erkenntnissen. Allerdings gehe diese Individualisierung auch mit einer steigenden Verantwortung einher, die die Unternehmen erbringen müssten.

Auch das Future Today Institute hat sich in seiner Studie „2020 Tech Trends Report“ mit den strategischen Trends befasst, die Wirtschaft, Politik, Bildung, Medien und Gesellschaft in diesem Jahr beeinflussen werden. Wobei viele der Entwicklungen durchaus kritisch gesehen werden. Demnach wird es zu einer immer stärkeren Bewertung jedes Menschen durch die von ihm erzeugten Daten kommen, eine Art Katalogisierung. Ein weiterer Trend ist die cloud-basierte Robotik. Sie wird beispielsweise die Fabrikautomation vorantreiben, während die synthetische Biologie die Lebensmittelproduktion verändern wird. Den digitalen Zwilling wird es zudem nicht nur von Produkten geben, sondern auch von uns Menschen, sind sich die Autoren sicher – Fakenews werden so zunehmen und immer schwieriger durchschaubar sein. Die großen Tech-Konzerne werden in die Landwirtschaft einsteigen, kriegerische Konflikte werden von Daten und Algorithmen geführt werden, Waffensysteme autonom agieren. Mit der Quanteninformatik und dem Edge-Computing stehe die Menschheit am Beginn einer neuen Ära der Datenverarbeitung, schreiben die Autoren weiter. Und unsere Gebäude werden digitale Emissionen produzieren, die wiederum in unsere Bewertungen einfließen. Bleibt schließlich noch: Die derzeit geschätzten Investitionen von 330 Milliarden Dollar in die Raumfahrtindustrie könnten sich bis 2026 verdoppeln. Dies ist dann die logische Folge zu all den vorangegangenen Trends.

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

www.Karrieretag-Familienunternehmen.de



DER ENTREPRENEURS CLUB



Stiftung
Familienunternehmen

Lead-Medienpartner

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Medienpartner

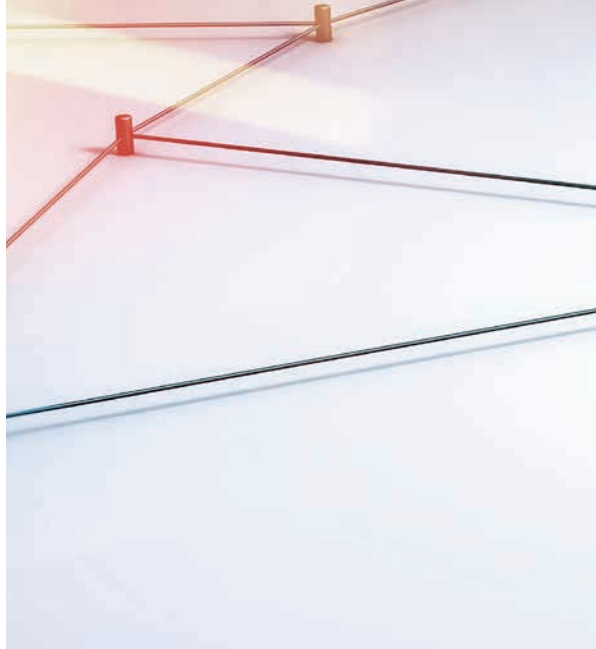
karrierefürher

wir
Die Wochenzeitung für Wirtschaft und Politik

Schirmherrschaft



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



Die Lieferketten der Zukunft

Mit Beginn der Corona-Krise wurde schnell deutlich, wie anfällig die globalisierte Wirtschaft ist. Internationale Lieferketten, für viele Unternehmen unerlässlich und längst zur Normalität geworden, brachen zusammen. Was bedeutet das für die Zukunft?

Von Christoph Berger

ZUKUNFT DER WERTSCHÖPFUNG

Das Impulspapier „Zukunft der Wertschöpfung“ des Hightech-Forums ist hier zu finden:

 www.hightech-forum.de/publication/wertschoepfung

Als die Marke Volkswagen Pkw am 17. März 2020 bekanntgab, die Produktion in ihren europäischen Werken wegen der Ausbreitung des Corona-Virus sukzessive herunterzufahren, reagierte die Automarke nicht nur auf den sich abzeichnenden Nachfrageeinbruch auf den Automobilmärkten, sondern begründete diesen Schritt auch mit den zunehmenden Risiken aus den Lieferketten der Zulieferer.

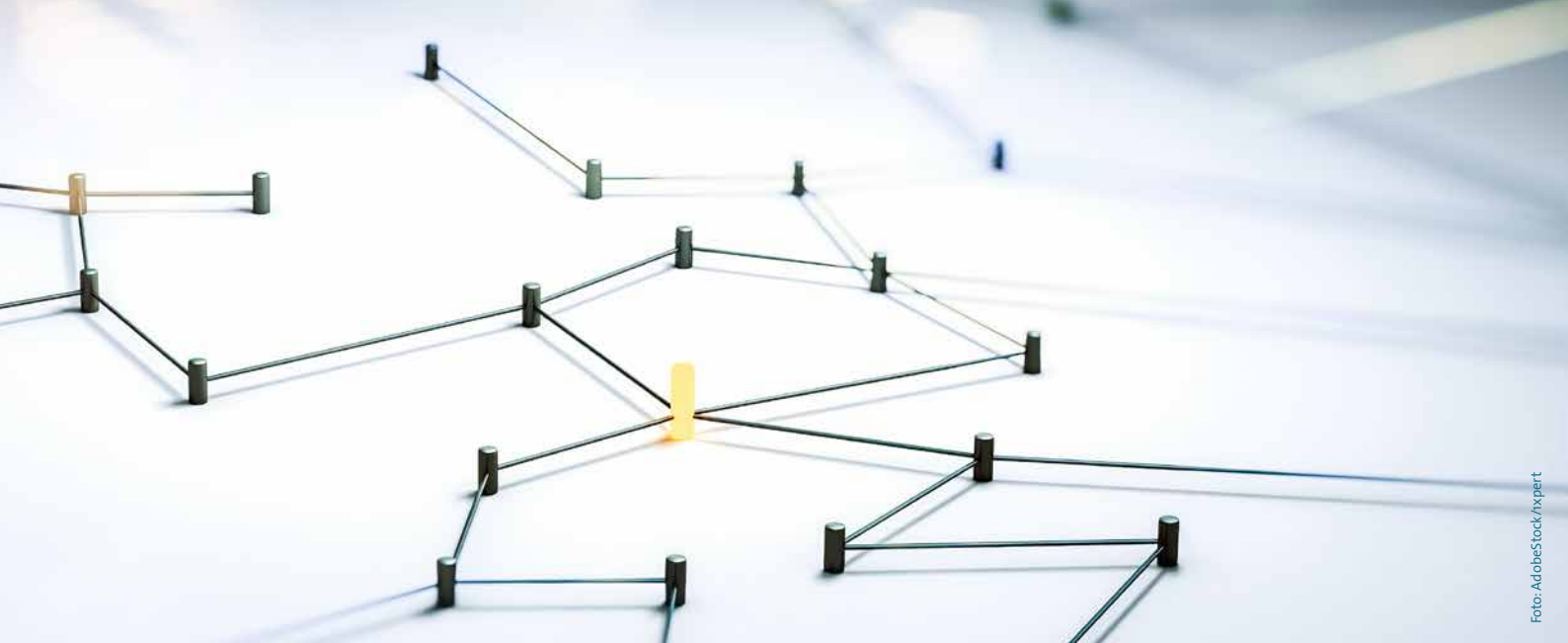
Die Versorgung unserer Werke mit Zulieferteilen werde immer schwieriger, sagte damals Ralf Brandstätter, Chief Operation Officer der Marke Volkswagen Pkw. Auch Daimler gab am gleichen Tag bekannt, den Großteil der Produktion sowie die Arbeit in ausgewählten Verwaltungsbereichen in Europa für zunächst zwei Wochen zu unterbrechen. Man beginne außerdem, die globalen Lieferketten zu überprüfen, die nicht in vollem Umfang aufrechterhalten werden könnten, hieß es in einer Mitteilung. Gleiche Maßnahmen mit ähnlichen Begründungen kamen von vielen weiteren Automobilherstellern. Vonseiten des VDMA hieß es zeitgleich, dass knapp 60 Prozent aller Betriebe Beeinträchtigungen der Lieferketten spüren würden.

Wenn Betriebe ihre Güter nicht weiter produzieren, störe dies die internationalen Wertschöpfungsketten, erklären kurz zusammengefasst Prof. Dr. Michael Hüther und Prof. Dr. Michael Grömling vom Institut der deutschen Wirtschaft. Ein solcher Angebotsschock könne dann einen Dominoeffekt zur Folge haben: Wenn Zulieferungen aus

China fehlen, fallen auch die aus anderen Ländern und schließlich jene von inländischen Firmen aus. Dies sowie Nachfrageausfälle würden schließlich die gesamte Weltwirtschaft belasten.

Es braucht widerstandsfähige Logistiknetze

Bereits im Januar 2020, als das Corona-Virus die Produktivität Chinas stark dämpfte, wurde klar, dass internationale Logistiknetze vor neuen Herausforderungen stehen, heißt es auch vonseiten der TU Berlin. China zähle nicht nur zu den bedeutendsten Beschaffungsmärkten, sondern auch zu den wichtigsten Absatzmärkten der Welt. Das globale Thema Virus habe Auswirkungen auf nahezu jedes Logistiknetz – selbst dann, wenn es keine Verbindung zu China aufweise. Überall auf der Welt würden Lieferunterbrechungen entstehen, die gesamte Logistiknetze zum Erliegen bringen und die Verfügbarkeit von Endprodukten gefährden. „Wir müssen feststellen, dass etablierte Prognosemodelle für Kundennachfrage, Rohstoffbedarfe, Kapazitäten, Lieferzeitpunkte und damit verbundene Produktionsplanungen an ihre Grenzen stoßen“, sagt Prof. Dr.-Ing. Frank Straube, Leiter des Fachgebiets Logistik an der TU Berlin. Straube erklärt aber auch weiter: „Lösungsansätze zur Planung und Steuerung widerstandsfähiger Logistiknetze existieren und wurden bereits in schwierigen Situationen erprobt. Sie müssen nun auf den aktuellen Prüfstand gestellt werden.“ Dabei sollten Unternehmen im Umgang mit der Krise vor allem die Robustheit ihrer



Logistiknetze analysieren, ein dynamisches Störfall- und Risikomanagement etablieren sowie intelligente Zuverlässigkeitsprognosen entwickeln, rät der Experte. Beispielsweise hat das Fachgebiet Logistik im Rahmen des Forschungsprojekts „Smart Logistic Grids“ ein Konzept für einen smarten Supply Chain Operations Room (Lieferketten-Leitstand) und eine globale Lieferketten-Cloud zur Bereitstellung und Verarbeitung von Echtzeitinformatoren über Störfälle entwickelt und in der Praxis erprobt. Und im Forschungsprojekt „Smart Event Forecast for Seaports“ (SMECS) entwickelte das Fachgebiet durch die Anwendung von Verfahren der künstlichen Intelligenz (Machine Learning) ein intelligentes Assistenzsystem für maritime Transportketten. Die Prognosegenauigkeit der Ankunftszeit globaler Lieferketten beim Endkunden hätte durch diese Anwendung drastisch erhöht werden können. „Viel wird in der Zukunft von intelligenten Zuverlässigkeitsprognosen abhängen“, sagt Frank Straube. Wenn Logistiknetze ins Wanken geraten und die Warenverfügbarkeit nur schwer sichergestellt werden kann, sind dynamische Prognosemodelle immer relevanter, um Planungssicherheit zu generieren.

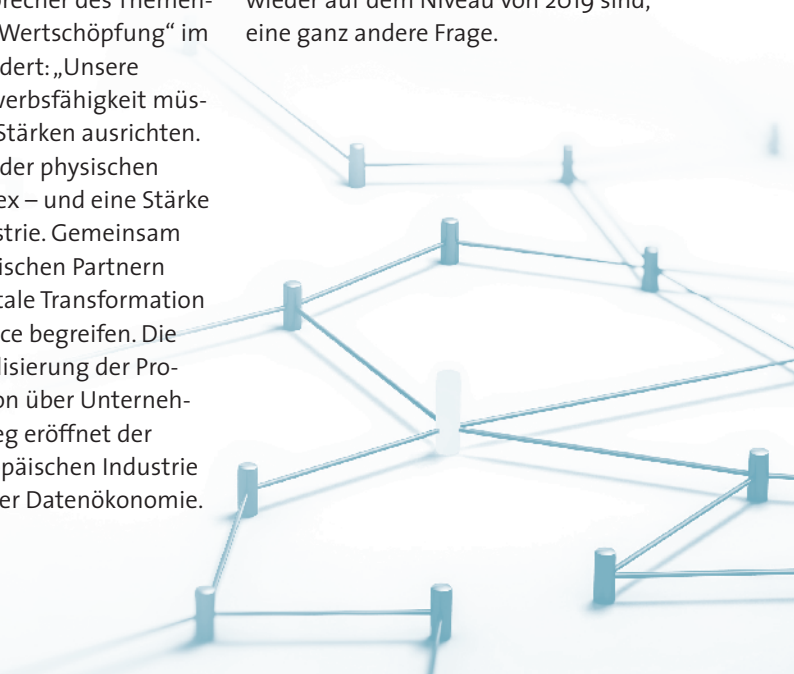
Digitalisierung wird verstärkt

In Krisen ist es zudem die Systemfrage eine fast schon normal auftretende Begleiterscheinung: Zum Beispiel jene, ob nicht mehr viel mehr Produkte im Inland hergestellt werden sollten, um so zu mehr Unabhängigkeit zu kommen. Oder: Wird es nach der Corona-Kri-

se deshalb zu einer Deglobalisierung kommen? Das Hightech-Forum, das zentrale Beratungsgremium der Bundesregierung zur Umsetzung der Hightech-Strategie 2025, legte in einem Anfang April 2020 veröffentlichten Impulspapier dar, dass Europa auch außerhalb der Krise über strategische Souveränität sprechen muss und Offenheit und Kooperation weiterhin die Gebote der Stunde sind. In dem Papier werden Wege aufgezeigt, wie die Zukunft der Wertschöpfung in der Plattformökonomie gestaltet werden kann – beispielsweise vor dem Hintergrund der Digital- und Datenstrategie der EU. Das Gremium rät dazu, in immaterielle Produktionsfaktoren zu investieren, digitale Infrastrukturen zu schaffen sowie Innovationschancen zu nutzen, die sich durch Offenheit und Kooperation ergeben. Nachhaltige Produkte und Services sollten im Zentrum neuer Geschäftsmodelle stehen. Frank Riemensperger, CEO Accenture Deutschland und Sprecher des Thementeam „Zukunft der Wertschöpfung“ im Hightech Forum, fordert: „Unsere zukünftige Wettbewerbsfähigkeit müssen wir an unseren Stärken ausrichten. Der digitale Betrieb der physischen Welt ist hochkomplex – und eine Stärke der deutschen Industrie. Gemeinsam mit unseren europäischen Partnern müssen wir die digitale Transformation als Innovationschance begreifen. Die konsequente Digitalisierung der Produkte und Produktion über Unternehmensgrenzen hinweg eröffnet der deutschen und europäischen Industrie neue Geschäfte in der Datenökonomie.

Leistungsversprechen mit gesellschaftlicher Relevanz, wie Nachhaltigkeit und Gesundheit, sind dafür notwendige Treiber.“

Dass diese Krise das Thema Digitalisierung beschleunigen wird – unter anderem auch, um mehr Transparenz in der Lieferkette zu erhalten, ist auch das eindeutige Ergebnis einer Umfrage unter Einkäufern durch den Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik. Allerdings lautet deren Antwort auf die Frage nach der Zukunft auch: „Wir können aktuell nur reagieren nicht agieren.“ Doch neben der Digitalisierung zeichnen sich noch weitere Trends ab: Einzelne Unternehmen bauen Lagerbestände auf oder rücken vereinzelt von Just in Time ab. Und die Befragung führte noch zu einem weiteren Ergebnis. Nach der Länge der Auswirkungen der Krise gefragt, antworteten die Einkäufer mehrheitlich: Die Überwindung der Krise ist das Eine, bis wir wieder auf dem Niveau von 2019 sind, eine ganz andere Frage.





Dr. Kai Hellmich, 51, hat Maschinenbau studiert, darin promoviert und Karriere als Wirtschaftsingenieur gemacht. Nach einem Burnout orientierte er sich komplett um und arbeitet heute als Mentor, Berater und Coach für Manager und Führungskräfte. Sein Ansatz: die Heldenreise.

Als Maschinenbauingenieur bin ich flexibel, kann Chef werden und gut Geld verdienen – so dachte ich damals. Im Studium habe ich mich auf technische Betriebsführung spezialisiert, eine Mischung aus ingenieur- und betriebswirtschaftlichen Inhalten. Ich habe promoviert und nach dem Studium als Unternehmensberater, Projektleiter und in verschiedenen Management-Positionen gearbeitet. Noch heute finde ich es spannend, die Komplexität produzierender Unternehmen und ihrer Zulieferbeziehungen zu reduzieren und aufeinander abzustimmen sowie Prozesse so zu gestalten, dass Information, Material und damit das darin gebundene Kapital im Fluss sind. Und dass der Mensch mit seinem Know-how und seiner Kreativität im Prozess wertschaffend eingebettet ist.

Seit 2012 bin ich Interim Manager und Geschäftsführer meiner GmbH für Logistik, Supply-Chain-Management und Arbeitsvorbereitung. Change Management, People Management und Coaching wurden zu meinen Tätigkeitsschwerpunkten. Denn überall dort, wo ich eingesetzt wurde, war viel aufzuholen und zu optimieren. So ein Prozess ist immer mit Veränderung verbunden –

darauf reagieren viele Menschen fast reflexhaft erst einmal mit Bedenken und Widerstand.

Zwangspause durch Burnout

Vor einigen Jahren bin ich schwer krank geworden: Burnout. Lange hatte ich eine Zwangspause. Im Nachhinein betrachtet war das ein lauter Weckruf. Die leisen hatte ich überhört oder nicht hören wollen. Meine Suche nach Gesundheit hat mich in meine eigene Persönlichkeitsentwicklung geführt, in die Natur und in das Feld der energetischen Arbeit. Diese Arbeit war in Bezug auf die Bewältigung meiner „Krankheit“ sehr erfolgreich, hat mich aber um ein Vielfaches sensibler für das werden lassen, was in den Projekten um mich herum geschieht und was es mit mir macht. „An der Front“ zu sein hat mich viel Kraft gekostet, obwohl ich in der Regel liebte, was ich tat. Für meinen Auftraggeber war ich in meinen Projekten sehr erfolgreich – für mich war dieser Ansatzpunkt zum Nähren meiner eigenen Bedürfnisse weniger erfolgreich.

Ursache für diese neue Sensibilität war die energetische und schamanische



Foto: AdobeStock/ivan kmit

Arbeit, die mich zu meinem inneren Kern hat vordringen lassen, mich an meine Liebe und Verbindung zur Natur erinnert hat. Auf einer Visionssuche wurde mir schmerzhaft bewusst, dass ich an meiner inneren Wahrheit und meiner persönlichen Gabe vorbeilebe. Mir wurde klar, dass ich mein Leben und mein Arbeiten anpassen muss, um meine Gaben wirklich in die Welt zu tragen. Genau das habe ich getan. Meine eigene Heilreise hat mich zu wunderbaren Weisheiten und Praktiken geführt – und auch zu der großen Freude, mit Menschen zu arbeiten, mein Wissen und meine Fähigkeiten weiterzugeben. Heute arbeite ich als Mentor, Berater und Coach mit Menschen, die in Krisensituationen stehen und diese hinter sich lassen wollen oder die nach Sinn und Ausrichtung in ihrem Leben suchen. Das ist eine wirklich kraftvolle Arbeit, vor der ich großen Respekt habe.

Mit Klarheit unsere Schritte tun

Gerade jetzt in der Phase des großen Umbruchs in Wirtschaft und Gesellschaft ist es aus meiner Sicht noch wichtiger als zuvor, dass wir uns und unsere Werte grundsätzlich hinterfragen: Was ist das Wesentliche in meinem Leben? Wem oder was dient es? Was ist meine Gabe? Und wie lebe ich sie? Wenn sich die Welt um uns herum radikal wandelt, ist das eine Einladung, unsere Position im Leben neu zu bestimmen. Auf dieser Grundlage können wir bewusst und mit Klarheit unsere Schritte tun. Wir kommen in Einklang mit uns selbst und der Welt um uns herum. Wir treten in unsere Kraft und

werden zum Geschenk für die Menschen um uns herum.

Wenn ich Menschen unterstütze, arbeite ich nicht mit „Strauchelnden“, „Patienten“ oder mit deren Symptomen. Vielmehr begleite ich „Helden“ auf ihrer persönlichen Heilreise. Helden auf ihrer Heilreise steigen hinab in die Tiefe und bestehen viele Prüfungen, um am Ende reifer, gestärkt und wie neugeboren aus der Erfahrung hervorzutreten. Sie stellen sich auf dieser Reise ihren Schatten und Ängsten, befreien sich von Ballast und richten sich neu aus. Diese Menschen entdecken sich neu, stärken sich und ihre Persönlichkeit und schaffen Klarheit und Freiheit in ihrem Leben.

Der Fokus meiner Arbeit liegt bei Managern und Führungskräften. In sie kann mich sehr gut hinein fühlen, denn dies ist Teil meiner eigenen persönlichen Geschichte. So fühlt sich mein Counterpart schnell verstanden. Das ist sehr wesentlich, denn Vertrauen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen der Wandlung. Ich arbeite mit den Erkenntnissen und Praktiken sehr unterschiedlicher Ansätze und Traditionen. So habe ich viele Jahre beim medizinischen Anthropologen Dr. Alberto Villoldo gelernt. Er gibt seinen Schülern unter anderem das uralte Heilwissen der Q'ero-Schamanen in Peru und anderer Kulturen weiter. Dieses Wissen ergänze ich durch neueste Erkenntnisse der Neuro- und Ernährungswissenschaften sowie der Epigenetik: dem Zusammenhang zwischen nicht-stofflichen Umwelteinflüssen und der Ausprägung unserer DNA. Zudem lerne ich seit Langem bei einer brasilianischen Schamanin die Kraft der Natur und der vier Elemente und wie diese auf der Heldenreise ihren Beitrag leisten. Ich liebe es, mit der Schwitzhütte, der Visionssuche, der Natur und der Stille zu arbeiten. Kraftvolle Medizinen, Meditation, Ernährung, Vergebungsarbeit und mehr sind Zutaten, die Helden auf ihrer Reise sehr wirkungsvoll unterstützen.

ANALOGIE ZWISCHEN MENSCHEN UND UNTERNEHMEN

Dr. Kai Hellmich: „Für mich bestehen Analogien zwischen Menschen und Unternehmen: Beide Systeme haben Zellen, spezialisierte Organe mit Aufgabenteilung und Strukturen, betreiben Stoffwechsel (beim Unternehmen der Einkauf, die Produktion, der Absatz), haben Informations- und Koordinationsmechanismen. Beide sind geformt aus Absicht, Materie, Gedanken und Gefühlen. Beide haben einen Energiekörper.“

Unternehmen durchlaufen einen vergleichbaren Entwicklungsprozess wie der Mensch. Beide werden konzipiert und geboren, sie reifen, erleben ihre Blüte, um dann zu verfallen und zu vergehen. Wie beim Menschen gibt es Faktoren, die den Stoffwechsel des Unternehmens verjüngen, und solche, die Kräfte zehren und krank machen. Im letzteren Fall können dann Unproduktivität, Absatzschwierigkeiten und Zahlungsunfähigkeit entstehen.

Ein Unternehmen ist deutlich mehr als seine Gebäude, seine Betriebsmittel und Prozesse, die Produkte, die Marke und Führungsfiguren. Es sind auch die Menschen und deren ‚Spirit‘, der sie unabhängig von der hierarchischen Ebene miteinander verbindet, der gemeinsame Glaube an eine höhere Sache. Das ist für mich der zentrale Wirkfaktor, den viele Unternehmen noch nicht vollständig nutzen. Nicht nur Optimierungsprojekte scheitern häufig an diesem Engpass. Oft ist die Harmonie des Systems nachhaltig gestört, wodurch es zu einer Störung des Energieflusses, des ‚Flows‘ und damit zu Stockung und Fehlfunktionen kommt.

Ich habe erfahren, dass Unternehmen ihr wirtschaftliches Potenzial wirklich entfalten können, die den ‚Unternehmensgeist‘ gewürdigt, gereinigt und in Einklang gebracht haben. Das funktioniert wie bei einem Menschen, bei dem die zentralen Steuermechanismen aus dem Gleichgewicht gefallen sind.“



wird es nur, wenn unsere Gutmütigkeit ausgenutzt wird. Um das zu überprüfen hilft manchmal schon die einfache Frage: Wenn ich das nun wirklich nicht erledigen könnte: Wie würde ich mich fühlen, nun eine dritte Person zu fragen? Würde ich mich genieren? Finde ich das Anliegen unverschämt? Dann liegt die Überlegung nah: Warum schämt sich mein Gegenüber nicht, mich zu bitten?

Nein sagen, sich selbst loben, Kritik äußern – erscheint man damit nicht unsympathisch?

Wie definieren Sie „sympathisch“?! Beim Neinsagen kommt es doch sehr darauf an, wie wir es formulieren. Das kann man nämlich auch sehr klar und

„Verhandeln will geübt sein“

Susanne Westphal ist Coach, Gründerin des Instituts für Arbeitslust und Buchautorin – gerade ist ihr Ratgeber mit dem Titel „Überzeugungstäterin“ erschienen. Sie zeigt Frauen und Männern, wie sie ihre Kommunikationsfähigkeit und Durchsetzungskraft verbessern und unterstützt sie dabei, ihre beruflichen Ziele zu erreichen.

Die Fragen stellte **Kerstin Neurohr**

Frau Westphal, was macht eine Überzeugungstäterin aus?

Eine Überzeugungstäterin weiß was sie will und was ihr gut tut: Und sie bekommt es auch! Sie handelt aus Überzeugung, und sie wirkt überzeugend.

Im Vorwort zu ihrem Buch schreiben Sie: „Wenn wir beruflich weiterkommen wollen, sind Verhandlungsstärke und Durchsetzungskraft nötig.“ Doch wie erlangt man die?

Verhandlungsgeschick ist keine Glücksache, sondern Handwerk. Und das will geübt sein. Also: Wann immer wir etwas Wichtiges vorhaben, sollten wir trainieren, im Einzelgespräch zu überzeugen. Manche üben das schon im Kindesalter mit ihren Eltern. Dabei gilt: Überzeugen heißt nicht „überreden“. Die erfolgreichsten Verhandlerinnen und Verhandler sprechen eher wenig, stellen dafür mehr Fragen und führen geschickt in die gewünschte Richtung.

Dem Neinsagen haben Sie ein ganzes Kapitel gewidmet – tatsächlich ist es für viele Menschen ja auch eine schwierige Sache. Wie schafft man das?

Wir wollen freundlich sein und niemanden mit einem Problem hängen lassen — und das ist auch gut so. Blöd

freundlich tun. Das fühlt sich besser an. Wenn jemand grandiose Arbeit leistet, finde ich es sehr sympathisch, wenn die Person dann sagt: „Schau mal, was mir da Tolles gelungen ist! Ich freue mich total.“ Ich mag dieses „fishing-for-compliments“ nicht so gern: „ooooch... findest Du? Ich finde ja mein Konzeptpapier nicht so toll ...“. Und ich mag auch Menschen, die mich wertschätzend kritisieren. Es ist doch großartig, wenn sich jemand mit mir und mit meiner Arbeit beschäftigt hat und mir dazu verhilft, dass ich mich weiterentwickle!

Sie haben für den Buchtitel die weibliche Form gewählt, „Überzeugungstäterin“, und dazu geschrieben, dass Männer mitgemeint sind. Wollten Sie den Spieß des ewigen „Mitgemeint-Seins“ einmal umdrehen oder müssen Frauen in Sachen Durchsetzungskraft noch mehr lernen?

Genau diesen Spieß wollte ich einmal umdrehen. Ich finde: Frauen haben keine besondere Nachhilfe nötig. Es ist mir ein großes Anliegen, dass sie sich ihrer Stärken noch bewusster werden und sie zum Glänzen bringen. In meinen Seminaren trainiere ich sehr gern mit Männern und mit Frauen.



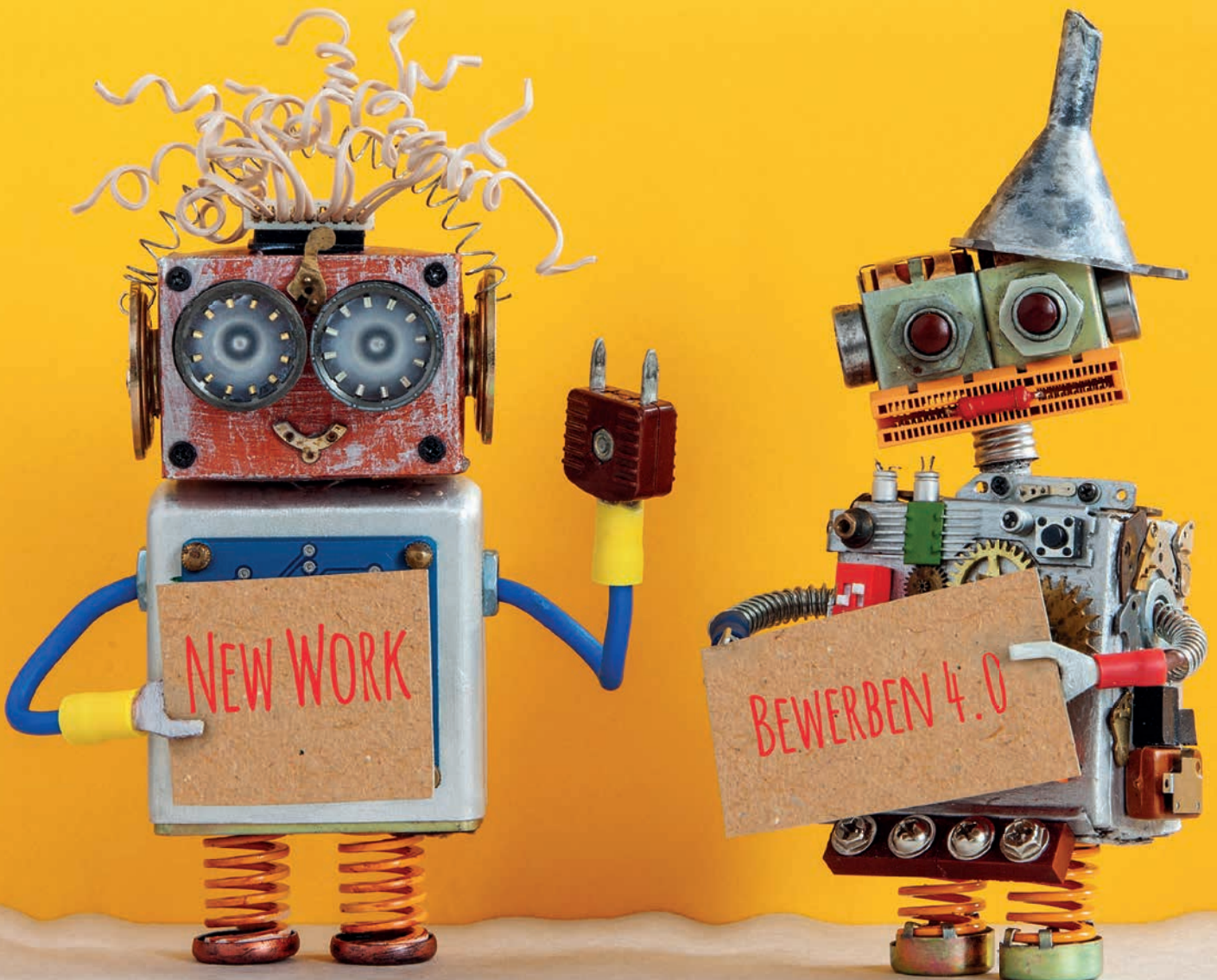
BUCHTIPP:

Susanne Westphal: Überzeugungstäterin. Hart in der Sache, charmant in der Art. So setzen Sie sich durch! Campus 2020. 18,95 Euro

m metropolitan.

FINDE DEINE STÄRKEN

#PERSÖNLICHKEIT #JOB #ZUKUNFT



www.metropolitan.de



metropolitan Verlag



metropolitan Verlag



@met_verlag

Gründen in Zeiten der Krise

Es hätte 2020 so gut für Start-ups laufen können.

Eigentlich. Wäre da nicht die Corona-Krise. Wegen der wird nun ein massiver Einbruch bei Start-up-Finanzierungen erwartet.

Von Christoph Berger

2019 war der Gesamtwert der Start-up-Finanzierungen im Vergleich zum Vorjahr um 46 Prozent auf 31,1 Milliarden Euro – wobei die Zahl der Finanzierungsrunden allerdings nur um ein Prozent auf 4246 zulegte. Dies sind Zahlen aus dem Start-up-Barometer der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst und Young (EY). Und 2020? „2019 dürfte vorerst das letzte Rekordjahr für das europäische Start-up-Ökosystem gewesen sein“, sagt Hubert Barth, Vorsitzender der Geschäftsführung von EY Deutschland. „Die Coronavirus-Pandemie wird nicht nur zu deutlich sinkenden Investitionen führen. Es sind zudem bei vielen Unternehmen massive Umsatzausfälle zu erwarten. Damit ist diese Krise eine existenzielle Herausforderung für das europäische Start-up-Ökosystem.“ Es wird also wegen der Corona-Krise für das Jahr 2020 ein massiver Einbruch bei Start-up-Finanzierungen erwartet. Wobei zu erwähnen ist, dass bereits im zweiten Halbjahr 2019 ein Rückgang der Finanzierungsaktivitäten in Europa zu beobachten war. Doch nun, in Zeiten der Krise: „Fest steht, dass das europäische Start-up-Ökosystem vor der größten Bewährungsprobe seiner Geschichte steht“, sagt Peter Lennartz, Partner bei EY.

Nun ruht die Hoffnung vieler Gründer auf dem Zwei-Milliarden-Euro-Schutzschirm für Start-ups der Bundesregierung. Dabei handelt es sich um eine erste Tranche des ohnehin geplanten zehn Milliarden Euro schweren Zukunftsfonds. Die Bundesregierung hat zudem einen Wirtschaftsstabilisierungsfonds auf den Weg gebracht, über den 600 Milliarden Euro zur Verfügung gestellt werden, die Unternehmen und Start-ups helfen sollen, die Krise erfolgreich zu bewältigen.

Doch laut EY haben nicht nur die Gründer zu leiden, auch die Kapitalgeber stehen laut Peter Lennartz vor besonderen Herausforderungen: „Ein Exit ist jetzt sehr viel schwieriger als vor der Krise – die Bewertungen werden nach unten angepasst. Für die Investoren geht es daher nun vorrangig darum, ihre Portfoliounternehmen durch die Krise zu bekommen. Und sie haben im Zweifelsfall zu entscheiden, welche Geschäftsmodelle tatsächlich noch eine Zukunft haben. Für vielversprechende Unternehmen wird es durchaus noch Zwischenfinanzierungen geben – große Neuinvestitionen werden wir aber deutlich seltener sehen als 2019.“

Und die Berater erkennen auch Unternehmen und Segmente, die gestärkt aus der Krise gehen dürften – wobei überhaupt entscheidend sei, dass die gerade gewonnene Breite und Stärke etwa des deutschen Start-up-Ökosystems zumindest grundsätzlich erhalten bleibe, damit der Technologiestandort Deutschland nicht zurückgeworfen werde. Doch derzeitige Gewinner dürften vor allem die Bereiche Digital Health, BioTech und MedTech sein. Mittelfristig sehen die Berater das Logistik- und Food-Segment, den Online Handel, Online Learning, Online Kommunikation und SaaS-Modelle auf einer aufsteigenden Kurve. Schwierig sei es für die Start-ups aus den Bereichen Travel, Mobility und Events.

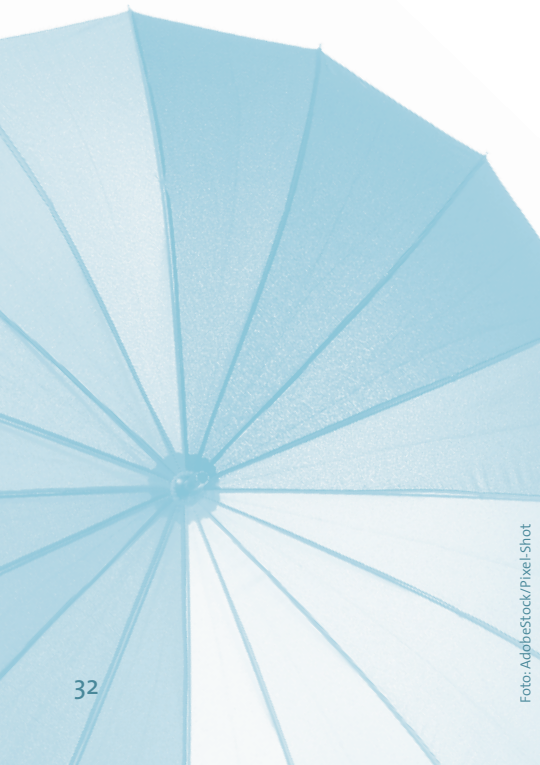


Foto: AdobeStock/Pixel-Shot

Foto: AdobeStock/beysim



“ Studentinnen, Gründerinnen, Investorinnen, Managerinnen – Frauen brauchen starke Netzwerke um Erfolg zu haben. Die herCAREER ist eine großartige Plattform um sein Netzwerk aufzubauen, auszubauen und zu bereichern.

Angelika Huber-Straßer
Bereichsvorstand für das Segment Corporates, KPMG & Table Captain der herCAREER

29. - 30. Oktober 2020 - MTC, München

Die Karrieremesse für Studierende, Absolventinnen, Frauen in Fach- & Führungspositionen und Existenzgründerinnen

www.her-CAREER.com // #herCAREER



über 60
Vorträge & Diskussionen
im Auditorium



rund 300
MeetUps & Talks mit
Role Models & Insidern



über 220
Aussteller & Partner



über 450
Role Models, Insider &
Expert*innen



kostenfreie
Anreise mit FlixBus
für Studierende*



SPEAKER &
TABLE CAPTAIN

Elke Benning-Rohnke
Unternehmerin, ehem. Vorstand der Wella AG, Aufsichtsratsmitglied der Daiichi Sankyo Europe, Aufsichtsratsvorsitzende h&z Management Consulting



SPEAKER &
TABLE CAPTAIN

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



SPEAKER &
TABLE CAPTAIN

Jayne Chace
Consultant & Board Advisor, Expertin für Markenaufbau, Vertrieb und strat. Kommunikation, hat erfolgreich neue Unternehmen auf dem Markt eingeführt



SPEAKER &
TABLE CAPTAIN

Dr. Kati Ernst
Co-Founder & Co-CEO ooshi GmbH, die innovative Periodenunterwäsche entwickelt. Sie verantwortet Marketing & Finanzen und war zuvor 12 Jahre bei McKinsey.



SPEAKER &
TABLE CAPTAIN

Daniela Mündler
Mitglied des Management Boards Bahlsen GmbH & Co. KG, verantwortlich für die Business Units Bisquiva sowie UK & Irland



SPEAKER &
TABLE CAPTAIN

Tuesday Porter
Leiterin der Interessenvertretung in Politik- und Regierungsangelegenheiten der TÜV NORD AG. Setzt sich für Diversity und Frauen in Führungspositionen ein.



SPEAKER &
TABLE CAPTAIN

Beate Sander
Börsenbuch-Autorin zahlreicher Neuerscheinungen. Mit 59 Jahren begann sie, in Aktien zu investieren. Heute ist sie 81 und Aktien-Millionärin.



SPEAKER &
TABLE CAPTAIN

Katharina Schulze, Mdl
Fraktionsvorsitzende, Sprecherin für Inneres BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN & Autorin des Buchs „Mut geben statt Angst machen – Politik für eine neue Zeit“



SPEAKER &
TABLE CAPTAIN

Monika Schulz-Strelow
Präsidentin von Frauen in die Aufsichtsräte e.V. Die Trägerin des Bundesverdienstkreuzes gilt als eine der einflussreichsten Frauen der dt. Wirtschaft



SPEAKER &
TABLE CAPTAIN

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



SPEAKER &
TABLE CAPTAIN

Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg
Gründerin, GetYourWings & u.a. im Vorstand von NFTE, im Kuratorium der Stiftung Lesen & im Beirat der Initiative für frühe Bildung



KEYNOTE

Prof. Dr. Isabell M. Welpe
Lehrstuhl für Strategie und Organisation an der TUM. Die Zeitschrift Capital listet sie als Top 40 unter 40 der „digitalen Elite“

0,- €

für ein 1-TAGES-TICKET beim
Messe-Ticket-Kauf unter
her-career.com/ticketshop

Studierende & Absolvent*innen erhalten kostenlosen Eintritt nach Online-Registrierung und Vorlage ihres gültigen, personalisierten Studierendenausweises vor Ort.

* kostenfreie Anreise für Studierende & Absolvent*innen, mehr Infos unter her-career.com/FlixBus

Ausstellerspektrum:

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

Sponsor

Deutsche Hochschulwerbung

Hauptmedienpartner

emotion Uniglobale

Startup Valley

herCAREER@Night

29. Okt. 2020

Der Netzwerkevent mit über 45 Table Captains! Anmeldung unter her-career.com/atNight

Werden Sie Teil der herCAREER-Community

Suchen und finden Sie Sparringspartner unter www.her-career.com/community
Abonnieren Sie auch den News-Stream und lesen Artikel über Frauen in der Arbeitswelt.



herCAREER.de



company/hercareer



Newsletter abonnieren unter www.her-career.com/newsletter



@her_CAREER_de,
#herCAREER



hercareer
#herCAREER



her-career.com/
podcast

Gruppen:

- Netzwerkveranstaltungen für Frauen
- herCAREER zum Erfahrungsaustausch
- Podcasts zu Job, Arbeit und Unternehmertum
- Gründer-Pitch – Gründer pitchten um eine Mitgründerin
- Women in Tech supported by herCAREER



Remote arbeiten

Viele Teams sind derzeit im Homeoffice. Dadurch werden stabile Strukturen durch die neue Arbeits- und Kommunikationssituation auf die Probe gestellt. Das beinhaltet eine Vielzahl von Herausforderungen.

Von **Christoph Berger**

Komplett von zu Hause zu arbeiten: Für viele mag das unter Umständen vielleicht erst einmal eine schöne Vorstellung sein. Doch eine Herausforderung liegt schon einmal in dem Umstand, dass die wenigsten darauf eingestellt sind, längere Zeit von zu Hause aus zu arbeiten. Das Setting ist oftmals suboptimal, heißt es von Seiten des DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte. Das erzeugt Stress bei Mitarbeitern und Führungskräften. „In diesen Zeiten merkt man, wie wichtig der persönliche Austausch in der Kaffeeküche ist. Weil eben auch berufliche Themen hier schnell und unbürokratisch besprochen werden können“, sagt Nils Schmidt, Vorstand beim DFK. Zumal, wie im vom auf Online-Sprachtraining spezialisierten Unternehmen Speexx veröffentlichten Whitepaper „Das neue Arbeiten: Remote Work & digitale Teams“ erklärt wird: „In vielen Kulturen transportieren sprachliche Wendungen sowie Gesten und Körpersprache viel vom Kontext der Kommunikation.“ Führungskräfte, so der DFK, müssen diesen Stress auffangen – nicht nur, weil er der Produktivität entgegensteht, sondern auch, weil ernsthafte Konflikte untereinander entstehen können.

Um die Problemzonen zu reduzieren, hat der DFK acht Tipps zusammengestellt, die das Arbeiten aus der Ferne möglichst konfliktfrei machen sollen. So braucht es beispielsweise für die virtuellen Team-Treffen feste Termine und Regeln. Überhaupt: Auch für den Austausch zwischen einzelnen Team-Mitgliedern werden feste Termine für den Austausch empfohlen. So ist Verfügbarkeit und Anwesenheit garantiert. „Führung ist immer auch Selbstmanagement beziehungsweise Selbstführung“, erklärt Nils Schmidt. Das beinhaltet für Führungskräfte unter anderem, nun in den Video-Konferenzen den gewohnten Kleidungsstil aufrechtzuerhalten. Das vermittelt Verlässlichkeit. Eine weitere Voraussetzung für die gemeinsame Zusammenarbeit aus der Ferne sind das Festlegen von Zielvereinbarungen. So können alle Teammitglieder die ihnen zugedachten Aufgaben zu ihnen passenden Zeiten erledigen. Diese Arbeitsweise setzt Vertrauen voraus. Und den offenen Umgang mit der ungewohnten Situation inklusive einer konstruktiven Feedback-Kultur. Schmidt betont: „Umso wichtiger, dass Ihre Mitarbeiter*innen von Ihnen die Rückmeldung erhalten, die sie brauchen. Bestenfalls positiv, aber immer konstruktiv. Und deutlich mehr, als sie es im Büro tun würden.“ Ein weiterer Tipp ist die schnelle und umfassende Weitergabe von Informationen sowie die Kommunikation, wenn es nichts Neues gibt. Haben Teammitglieder das Gefühl, nicht informiert zu sein, kommt Unruhe auf. Schließlich noch ein Rat für Unstimmigkeiten: Hierfür braucht es sofortige Termine zur Aussprache, wobei der Sachverhalt zuerst in Einzelgesprächen geklärt werden sollte.

Das Arbeiten aus der Ferne dürfte sich nach Bewältigung der Corona-Pandemie übrigens nicht erledigt haben. So ergab eine Umfrage des Marktforschungsunternehmens Gartner Anfang April 2020 unter 229 HR-Führungskräften, dass viele Arbeitnehmer planen, in Zukunft häufiger aus der Ferne arbeiten zu lassen. Die DFK-Tipps werden also auch nach Corona Bestand haben.



#Karriere-Freeclimber?

- Unsicher, ob du weiter studieren willst?
- Vom 1. Zweifel zur 2. Chance: Entdecke neue Möglichkeiten.
- Du hast dein Studium bereits abgebrochen?
- Für deinen persönlichen Neustart:
www.karrierefuehrer.de/neustart



kf





Auf die Haltung kommt es an

Foto: AdobeStock/ Friends Stock

Dexterity – der englische Begriff bedeutet Fingerfertigkeit, Geschicklichkeit, Gewandtheit. Immer häufiger ist in Unternehmen davon die Rede. Gemeint ist eine bestimmte Haltung: Mit ihr können Unternehmen sich wendig auf jegliche Art von organisationalen Veränderungen einstellen. Das Beratungsunternehmen Capgemini Invent hat sich in einer Studie ausführlich mit Dexterity auseinandergesetzt.

Von Kerstin Neurohr

DIE STUDIE

Auf dem Sprung – Wege zur Organizational Dexterity.
Change Management Studie 2019.
Die vollständige Studie ist abrufbar unter

 www.capgemini.com/de-de.

Oft hätten Vorstand oder die Geschäftsleitung beschlossen, das Unternehmen müsse agiler werden, schreiben die Studienleiterinnen im Vorwort. Dann würden einzelne agile Arbeitsweisen eingeführt, aber es fehle das „Mindset“, um diese zum Erfolg zu führen. Um dieses Mindset geht es: „Wir wollten herausfinden, was Unternehmen dazu befähigen kann, in Zukunft mit immer komplexer werdenden Gegebenheiten erfolgreich umzugehen“, erklärt Dr. Ursula Bohn, eine der Autorinnen der Studie. „Organizational Dexterity ist der Schlüssel zum Erfolg. Sie hebt das rein methodische Vorgehen von der Ebene des ‚Doing‘ auf eine Meta-Ebene des ‚Being‘. Als Grundeinstellung, eingebettet in die Unternehmenskultur, führt Organizational Dexterity zu Nachhaltigkeit im Umgang mit jeglicher neuen Herausforderung.“

Capgemini hat acht Hebel identifiziert, die umgelegt werden müssen, um mit Dexterity Agilität lebendig zu machen: Ökosystem, Kultur, Struktur, Prozesse, Arbeitsumfeld, Leadership & People, Datenkompetenz und Governance. Für die Studie, die den Unterschied zwischen „doing agile“ und „being agile“ beleuchten will, wurden 1135 Professionals aus elf Länder befragt. Es zeigte sich, dass rund 25 Prozent der befragten Organisationen noch am Anfang ihrer agilen Transformation stehen. Sie experimentieren noch mit dem Konzept und begleitenden Methoden. 54,5 Prozent der Unternehmen sind schon etwas weiter und befinden sich momentan zwischen Bewährung und Umsetzung von agilen Methoden, was Veränderungen im Mindset mit sich bringt. Weit fortgeschritten ist immerhin ein Fünftel der Unternehmen (20,4 Prozent): Dort wurde eine Arbeitsweise etabliert, die die Teams flexibel und agiler werden lässt – zwar nicht in der gesamten Organisation, aber in den Bereichen, die als Schrittmacher vorgesehen sind.

Die Studie zeigt zudem, dass Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher sind und zufriedener Mitarbeiter haben, je weiter sie in Sachen Organizational Dexterity sind. So sagen fast die Hälfte (46 Prozent) der Befragten, die schon weit fortgeschritten sind, dass ihr Unternehmen seine wirtschaftlichen Ziele übertroffen hat. Bei Befragten, die noch am Anfang oder nur zum Teil fortgeschritten sind, sind es lediglich 19 bzw. 30 Prozent. Dass sie mit ihrer Arbeit zufrieden sind, sagen 98 Prozent der Mitarbeiter aus Unternehmen mit hohem Reifegrad – im Vergleich zu 84 und 94 Prozent aus den Unternehmen, die noch nicht so weit sind.

„Organizational Dexterity ist die nötige Haltung, um gewinnbringend und nachhaltig mit Neuem umgehen zu können“, erklärt Dr. Ursula Bohn. „Zu wissen, wie das Manöver ausgeführt wird, um das Hindernis zu umsegeln, war gestern. Heute bietet jedes Hindernis eine Chance, den Sprung zu wagen, dadurch neue Fähigkeiten zu erlangen und weiter zu kommen.“

Stark im Consulting?

Recruiting-Event für High Potentials mit Einzelinterviews

Studiengänge

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

Einstiegspositionen

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

business & consulting

21. September 2020 in Frankfurt

Bewerbungsschluss: 23.08.2020

Teilnehmende Unternehmen:



based on competence and commitment






connecting business with IT



DIGITAL. INNOVATION. DELIVERED.



 facebook.com/CAREERVenture
 twitter.com/CAREERVenture
 instagram.com/CAREER_Venture

www.career-venture.de



Foto: AdobeStock/ moodboard

Konzentration in der Höhle

In New York und Los Angeles ist es das Big Thing: Arbeiten in der Höhle. Zumindest im übertragenen Sinn. In „The Cave“ kann man gegen Bezahlung arbeiten. Und das Team stellt sicher, dass man nicht abgelenkt wird, sondern fokussiert die selbst gesteckten Ziele erreicht. .

Von Kerstin Neurohr

Mehr zu Deep Work:

Cal Newport: Digitaler Minimalismus: Besser leben mit weniger Technologie. Redline 2019. 19,99 Euro

Cordula Nussbaum: Lass mal alles aus!: Wie du wirklich abschalten lernst. Gabal 2019. 17,00 Euro

Podcast:

Kreatives Zeitmanagement von Cordula Nussbaum.

Arbeiten in der Höhle:

→ www.caveday.org

Durch die Digitalisierung sind wir zu Multitaskern geworden. Oft gezwungen durch die Technik: Hier blinkt eine neue E-Mail, da kommt eine Push-Nachricht rein, das Smartphone piept und vibriert, und wir arbeiten an drei Sachen gleichzeitig. Kein Wunder, dass Konzentration so kaum möglich ist. Hier setzt das Konzept von „The Cave“ an, das sich vor allem an Freelancer richtet, die sonst zuhause, im Café oder im Coworking-Space arbeiten. Sie checken für eine Session, die dreieinhalb Stunden dauert, in der „Höhle“ ein – tatsächlich ist der Raum keine dunkle Höhle, sondern ein Büro mit viel Licht. Erstmal geben alle ihr Smartphone ab und sagen dann den anderen Teilnehmern, was sie schaffen wollen. Und dann wird gearbeitet. Fokussiert. Ohne Ablenkung. Darauf achten die „Cave Guides“, die Aufsicht führen. Unternehmen wie Facebook, Spotify oder Pinterest buchen sie, damit sie ins Unternehmen kommen und die Mitarbeiter lehren, wie man konzentriert arbeitet.

Die Gründer von „The Cave“ haben ein erfolgreiches Projekt auf die Beine gestellt – die Idee dahinter ist aber schon älter. „Deep Work“ nennt man den Arbeitsmodus, in dem man ohne Ablenkung konzentriert arbeitet. Cal Newport hat den Begriff geprägt, er ist Informatikprofessor und Bestseller-Autor und hält Deep Work für „die Supermacht des 21. Jahrhunderts“. Er verweist darauf, dass schon Michel de Montaigne oder Carl Gustav Jung nach dem Konzept gearbeitet haben, auch wenn sie sicher anders abgelenkt wurden und die Methode anders benannten. Auch europäische Wissenschaftler haben sich mit Deep Work beschäftigt. Prof. Hartmut Schulze, Leiter des Instituts für Kooperationsforschung und -entwicklung an der Fachhochschule Nordwestschweiz, sagt: „Unterbrechungsfreies konzentriertes Arbeiten ist der Schlüssel zu tiefgehenden kreativen Gedanken. Durch das gestiegene Tempo in der digitalen Welt erreichen wir ihn aber kaum noch, ohne uns diszipliniert zurückzuziehen. Wir dürfen diesen Zustand jedoch nicht vernachlässigen, sondern müssen Räume und Gelegenheiten schaffen, die Deep Work begünstigen.“

UNSERE TIPPS FÜR DEEP WORK:

- Feste Zeiten einplanen, abhängig von den anstehenden Aufgaben – zum Beispiel täglich zwei Stunden oder einen Vor- und Nachmittag pro Woche.
- Ruhe finden: Der Arbeitsplatz soll ruhig und möglichst frei von Geräuschen sein.
- Während der Deep-Work-Phase Smartphone ausschalten und außer Reichweite deponieren. Mailprogramm schließen, aus allen sozialen Netzwerken ausloggen.
- Freizeit bewusst gestalten: Ein Buch lesen, Sport machen, Freunde treffen ist besser, als ohne Plan durchs Internet zu klicken.
- Dranbleiben, Deep Work zur Gewohnheit machen – Konzentration ist eine Fähigkeit, die man trainieren kann.



Kellogg W
EXECUTIVE MBA GLOBAL N
«Where global
expertise
ignites global
leadership»

MBA KARRIERE-MESSE

**Berlin, Düsseldorf, Frankfurt,
Hamburg, München,
Stuttgart, Wien, Zürich**

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

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

Powered by 



INTERNATIONALE MASTER-MESSE

**Frankfurt, Hamburg,
München, Wien, Zürich**

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

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

Powered by 



Foto: AdobeStock / TSUNG-LIN WU

„Werthaltigkeit ist die neue Nachhaltigkeit“

Als Wissenschaftler, Publizist und Berater für Wirtschaft und Politik zählt Professor Dr. Horst Opaschowski zu den führenden Zukunftsforschern des Landes.

Im Interview analysiert er, in welche Richtung sich die deutsche Gesellschaft und die Wirtschaft entwickeln und welchen Einfluss der Klimawandel sowie das Karrieredenken der jungen Generation auf das Management und die Consultingbranche ausüben.

Die Fragen stellte **André Boße**

Herr Opaschowski, wenn Sie die deutsche Gesellschaft 2020 griffig in einer Überschrift zusammenfassen sollten, welche würden Sie wählen?

„Zusammenhalten durch Zusammenrücken“ – so müsste die Überschrift des Jahres 2020 lauten. Es war der Versuch, ein Auseinanderdriften in Stadt und Land, Arm und Reich, Jung und Alt zu verhindern. Die Coronakrise hat dies inzwischen bestätigt, auch wenn es sich jetzt mehr um ein Zusammenrücken „auf Distanz“ handelt. Schon Anfang 2020 stieß die digitale Coolness-Kultur zusehends an ihre Grenzen. Immer öfter stellten sich die Menschen die Frage: Auf wen ist noch Verlass? Die versprochenen Freiheiten nach der Jahrtausendwende, stets flexibel und disponibel sein zu können und sich nicht mehr festlegen zu müssen, stellten 2020 die Sinnfrage des Lebens neu: Gebraucht und gefordert werden und wissen, wofür man lebt – das ist es, was die Menschen seither bewegt. Für Egoismus ist kein Platz mehr. Eher wird das Ich im neuen Wir-Gefühl wiederentdeckt und der Solitär wird zum Solidär.

Ein bestimmendes Thema der kommenden Jahre, im Zeitalter nach Corona, wird es sein, Wirtschaft und Klimaschutz zusammenzudenken. Worauf wird es dabei ankommen?

Nach dem alten Mosaischen Gesetz muss ein Acker alle sieben, acht Jahre brachliegen, um sich zu erholen. Auch für die Wirtschaft der kommenden Jahre gilt: Die fetten Jahre sind erst einmal vorbei. Das Schlaraffenland ist abgebrannt. Auftragseinbrüche von Schlüsselindustrien wie der Automobilindustrie, der Chemiebranche und dem

Maschinenbau deuten auf die beginnende Rezession hin. Besonders betroffen sind Gastronomie, Hotellerie und Tourismus und natürlich der gesamte Einzelhandel. In dieser Situation müssen Wirtschaft und Klimaschutz eine Vernunfttehe eingehen. Die „Menschheitsfrage Klimawandel“ bleibt auf der politischen Tagesordnung. Und bei den Menschen ist ein grundlegender Einstellungswandel feststellbar: Die Bevölkerung interessiert und begeistert sich wieder mehr mit Herz und weniger mit Vernunft für Umweltfragen. Weil umweltfreundliches Verhalten zur Herzenssache wird, wird die Politik auch weitgehend auf Verbote verzichten können. Aus der Sichtweise wird eine Lebensweise, die rational und emotional bei den Menschen in den Lebensgewohnheiten verankert ist. Der Wachstumswahn stößt bei den Menschen zunehmend an psychologische Grenzen. Die neue Lebenszielfrage lautet: Wie viel Geld und Güter braucht der Mensch? Die Deutschen wollen besser leben und nicht immer nur mehr haben.

Werden wir erleben, dass sich die Rolle von Unternehmen ändert, dass neben dem wirtschaftlichen Erfolg auch ökologische Erfolge zum Gradmesser werden?

Vertrauen wird die wichtigste Währung in Wirtschaft und Unternehmen sein. Denken Sie an ADAC und VW, BMW, DB oder DFB: In den vergangenen Jahren gab es hier massive Vertrauensverluste auf breiter Ebene. Vertrauen kann man jedoch nicht einfach kaufen. Zusammen mit Verantwortung und Verlässlichkeit werden diese „3V“ neue Wertebotschaften – und nicht nur Werbebot-

schaften – für erfolgreiche Unternehmen der Zukunft sein. Vielleicht heißt es schon bald: Werthaltigkeit ist die neue Nachhaltigkeit. Und Sinnmärkte wandeln sich zu Zukunftsmärkten, denn: Ohne soziale und ökologische Unternehmensethik kann es keine nachhaltigen Wirtschaftserfolge in Zukunft geben. Ohne Umwelt- und Gemeinwohl-Orientierung geht bald gar nichts mehr.

Wie werden sich in dieser Hinsicht die Karrieren von jungen Menschen ändern?

Die Babyboomer der 1960er-Jahre werden als letzte klassische Karrieregeneration um 2030 in Rente gehen. Die Leistungselite der nächsten Generation wird zunehmend sanftere Karrieremodelle favorisieren, bei der die Balance von Privat- und Berufsleben im Mittelpunkt steht. Auch die Ansprüche an die Qualität der Arbeit verändern sich grundlegend. Junge Mitarbeiter definieren ihre Karriere neu: Sie wollen selbst Unternehmer am Arbeitsplatz sein und nicht mehr nur irgendwo „rangestellt“ werden. Jeder will sein eigener Unternehmer sein – am Arbeitsplatz genauso wie im privaten Bereich. Starre Hierarchien sind für sie von gestern. Auch „Techlash“, also feindselige Haltungen gegenüber technologischen Neuerungen, können sie sich nicht länger erlauben. Schaffensfreude – und nicht nur bezahlte Arbeitsfreude – umschreibt das Leistungsoptimum der Karrieristen von morgen, die in ihrem Leben weder überfordert noch unterfordert werden wollen. Sie definieren ihren Lebenssinn neu: Leben ist die Lust zu schaffen! Dazu gehört auch das zeitweilige Home Office, das Arbeiten von zu Hause aus, was aber Arbeitsgruppen, Teams und Face-to-Face-Kontakte nicht ersetzen kann. Auch in Zukunft will die kommende Karrieregeneration kommunikativ und kreativ im Kollektiv arbeiten. Der Spaß an der Arbeit soll mit Sinn und Sozialem verbunden sein.

Deutschland bezeichnet sich gerne als pragmatisch und nüchtern. Reicht das noch aus, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern?

Sie haben Recht, die Politik hat bisher noch keine überzeugenden Antworten

auf den Zukunftshunger der nächsten Generation gefunden. Was Deutschland über das Krisenmanagement hinaus braucht, ist eine nationale „Task Force“ als Frühwarnsystem für Zukunftsrisiken. Genauso wichtig ist aber auch eine Fortschrittsidee für Zukunftschancen, eine werthaltige Vision, die Hoffnung macht und Ängste nimmt.

Denken Sie an John F. Kennedys „Moonshot-Rede“ von 1961, innerhalb des nächsten Jahrzehnts zum Mond fliegen zu wollen. 1969 landete tatsächlich der erste Mensch auf dem Mond. Mein Buch „Wissen, was wird“ endet nicht zufällig mit den Worten: „Wo ist Deutschlands Moonshot?“ Die junge Generation fordert zu Recht politische Antworten auf die Fragen: Was ändert sich? Wie geht es weiter? Wie werden wir in Zukunft arbeiten und leben?

Wir sprachen oben von Ihren Prognosen, die Sie vor 16 Jahren getroffen haben. Blicken wir abschließend 16 Jahre nach vorne, was sind Ihre Prognosen für Deutschland 2036?

2036 wird es Smartphones auf Rädern, Robotertaxis, Flugzeuge mit Biosprit und Wasserstoffzüge geben. Neben der massenhaften Mobilität in unterschiedlichen Formen werden insbesondere Biochemie, Nanobiologie und das gesamte Gesundheitswesen die Megamärkte der Zukunft sein. Die Coronakrise hinterlässt ihre Spuren: Gesundheit wird wichtiger als Geld und bekommt beinahe die Bedeutung einer Zukunftsreligion. Ohne Gesundheit geht gar nichts mehr, auch nicht in der Arbeitswelt. Selbst Sony, Google und Microsoft werden in diese neuen Märkte mit einsteigen und mitverdienen wollen. Wird das Gesundheitswesen wichtiger als die Automobilindustrie? Und reden wir dann mehr von der Charité als von VW? Nicht alle technologischen Innovationen werden sich flächendeckend durchsetzen. Auch Bitcoins und geldähnliche Angebote können das Bargeld nicht so schnell verdrängen. Datendiebstahl und Cyberattacken werden uns weiterhin in Atem halten. Aber gleichzeitig gewinnt das Internet als demokratisches Machtinstrument an Bedeutung. Weil auch Zeitwohlstand als Lebensqualität entdeckt wird, setzt sich digitale Diät als neue Lebenskunst durch: Sei öfter offline!



Foto: Privat

ZUR PERSON

Horst Opaschowski, Jahrgang 1941, promovierte 1968 an der Uni Köln. Von 1975 bis 2006 lehrte er als Professor für Erziehungswissenschaft an der Universität Hamburg. Von 2007 bis 2010 leitete er die Stiftung für Zukunftsfragen. 2014 gründete er mit der Bildungsforscherin Irina Pilawa, seiner Tochter, das Opaschowski Institut für Zukunftsforschung (O.I.Z) in Hamburg. Opaschowski hat sich international einen Namen als „Futurist“ (XINHUA/China) und „Mr. Zukunft“ (dpa) gemacht. Sein erstes Geld verdiente er als Jugendlicher mit dem Aufstellen von Kegeln auf der Kegelbahn – und gab es für Cola und Kino aus. Sollte er eine Biografie schreiben, würde sie den Titel „Leben im Gleichgewicht“ tragen.



DAS NEUE BUCH: „WISSEN, WAS WIRD“

Als einen „Tiefflug über die deutsche Seele“ bezeichnet Horst Opaschowski sein aktuelles Buch „Wissen, was wird – eine kleine Geschichte der Zukunft Deutschlands“ (Patmos, 2019). In vielen weiteren Büchern hat der Zukunftsforscher einen Blick in die Zukunft gewagt und lag mit seinen Prognosen richtig. Sein Buch „Deutschland 2030 – Wie wir in Zukunft leben“ zählt zu den Standardwerken der Zukunftsforschung. Bereits in den 80er-Jahren schrieb Opaschowski ein Buch über das Leben im (damals noch fernen) Jahr 2000. Als das Jahr erreicht war, erhielt er einen Anruf vom Leiter einer Berufsakademie in Baden-Württemberg mit den Worten: „Ich hoffe sehr, Sie behalten Recht. Denn wir bilden inzwischen mehrere Generationen mit Blick auf ihre Thesen aus.“

Scanner- Blick!

Kultur-, Buch- und Linktipps



CORONOMICS

Dr. Daniel Stelter ist Bestseller-Autor und Gründer des auf Strategie und Makroökonomie spezialisierten Forums beyond the obvious. Er ist Experte für Wirtschafts- und Finanzkrisen und berät internationale Unternehmen und Investoren zu den Herausforderungen der sich stetig wandelnden globalen Märkte. In seinem aktuellen Buch „Coronomics“ legt er das Fundament für die Zukunft der Wirtschaft. Seine Logik: Was zumacht, muss auch wieder aufmachen. Aber resistenter als zuvor! Stelter legt dar, wie wir uns jetzt für die Zukunft nach Corona aufstellen müssen. Das wirtschaftliche Umfeld wird ein anderes sein: Aktive Notenbanken, aktive Staaten, Abkehr von der Globalisierung. Die Rückkehr der Inflation droht. Dies verlangt andere Prioritäten: Investition statt Konsum. Echte Reformen von Staat und Gesellschaft. So kann eine alttestamentarisch anmutende Katastrophe der Schlüssel zu einer prosperierenden Zukunft für uns alle werden. Daniel Stelter: Coronomics. Campus 2020, 18,95 Euro.

ZERO WASTE

Müll ist überall: im Meer, in der Luft, in der Nahrungskette. Die Ausstellung „Zero Waste“ zeigt in Videos, Skulpturen und Fotografien internationale Positionen zeitgenössischer Kunst, die auf die Dringlichkeit verweisen, Ressourcen zu schonen, weniger zu konsumieren und nachhaltiger zu leben. „Zero Waste“ wird realisiert vom Umweltbundesamt in Kooperation mit dem Museum der Bildenden Künste Leipzig. Die Ausstellung läuft bis zum 21. Juni 2020. Weitere Infos unter: www.mdbk.de/ausstellungen/zero-waste



APP STORE CONFIDENTIAL

In seinem Buch „App Store Confidential“ gibt Tom Sadowski, der zuletzt für das App-Geschäft in Deutschland, Österreich und der Schweiz verantwortlich war, wertvolle persönliche Einblicke in die spannende Welt der App-Economy. Er erzählt, wie ihn sein Weg von seiner Zeit als Rapper, über Stationen in der Unternehmensberatung, im eigenen Start-up und bei studiVZ schließlich zu Apple führte. Das Buch bietet seltene Einblicke hinter die Kulissen des geheimnisvollen Billionen-Unternehmens und nimmt den Leser mit auf eine Reise durch die App-Startup-Szene bis zu einem persönlichen Treffen mit Apple-Chef Tim Cook. Tom Sadowski: App Store Confidential. Murmann 2020, 18 Euro.

YOUNG REBELS

Sie kämpfen für die Umwelt, Minderheiten und Gleichberechtigung und engagieren sich gegen die Waffenlobby, Diskriminierung und Korruption. Jugendliche auf der ganzen Welt, von denen in diesem Buch 25 exemplarisch vorgestellt werden, zeigen soziales Engagement und bewirken wegweisende Veränderungen. Ihre Entschlossenheit bietet Inspiration. Benjamin Knödler, Christine Knödler: Young Rebels. Hanser 2020, 18 Euro.



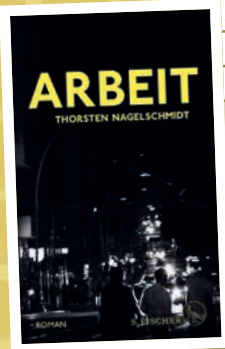


MAGIE DES KONFLIKTS

Konflikte. Jeder hat sie, niemand will sie. Deshalb wollen wir sie schon im Vorfeld verhindern oder möglichst schnell lösen. Genau das ist falsch, sagt Reinhard Sprenger, der als Managementberater und Autor seit Jahrzehnten Themen gegen den Strich bürstet, Kontroversen entfacht und in diesem Buch einen revolutionär neuen Konfliktbegriff entwickelt. In Konflikte gehen wir nur in Erwartung einer gemeinsamen Zukunft, sei es als Paar, unter Freunden, mit unseren Kindern oder am Arbeitsplatz. Der Konflikt sollte keinesfalls gemieden werden, denn er belebt, schafft Zusammenhalt und ermöglicht Fortschritt und Erfolg. Weil uns das tiefe Verständnis für Konflikte fehlt, haben wir nie gelernt, wie wir angemessen im Konfliktfall agieren, was zu tun ist und was zu lassen. Dieses Buch führt Schritt um Schritt in die Magie des Konflikts und leitet an zu einem Umdenken: Die Lösung des Konflikts zu tauschen gegen den Konflikt als Lösung. Reinhard K. Sprenger: Magie des Konflikts. DVA 2020, 24 Euro.

COACHING AUF DEM SCHIFF

Kerstin Hack erfüllte sich ihren Traum vom Leben auf einem Hausboot mitten in Berlin. Sie baute sich ein DDR-Marineschiff aus dem Jahr 1953 um und bietet anderen Menschen die Möglichkeit, ein paar Tage mit an Bord zu sein, wenn sie eine Auszeit brauchen und sich neu sortieren wollen. Denn Kerstin Hack arbeitet als Coach. Sie hilft ihren Bootsgästen, belastende Verhaltensmuster und Denkweisen mit über Bord zu werfen und stärker von Bord gehen, als sie gekommen sind. Weitere Infos unter: www.kerstinhack.de



ARBEIT

Thorsten Nagelschmidt hat mit „Arbeit“ einen großen Gesellschaftsroman über all jene geschrieben, die nachts wach sind und ihren Job erledigen, während Studenten, Touristen und Raver feiern. Temporeich erzählt er von zwölf Stunden am Rande des Berliner Ausgehbetriebs und stellt Fragen, die man beim dritten Bier gerne vergisst: Auf wessen Kosten verändert sich eine Stadt, die immer jung sein soll? Für wen bedeutet das noch Freiheit, und wer macht hier später eigentlich den ganzen Dreck weg? Thorsten Nagelschmidt: Arbeit. S. Fischer 2020, 22 Euro.

WASSER UND ZEIT – EINE GESCHICHTE UNSERER ZUKUNFT

In Island schmelzen die Gletscher, der Meeresspiegel steigt. Unsere Kinder werden, anders als Andri Snær Magnasons Großeltern, ihre Flitterwochen nicht mehr nutzen können, um über einen Gletscher zu wandern. 2180 sind die Zwillinge-Urenkel des Autors 90 Jahre alt, stellt er sich vor. In was für einer Welt werden sie leben? Magnasons Buch ist eine philosophische, literarische, persönliche, wissenschaftlich fundierte Annäherung an die Klimawissenschaft – über uralte Mythen von heiligen Kühen, Geschichten von Vorfahren und Verwandten, Begegnungen und Gespräche mit dem Dalai Lama. Es ist ein Appell, der das Persönliche mit dem Politischen verbindet. Er zeigt, dass wir handeln müssen. Andri Snær Magnason: Wasser und Zeit. Insel 2020, 24 Euro.



DAS CAFÉ AM RANDE DER WELT

Ein kleines Café mitten im Nirgendwo wird zum Wendepunkt im Leben von John, einem Werbemanager, der stets in Eile ist. Eigentlich will er nur kurz Rast machen, doch dann entdeckt er auf der Speisekarte neben dem Menü des Tages drei Fragen: „Warum bist du hier? Hast du Angst vor dem Tod? Fühst du ein erfülltes Leben?“ Wie seltsam – doch einmal neugierig geworden, will John mithilfe des Kochs, der Bedienung Casey und eines Gastes dieses Geheimnis ergründen. Inzwischen ist auch die Fortsetzung zum „Das Café am Rande der Welt“, „Auszeit im Café am Rande der Welt“, erschienen. John Strelecky: Das Café am Rande der Welt. Dtv 2019, 15 Euro.



Lass alles raus, was in Dir steckt

Um Potentiale zu entfalten braucht es kleine, überschaubare Gemeinschaften, deren Mitglieder sich zugehörig, geborgen und sicher fühlen. Sie begegnen einander auf eine ermutigende und inspirierende Weise und wachsen gemeinsam über sich hinaus. Solche Gemeinschaften vereint die Akademie für Potentialentfaltung, AfP. **Dr.-Ing. Martina Dressel** ist seit der Gründung im Jahr 2015 Mitglied – in ihrem Gastartikel gibt sie Impulse, wie Berufseinsteiger ihr Potential entdecken und entfalten können.

Foto: AdobeStock/Pixel-Shot

Was genau macht Sie einzigartig?

Beantworten Sie dazu drei Fragen. Beziehen Sie auch Rückmeldungen anderer ein.

- **Leidenschaft** Was tun Sie voller Freude? Wobei vergessen Sie die Zeit? Wobei hüpf Ihr Herz?

- **Leistung** Worin sind Sie richtig gut? Was geht Ihnen auffallend leicht von der Hand?

Was gelingt Ihnen in zwei Stunden, wo andere zwanzig benötigen? Nehmen wir an, es gäbe dafür Olympische Spiele. Sie trauen sich zu, in dieser Disziplin eine Medaille zu gewinnen.

- **Wertschöpfung** Womit können Sie anderen großen Nutzen schaffen, eine Wertschöpfung generieren, die diese anerkennen und adäquat vergüten? Finden Sie den Bereich, an dem die drei Teilengen sich überschneiden.

Es geht im Leben nicht darum, besser zu sein als andere, sondern darum, sein einzigartiges Potential zur vollen Blüte zu bringen, zum Nutzen von uns allen.

 www.akademie fuerpotentialentfaltung.org

In einem winzigen Apfelkern steckt großes Potential: Aus ihm kann ein großer Baum wachsen, der ein schattiges Plätzchen bietet und jedes Jahr saftige, gesunde Früchte trägt. Dazu müssen jedoch bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden: Passende Bedingungen zum Keimen, der richtige Boden, genug Licht und Wasser um wachsen zu können, und natürlich Pflege. Ähnlich ist es auch für uns Menschen: Wir möchten unser einzigartiges Potential entdecken, entfalten und zum Tragen bringen. Hier einige Impulse, die dazu beitragen können:

Hören Sie auf, Erwartungen anderer erfüllen zu wollen

Warum? Weil es niemandem gelingt. Weder Sie schaffen es, den Erwartungen anderer zu 100 Prozent gerecht zu werden, noch umgekehrt. Kein Mensch, nicht einmal Ihr Liebster oder Ihre Liebste, sind in der Lage, alle Ihre Erwartungen zu erfüllen. Sowohl Schuldgefühle als auch Schuldzuweisungen sind also fehl am Platz. Was dann? Geben Sie stets Ihr Bestes. Tun Sie es, unabhängig davon, ob Sie an einem Wettrennen, einem Wettkampf oder an einem Turnier teilnehmen. Geben Sie Ihr Bestes auch dann, wenn keine Prüfung ansteht, wenn weder ein Termin noch ein Chef Druck machen. Das setzt voraus, dass Sie vital sind, körperlich und mental stark, gut vorbereitet, fachlich sattelfest und alle Aktivitäten mit Freude, Hingabe und Leidenschaft aus-

führen. Verbinden Sie damit die Absicht, anderen Nutzen zu schaffen und weniger das Bedürfnis nach Applaus. Sobald Ihr volles Potential zum Tragen kommt, gehört Beifall wie selbstverständlich zu Ihrem Leben.

Lassen Sie es sein, andere zu kopieren

Sie ignorieren sonst Ihr einzigartiges Potential, das eines Genies. Es geht nicht um Nachahmung, sondern darum, die volle Tiefe Ihres Potentials zu erforschen. Jeder von uns ist ein Unikat! Entdecken Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal. Suchen Sie dann eine Umgebung, die dafür optimale Wachstumsbedingungen bietet (analog zum Apfelbäumchen). Ein klares Ausschlusskriterium ist eine Umgebung, die Ihnen einreden will, dass Sie „erst noch in Ordnung gebracht werden müssen“. Solange Sie niemandem schaden, sind Sie so, wie Sie sind, völlig in Ordnung. Seien Sie allerdings offen, zu wachsen. Das kann bedeuten, viel zu arbeiten. Sie empfinden es jedoch niemals als harte Arbeit – und Vorsicht: falls doch, sind Sie auf einem Holzweg! Sie nehmen wahr, was gebraucht wird, übernehmen Verantwortung und erledigen sämtliche Tätigkeiten mit Freude und Hingabe. Praktische Erfahrungen, so schmerzhaft sie auch ausfallen können, sind wertvoller als alle Ratgeberliteratur. Es gibt ihn nicht, „den einen Weg“ für alle. Haben Sie Mut, ausgetretene Pfade zu verlassen, unabhängig davon, was andere sagen oder für „normal“ erklären.

Bookmarks



DB Management Consulting

Gallusanlage 8
60329 Frankfurt am Main

Aktuelle Stellenangebote:
<http://deutschebahn.com/inhouse-consulting>

Website:
<http://www1.deutschebahn.com/db-consulting>

Kontakt
Julia Schmidt
E-Mail:
inhouse-consulting@deutschebahn.com

Ausführliches Firmenprofil unter
www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil



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



“

*E-Paper, App, Podcasts, Videos?
Alles rund um die Bewerbung?
Schauen Sie bei
www.karrierefuehrer.de*

”



karrierefuehrer-Service:

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

Kompaktkurs Bewerbung –
von Online- bis Video-Bewerbung:
www.karrierefuehrer.de/bewerben/kompaktkurs

Bookmarks



TUM Campus Heilbronn der Technischen Universität München

Bildungscampus 2 und 9
74076 Heilbronn

Unternehmens-Website:

Internet: www.wi.tum.de
www.wi.tum.de/tum-heilbronn-hn

Kontakt

Tanya Göttinger
Admission Manager,
TUM Campus Heilbronn
Fon: +49 (7131) 264 18703
E-Mail: admission_heilbronn@wi.tum.de

Ausführliches Firmenprofil unter
www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil

Technische
Universität
München



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

Kontakt

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

Ausführliches Firmenprofil unter
www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil



**EBNER
STOLZ**



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*

”

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

Pauluskirchstraße 7
42285 Wuppertal

Karriere-Website: www.rem-cpm.de
Internet: www.uni-wuppertal.de

Kontakt

Katja Indorf
Studienberatung
Fon: 0202 439 4192
E-Mail: info@rem-cpm.de

Ausführliches Firmenprofil unter
www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil



**BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

karriereführer

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



km arks



Foto: Fotolia/fotofabrik

Sebastian Schwiecker

Volkswirt und Gründer



Foto: Judith Wagner

* Sebastian Schwiecker, 40 Jahre, ist Gründer der gemeinnützigen Spendenplattform [effektiv-spenden.org](https://www.effektiv-spenden.org). Er hat Volkswirtschaftslehre studiert und bei der KfW Entwicklungsbank sowie der ProCredit Bank Bosnien und Herzegowina gearbeitet. Später gründete er Helpedia und rief die Veranstaltung Socialcamp ins Leben, und er war bei betterplace.org und anderen sozialen Start-ups tätig.

➔ www.effektiv-spenden.org

Das Start-up effektiv-spenden.org berät Menschen bei der Entscheidung, sinnvoll zu spenden für die Entwicklungshilfe, den Klima- und/oder den Tierschutz. Was sein Antrieb für die Gründung war und auf welchen Fakten die Empfehlungen basieren, erklärt Sebastian Schwiecker im Interview.

Die Fragen stellte Kerstin Neurohr.

Herr Schwiecker, Sie sind Volkswirt und helfen Menschen dabei, mit ihrer Geldspende möglichst viel zu bewirken – wie sind Sie dazu gekommen?

Nach dem Abitur konnte ich mich nicht entscheiden, ob ich Entwicklungshelfer oder Börsenmakler werden möchte. Also habe ich VWL studiert, so habe ich mir alle Möglichkeiten offengehalten. Tatsächlich bin ich dann in der Entwicklungszusammenarbeit gelandet. Ich habe in Evaluierungsabteilungen gearbeitet und gesehen, wie unterschiedlich das Verhältnis von Kosten und Nutzen bei verschiedenen Projekten ist. Alle fragen sich, wie man Geld am sinnvollsten einsetzen kann – nicht nur in den Institutionen, sondern auch die Menschen, die spenden. Um diese Frage zu beantworten, habe ich effektiv-spenden.org gegründet.

Und, haben Sie eine Antwort gefunden?

Wir empfehlen aktuell neun Organisationen, die sich für Entwicklungshilfe, Klima- bzw. Tierschutz einsetzen. Dafür haben wir uns weltweit umgesehen und Organisationen gefunden, die unabhängig und sehr aufwändig evaluiert werden. Deren Erkenntnisse machen wir zugänglich: Wir übersetzen die Studien und fassen sie zusammen. Und wir bieten die Möglichkeit, über uns steuerbegünstigt zu spenden, selbst wenn die empfohlene Organisation ihren Sitz im Ausland hat – wobei wir die Spende komplett weiterleiten, wir sind eine gemeinnützige Organisation.

Das klingt alles gut. Aber wer studiert oder gerade den ersten Job antritt, hat meist kein großes Budget für Spenden...

... ja – aber man kann andere Ressourcen einsetzen: Ich empfehle, zu überlegen, wie man mit der eigenen Karriere möglichst viel Gutes tun kann. Man verbringt so viel Zeit im Beruf, und es lohnt sich, zu überlegen, wie man in dieser Zeit eine positive Wirkung für den Rest der Welt entfalten kann. Die soziale Bewegung des „Effektiven Altruismus“, zu der ich mich selbst auch zähle, hat da spannende Ansätze. Absolventen finden bei der Organisation 80.000 Hours hilfreiche Tipps.

80.000 HOURS

Achtzigtausend Stunden verbringen wir im Beruf. Die in Oxford ansässige Organisation informiert darüber, wie wir diese Zeit effektiv nutzen können, um einen Beitrag zur Lösung der drängendsten Probleme der Menschheit zu leisten. Die Website bietet umfangreiche Informationen, außerdem gibt es einen Podcast und Studierendengruppen. ➔ <https://80000hours.org>

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@thm- campus-friedberg

Technische Hochschule
Mittelhessen
Campus Friedberg
→ 13. + 14. Okt. 2020

meet@fh-aachen

Fachhochschule Aachen
→ 14. + 15. Okt. 2020

Kontaktbörse Gummersbach

TH Köln
Campus Gummersbach
→ 21. Oktober 2020

meet@hs-hannover

Hochschule Hannover
→ 27. + 28. Okt. 2020

meet@th-koeln

TH Köln | Campus Deutz
→ 28.+29. Oktober 2020

meet@hochschule- rheinmain

Spezial
„Gesundheitsökonomie“
Campus Wiesbaden
→ 10. November 2020

meet@hochschule-rhein- main

Campus Wiesbaden
→ 11. +12. November 2020

meet@h_da

Hochschule Darmstadt
17.+18. November 2020

meet@uni-marburg

Zukunft der Arbeit
→ 19. November 2020

meet@tum school of management

TU München School of
Management
→ 24. November 2020

meet@frankfurt- university

Frankfurt University of
Applied Sciences
→ 25.+26. Nov. 2020

meet@campus-mainz

Universität Mainz
→ 26. November 2020

meet@uni-frankfurt

Universität Frankfurt Campus
Westend
→ 2.+3. Dezember 2020

meet@uni-kassel

Universität Kassel
→ 3. Dezember 2020

EBNER
STOLZ



**KEIN UNTERNEHMEN, DAS AUF
JEDER WELLE MITSCHWIMMT.**

ABER EINES, DAS DIE RICHTIGE ERKENNT.

Ebner Stolz Management Consultants hat über 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Ecken und Kanten. Wir suchen hochqualifizierte und motivierte Kolleginnen und Kollegen, die ihr Fachwissen und ihre Persönlichkeit einbringen und sich ständig weiterentwickeln wollen. Der Teamgedanke sowie der permanente Austausch untereinander nehmen bei uns einen hohen Stellenwert ein.

karriere.ebnerstolz.de

A member of
Nexia
International