

Das Jobmagazin für Hochschulabsolvent*innen

karrierefuehrer Consulting



Vol. 2022/2023 05.2022-04.2023
Web: www.karrierefuehrer.de/consulting
Follow: @karrierefuehrer
News: www.karrierefuehrer.de
kf_consulting



#kf_consulting

Klimawandel

Lieferketten

Environmental Social Governance

Servitization

Service-dominant-logic

Design Thinking

Kollaboration

Cloud, KI & Co.

Resilienz

Resonanz

Dr. Markus Merk

Weltschiedsrichter,

Keynote-Speaker,

Management-Coach

Martin Klapheck

Berater, Coach, Redner

Trotz VUKA: Wachstum

Berater*innen für eine nachhaltig wachsende Unternehmenswelt



Bewerben
bis
15.02.23

**M.SC. REAL ESTATE MANAGEMENT +
CONSTRUCTION PROJECT
MANAGEMENT**



Bewerben
bis
15.10.22



**MBE BAUBETRIEB
FÜHRUNG | PROZESSE | TECHNIK**



Bewerben
bis
15.06.22

**M.SC. NACHHALTIGES UND
RESSOURCENSCHONENDES BAUEN**



Willkommen.

Liebe Leser*innen,

vier Buchstaben beschreiben, in welcher Situation sich unsere Gesellschaften und Ökonomien in der globalisierten Welt derzeit befinden: VUKA. Die Abkürzung steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Und dabei gab es ja auch schon vor der Pandemie und dem Ukraine-Krieg ausreichend Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen konfrontiert sahen und die einer kompetenten Beratung bedurften. Durch die aktuellen Ereignisse wird diese nun noch mehr gesucht, wie unser Autor André Boße im Top-Thema (ab S. 8) schreibt. Jedoch verbunden mit der Erwartung, rasch den Beweis zu erbringen, dass gewinnbringende Versprechen auch eingehalten werden.

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



making of ...



Foto: AdobeStock / metamorworks

08 Wachstum in der VUKA-Welt

Unsicherheit ist in der heutigen Welt Normalität. Für die Beratung bedeutet dies, in diesem Umfeld Strategien zu entwickeln, die trotzdem nachhaltig sind. #kf_consulting



PODCAST-TIPP

Unternehmerwissen in 15 Minuten

Der Unternehmensberater, Profisportler und Unternehmer Rayk Hahne bespricht in 15 Minuten-Sessions Unternehmensstrategien, Einkommensmöglichkeiten und Entwicklungschancen.

<https://spoti.fi/393029x>



Foto: FC Kaiserslautern

16

Dr. Markus Merk

Der „Entscheider“ im Interview: „Es darf auf dem Platz niemals der Eindruck entstehen, dass ich selbst an meiner Entscheidung zweifele.“

20

Mit Servitization wettbewerbsfähig bleiben

Warum ist es für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wichtig, von einer Product-dominant-logic zu einer Service-dominant-logic zu kommen? Und was hat das mit Nachhaltigkeit zu tun?



Foto: AdobeStock/Studio Romantique/Pyz+

BEHIND THE SCENE

Wer das Bedürfnis nach Beratung hat, dem stellen sich Fragen, für deren Lösung man sich die Zusammenarbeit mit anderen wünscht. Keine Frage, wer im Jahr 2022 ein Unternehmen führt, der steht vor enormen Herausforderungen, wie unser Autor André Boße feststellte: Klimaschutz und Digitalisierung, Folgen der Pandemie und der Krieg in der Ukraine. Damit schlägt in der Theorie die Stunde der Consultants – in der Praxis jedoch nur dann, wenn es ihnen gelingt, die Komplexität zu vermitteln und gemeinsamen nach Wegen zu suchen. Die Zeit der einfachen Rezepte ist endgültig abgelaufen.

DESIGN THINKING IST GELEBTE INNOVATIONSKULTUR

In der Studie „Design Thinking: a Global Study on Implementation Practices in Organizations“ analysieren Wissenschaftler und Unternehmensvertreter*innen die Entwicklungen und Veränderungen der Design Thinking-Praktiken in Organisationen und vergleichen die aktuellen Ergebnisse mit der älteren Studie „Parts without a whole“ von 2015, um Entwicklungstrends abzuleiten. Die Ergebnisse zeigen, dass Design Thinking bis heute in seiner Anwendung in Unternehmen exponentiell wächst, sich aber die Art und Weise, wie auf Design Thinking geschaut wird, verändert hat. So wird Design Thinking heute eher als ein Mindset betrachtet, das dem Menschen Raum zum Interpretieren und zum Neu-Erfinden lässt statt einzelner Rezeptschritte, die strikt eingehalten werden müssen. Gleichgeblieben sind die zentralen Grundsätze des Design Thinkings: Nutzerzentriertheit, Experimentierfreudigkeit, interdisziplinäre Teams, Prototyping und der Mut auch mal zu Scheitern.

Weitere Infos unter: www.designthinkinginpractice.com

Dossiers:

Transformation der Arbeitswelt

Digitalisierung

Künstliche Intelligenz

Menschlichkeit

Frauen in Führung

Weiterlesen unter www.karrierefuehrer.de

RESILIENTE ORGANISATIONEN

Laut einer Benchmark-Analyse der Management- und Technologieberatung BearingPoint erfüllen resiliente Organisationen fünf Kriterien: Sie kennen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ihrer Kunden, sie bereiten ihre Mitarbeiter*innen auf den Wandel vor, sie machen Datenzentrierung zum Wettbewerbsvorteil, sie nutzen Technologien, um agiler zu werden und sie vereinfachen ihre Unternehmenssteuerung, um schnelle Entscheidungen zu ermöglichen. Weitere Infos unter: www.bearingpoint.com

ERLEBEN

Am 25. November 2022 findet in Frankfurt am Main der Deutsche Beratertag 2022 statt – mit folgenden Themen: Identity Leadership, Entwicklung der Beraterbranche und der Frage „Was sind die Skills der Zukunft?“ uvm.
Weitere Infos unter:

www.bdu.de/veranstaltungen/deutscher-beratertag-2022



BEYOND

Manche Menschen erholen sich scheinbar mühelos von Rückschlägen, andere zerbrechen daran. Wir denken oft, dass diese Reaktionen unvermeidlich sind, aber das ist zum Glück nicht der Fall. Der Stoizismus, eine der erfolgreichsten Denkschulen aus dem alten Rom, bietet einen alternativen Ansatz: Er lehrt uns, jede Herausforderung als Charaktertest zu betrachten und unsere emotionale Reaktion darauf bewusst zu steuern. Der renommierte Philosoph William B. Irvine kombiniert auf einzigartige Weise antike stoische Erkenntnisse zur Verbesserung der Lebensqualität mit Techniken, die von der zeitgenössischen psychologischen Forschung entdeckt wurden, wie z. B. Anker und Framing.

William B. Irvine: Von der Herausforderung, ein Stoiker zu sein.
FinanzBuch Verlag 2022, 18 Euro.

06 Kuratiert

08 Top-Thema

Wachstum in der VUKA-Welt

16 Top-Interview

Unser Gespräch mit Dr. Markus Merk

Der dreimalige Weltschiedsrichter des Jahres ist heute Keynote-Redner und Management-Coach.

Special

20 Mit Servitization wettbewerbsfähig bleiben

Die Wertschöpfung des Kunden wird über das eigene Produkt erhoben.

Kompass

22 Nachhaltigkeit ist Top-Thema

Aus Sicht der CEOs löst das Thema Nachhaltigkeit die Digitalisierung ab.

Digitalisierung

24 Cloud, KI & Co.

Auf welche Technologien setzen die Unternehmen derzeit?

Insights

26 Je diverser, desto resonanter

Dr. Doris Martin erklärt, wie wir Resonanz schaffen.

Inspiration

28 Scanner-Blick!

Kultur-, Buch- und Linktipps

30 Bookmarks

32 Das letzte Wort hat Martin Klapheck Sein Thema: mit Musik zum Erfolg.

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

IQB.de

IQB Career Services GmbH



Karrieretag Familienunternehmen



MSW & Partner Personalberatung für Führungsnachwuchs GmbH



messe.rocks GmbH



planen-bauen 4.0
Gesellschaft zur Digitalisierung des Planens, Bauens und Betriebens mbH



Platinion GmbH



PlusPeter GmbH



Weiterbildung Wissenschaft Wuppertal gGmbH
c/o Bergische Universität Wuppertal



WHU – Otto Beisheim School of Management



WINGS-Fernstudium



BCG
PLATINIION

TAKE CTRL OF YOUR CAREER

Setze neue Maßstäbe für die digitale Zukunft.

Bei BCG Platinion liegt die Zukunftsfähigkeit globaler Unternehmen in deinen Händen. Als führende IT-Beratung und Teil der Boston Consulting Group arbeiten wir mit unseren Kunden auf höchster Ebene an den geschäftskritischen Herausforderungen der Digitalisierung. Profitiere von den Chancen unseres weltweiten Netzwerks und präge mit uns die Welt von morgen.

Alle Infos auf bcgplatinion.com

kuratiert

Master-Studiengang Sustainable & Digital Business Management

Ob die Anforderungen der Klimaneutralität, die wachsende Ressourcenknappheit oder der Druck der Verbraucher*innen hin zu nachhaltigeren Produkten: Unternehmen sind zunehmend gefordert, konventionelle betriebswirtschaftliche Verfahren auf ihre Nachhaltigkeit hin zu überprüfen und die unternehmerische Wertschöpfung neu auszurichten. Die damit einhergehende Transformation lässt keine Branche und keine Unternehmensfunktion aus. So ist verstärkt Personal gefragt, das die Herausforderungen, die der Klimawandel und die Digitalisierung hervorrufen, strategisch und ganzheitlich angeht. Hier setzt der Master-Studiengang „Sustainable & Digital Business Management“ der Fachhochschule Wedel an, der zum Wintersemester 2022/2023 startet. Er vermittelt Berufserfahrenen ebenso wie Absolvent*innen eines ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschlusses das geforderte Wissen in den Bereichen nachhaltige Betriebswirtschaft, Technologie und IT. Weitere Infos unter: [➔ www.fh-wedel.de/bewerben/master/sustainable-digital-business-management](https://www.fh-wedel.de/bewerben/master/sustainable-digital-business-management)

Competence Center Audit Transformation (CCAT) gegründet

Im Oktober 2021 startete das von der Audicon GmbH gemeinsam mit dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) und vier Wirtschaftsprüfungsgesellschaften – mit dabei sind Bansbach, Ebner Stolz, Peters, Schönberger & Partner sowie die RSM GmbH – gegründete Kompetenzzentrum für die digitale Transformation der Wirtschaftsprüfung: das Competence Center Audit Transformation (CCAT). Im ersten gemeinsam durchgeführten Projekt geht es um die Unterstützung im Prüfungsprozess mithilfe von Künstlicher Intelligenz. Stefan Groß, Partner bei Peters, Schönberger und Partner, wies im Kontext der Projektankündigung auf die Notwendigkeit hin, sich mit KI auseinanderzusetzen: „Wir riskieren den Fortbestand des Berufsstandes, wenn wir uns nicht jetzt mit Themen wie KI und insbesondere Machine Learning aktiv beschäftigen.“ Weitere Infos unter: [➔ https://audicon.net](https://audicon.net)

Benötigte Skills von selbstständigen IT-Beratern

Welche Skills benötigen selbstständige IT-Berater*innen, um auf dem aktuellen Berufsmarkt zu bestehen? Der im Januar 2022 von freelancermap veröffentlichte Top-Skill-Radar liefert auf diese Fragestellung einen Überblick über Angebot und Nachfrage. Demnach haben bei den Programmiersprachen SQL und Java die Nase vorn. Wenn es um Softwarekenntnisse geht, hat SAP die Oberhand mit weitem Vorsprung gegenüber Azure und Windows. In punkto Fähigkeiten wird vor allem auf Beratung gesetzt. Darüber hinaus sind auch Skills wie Analyse, Support und Design gerne gesehen. Und nach der aktuellen Berufslage für IT-Berater*innen gefragt, sagt Thomas Maas, CEO von freelancermap, dass es für den Erfolg vor allem auf Spezialisierungen ankomme: „Wenn wir uns die IT-Berater anschauen, fällt auf, dass viele Profile ähnlich aufgestellt sind. Um hier herauszustechen, kommt es auf die Zusatz-Skills und die richtige Angabe dieser an. Wer beispielsweise SAP-Skills hat, sollte unbedingt Spezialisierungen wie FI oder SD angeben, um so seine Chancen zu erhöhen.“ Bei FI und SD handelt es sich um SAP-Module. Weitere Infos unter: [➔ www.freelancermap.de](https://www.freelancermap.de)



WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

*macht
erfolgreicher*

MBA Business Consulting

Mehr Wissen für Ihre Beratung

- berufsbegleitender MBA in 4 Semestern
- 100 % Praxistransfer
- Change-, Turnaround- & Projektmanagement
- Digitale Transformation, Geschäftsmodellberatung u.v.m.
- 16 Standorte in Deutschland & Österreich



wings.de/consulting



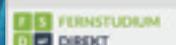
Sehr gut 4.5 / 5.0

100 % Weiterempfehlungen auf FernstudiumCheck.de

EMPFEHLENSWERT



EXZELLENTER ANBIETER 2022



FOCUS

TOP

ANBIETER FÜR
WEITERBILDUNG

2022

FOCUS 43/2021
IN KOOPERATION MIT
FACT "FIELD

BELIEBTETER
FERNSTUDIENANBIETER

Award 2022

FernstudiumCheck.de





Wachstum in der VUKA-Welt

Was tun, wenn kriegerische Konflikte, Pandemie und die Mammutaufgaben Digitalisierung und Klimaschutz die Unternehmenspläne auf den Kopf stellen? In dieser Situation ist strategische Beratung gefragt wie nie. Wobei die Mandanten im Krisenmodus überzeugt werden müssen, warum sich diese lohnt. Zeit für ein Consulting, das Wachstum neu definiert: als perfekten Mix aus Purpose, Klimaschutz, Resilienz und Zahlen. ●●●●●

Ein Essay von **André Boße**

WER BRAUCHT BERATUNG?

Laut der aktuellen Studie „Managementberatung in Deutschland“ des Markt-Analyse-Unternehmens Lünendonk, erschienen Ende 2021, stammen die mit Abstand wichtigsten Kunden für Managementberatungsunternehmen aus zwei Branchen: der Automobilindustrie und den Banken. „Beide Branchen haben mit starkem Digitalisierungs-, Transformations- und Regulierungsdruck zu kämpfen“, heißt es in der Pressemitteilung zur Veröffentlichung der Studie. Die Automobilbranche hat zudem besonders mit den Folgen des Krieges in der Ukraine zu tun. „Wir unterstützen ausdrücklich die Sanktionen der EU“, wird Hildegard Müller, Präsidentin des Verbands der Automobilindustrie (VDA), in einem Statement zitiert. Betroffen davon seien aber auch die deutschen Unternehmen der Branche. „Wir erwarten empfindliche Effekte auf Liefer- und Logistikketten mit Rückwirkungen auf Fabriken in Deutschland und Europa aber auch andernorts. Gerade vor dem Hintergrund, dass die Sanktionen nicht kurzfristig angelegt sind“, wird Müller zitiert. Zudem fällt für die Branche der Absatzmarkt Russland weg. Auch sei absehbar, dass es zu Problemen bei der Energieversorgung kommen werde.



Foto: AdobeStock / SVIATOSLAV



Foto: AdobeStock / psdesignm

„Das klingt nach einer echten Herausforderung – und ist daher wie gemacht für eine junge Consultinggeneration, die Lust darauf hat, die neue Richtung einer nachhaltig wachsenden Unternehmenswelt in komplexen ökonomischen Umfeldern mitzubestimmen.“

Was die Consulting-Branche auf Wachstumskurs bringt, sind komplexe Marktumfelder, die trotz ihrer Herausforderungen den Unternehmen eine Reihe von Perspektiven bieten, ihrerseits zu wachsen. In solchen ökonomischen Szenarien entwickeln die Mandanten nicht nur einen hohen Beratungsbedarf, sie sind zudem willens und in der Lage, in die Beratung zu investieren. Wovon wiederum Consultants profitieren, wenn sich die mit Hilfe der Beratung erzielten Erfolge als nachhaltig erweisen: Wachstum baut auf Wachstum auf – so lautet das Erfolgsrezept der Branche.

Aufholeffekt nach Pandemie gestartet

Ob ein solches positives Beratungs-Umfeld im Jahr 2022 gegeben ist? Niemand kann das sagen. Die Sache ist höchstkompliziert, die Unsicherheiten zahlreich. Was feststeht: Nach der Coronakrise mit ihren erheblichen Einbrüchen ist die „Consultingbranche im Geschäftsjahr 2021 wieder gut durchgestartet“, wie es in der Pressemeldung des Branchenreports „Facts & Figures zum Beratungsmarkt 2022“ des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberaters (BDU) heißt. Der Gesamtumsatz der beratenden Unternehmen stieg von 34,6 Milliarden Euro (2020) auf 38,1 Milliarden Euro; die Verluste des Corona-Pandemie-Jahres 2020

konnten dank eines „Nachhol-Effekts“ sowie eines „Marktwachstums von plus 10,3 Prozent aufgeholt werden“, wie es in der Mitteilung heißt. Zum Vergleich: Der Umsatz der gesamten deutschen Gastronomie-Branche in Deutschland war 2020 im Zuge der Pandemie auf knapp 45 Milliarden Euro gesunken. Was nun, im Ausklang der Pandemie, vielen Unternehmen und Beratungen gutgetan hätte, wäre eine Phase der relativen Ruhe. Doch die VUKA-Welt verhindert das – und zwar mit einer Wucht, die sich niemand hätte ausmalen können. Wenn man so will, beweist das VUKA-Prinzip gerade, welche Dynamik in ihm steckt.

VUKA-Welt zeigt, was in ihr steckt

VUKA, das steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, also für Doppeldeutigkeit. Diese vier Begriffe beschreiben sehr umfassend das, was der globalisierten Welt mit ihren Gesellschaften und Ökonomien gerade passiert. Selbst ohne „Sonderereignisse“ wie Pandemien oder dem russischen Angriffskrieg mit seinen entsetzlichen Folgen für die Menschen in der Ukraine würde das VUKA-Prinzip die globale Wirtschaft vor enorme Herausforderungen stellen. Diese zwei „Sonderereignisse“ potenzieren die Dynamik noch einmal, wobei wohl weitere solcher nicht vorhersehbaren Ereignis-

#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



PERSPEKTIVE UNTERNEHMENSBERATUNG 2022

Das Handbuch „Perspektive Unternehmensberatung 2022: Case Studies, Branchenüberblick und Erfahrungsberichte zum Einstieg ins Consulting“ bietet dem Nachwuchs einen ersten Überblick über Themen und Fragen der Beratung. Das Buch beinhaltet eine Reihe von Case-Studies und widmet sich den Fragen: Welche Beratungsbereiche und Player gibt es? Mit welchen Einstiegsgehältern kann man rechnen? Was sollte man bei der Bewerbung beachten? Wie bereitet man sich am besten auf das Auswahlverfahren und die Case Studies vor? Das Buch ist sowohl in gedruckter Form als auch als E-Book erhältlich.



Perspektive Unternehmensberatung 2022: Case Studies, Branchenüberblick und Erfahrungsberichte zum Einstieg ins Consulting. e-fellows.net 2021, 19,90 Euro

„VUKA, das steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, also für Doppeldeutigkeit. Diese vier Begriffe beschreiben sehr umfassend das, was der globalisierten Welt mit ihren Gesellschaften und Ökonomien gerade passiert.“

nisse folgen werden – darunter auch wieder welche, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können oder wollen. Das VUKA-Prinzip steht stellvertretend dafür, dass zu jeder Zeit etwas komplett Unvorhergesehenes geschehen kann – mit kaum fassbaren Auswirkungen auf Lieferketten, Auftragslagen, Businessbeziehungen, Geschäftsmodelle. Wobei es sich bei einem solchen Ereignis auch um ein Schiff handeln kann, dass quer im Suezkanal steckt und durch dieses Manöver den Puls des Welthandels für einige Wochen komplett aus dem Rhythmus bringt.

Strategische Beratung: ist gefragt, aber ein Investment

In der Theorie sorgen die Auswüchse des VUKA-Prinzips dafür, dass der Rat der Consultants mehr denn je gefragt ist. Die Unternehmen stehen heute vor der Aufgabe, sich für die Folgen dieser ungeahnten Dynamiken zu wappnen. Konkret: Für dramatisch steigende Energiekosten. Für Rohstoff- und Materialknappheit. Für wegbrechende Märkte. Für nicht mehr reibungslos funktionierende Lieferketten. Selbst das Szenario, dass für die Produktion in bestimmten Branchen die grundlegenden Dinge fehlen – nämlich Energie, Rohstoffe und Produkte der Zulieferer – ist nicht auszuschließen. Und das in einem Umfeld, in dem die digitale Transformation weiter an Bedeutung gewinnt sowie mit dem Klimaschutz eine Mammutaufgabe auf der Agenda steht, die danach verlangt, etablierte Produktionsprozesse und Geschäftsmodelle komplett umzudenken. Was wäre in einem solchen Umfeld wichtiger als eine strategische Beratung? Ein Consulting, das den Unternehmen die Wendigkeit und Resilienz gibt, die nötig ist, um diese Situationen nicht nur zu meistern, sondern um an ihnen zu wachsen – und damit eine neue Art von resilientem Wachstum zu generieren?

Jedoch führt das VUKA-Prinzip eben auch dazu, dass für die Unternehmen Umsatzprognosen schwerer zu treffen und Investitions-Strategien schwerer zu entscheiden sind. Verschärft wird diese Unsicherheit noch dadurch, dass durch die Sanktionen im Zuge des Krieges in der Ukraine für nicht wenige Unternehmen der deutschen Wirtschaft Märkte und Lieferanten wegfallen. „Wir sehen im Moment, dass Kundenbranchen zum Teil schon sehr betroffen sind, beispielsweise Energieversorger, IT-Servicedienstleister, Holzproduzenten, Landwirtschaft oder Fahrzeugbau“, heißt es in der Pressemeldung zu der „Facts & Figures“-Studie des BDJ. Und die Beratungsgesellschaft KPMG formuliert in einem Fachbeitrag auf der Unternehmenshomepage mit dem Titel „Orientierung und Empfehlungen für den Umgang mit dem Russland-Ukraine-Krieg“: „Unsere Kundenrückmeldungen zeigen, dass nahezu alle Unternehmen auf die ein oder andere Weise vom Ukraine-Krieg betroffen sind. Viele haben vor Kriegsbeginn direkt Waren mit Russland und der Ukraine ausgetauscht – oder über Lieferanten von dort bezogen. Entsprechend stark treiben die Unternehmen der Umsatzverlust mit Russland und die Preissteigerungen im Einkauf um. Übertroffen werden diese Herausforderungen noch vom komplexen Sanktions-Management.“

Ganzheitliche Beratung ist gewünscht

An dieser Stelle wird das „A“ von VUKA besonders deutlich, also die Ambiguität: Neue Absatzmärkte zu erschließen oder alternative Lieferketten aufzubauen, ist im Grunde eine Kernkompetenz des strategischen Consultings, also der Königsdisziplin der Unternehmensberatung. Da durch die Realität der Sanktionen, Knappheiten und wegen der steigenden Preise den Unternehmen jedoch schon jetzt Umsätze entgehen, wird sich in naher Zukunft zeigen, ob sie als Mandanten bereit sind, in diese Beratungsleistungen zu investieren. Die Consultants stehen hier vor der Aufgabe, den Unternehmen klarzumachen, warum es sich gerade jetzt lohnt, auf Beratung zu setzen. Erhalten sie das Mandat, müssen sie wiederum rasch beweisen, dass das Consulting die gewinnbringenden Versprechen einhält. Nur, wer in der Beratung in dieser – gefühlt – „permanenten Sondersituation“ nicht nach Schema F vorgeht, sondern speziell mit den Kunden an Lösungen arbeitet, wird in diesem komplexen Umfeld erfolgreich sein.



Werkstudent:in (m/w/d) im Controlling

Die planen-bauen 4.0 Gesellschaft zur Digitalisierung des Planens, Bauens und Betriebens mbH berät und begleitet alle aktuellen BIM-Pilotprojekte des Bundes im Bereich Hochbau, Straße, Schiene und Wasserstraße. Darüber hinaus ist die Gesellschaft in zahlreichen nationalen und internationalen Projekten zur Standardisierung und Implementierung der modellbasierten Arbeitsweise involviert.

planen bauen 4.0 ist federführend beim Aufbau und Betrieb von BIM Deutschland, dem Zentrum für die Digitalisierung des Bauwesens. Weiterhin sind wir Partner im Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Planen und Bauen sowie impulsgebend in diversen Digitalisierungsprojekten, u.a. BIMSWARM und BIMKIT.

Für unsere anspruchsvollen Aufgaben im Bereich Controlling möchten wir Dich ab sofort in Berlin gewinnen.

Deine Aufgaben

- Mitwirken beim Projektcontrolling
- Mitwirken bei der Weiterentwicklung des Berichtswesens
- Mitwirken beim Rechnungsmanagement
- Erstellen von ad-hoc-Auswertungen und Präsentationen Deine Qualifikation
- Immatrikulation in einem Studiengang der Fachrichtung BWL, VWL, Wirtschaftsingenieurwesen, Wirtschaftsinformatik oder einer vergleichbaren Studienrichtung
- Sicherer Umgang mit MS Office, insbesondere Excel
- Ausgeprägtes Zahlenverständnis • Organisatorisches Talent, hohe Motivation und Freude an der Arbeit im Team
- Eigeninitiative, selbstständiges Arbeiten, Kommunikationsstärke und Zuverlässigkeit
- Sprachgewandtheit, freundliches und überzeugendes Auftreten
- Sprache: mind. Deutsch C2

Zukunft gestalten

Du arbeitest in einem dynamischen, familienfreundlichen Umfeld zur Digitalisierung der Wertschöpfungskette Bau. Die Arbeitszeit ist flexibel. Mobiles Arbeiten ist möglich. ÖPNV Ticket wird bezahlt. Wir bieten Teamevents und vieles mehr. Wir haben Dein Interesse geweckt und die obigen Punkte treffen auf Dich zu oder die meisten davon?

Dann bewirb Dich noch heute per E-Mail unter Angabe deines möglichen Eintrittstermins und Gehaltswunsches über bewerbung@planen-bauen40.de

Neugierig?

Weiterführende Informationen über unsere Leistungsspektrum findest Du unter:
<https://planen-bauen40.de/projekt>



WACHSTUM: NICHT GRENZENLOS

Vor 50 Jahren veröffentlichte der Club of Rome seinen einflussreichen Bericht „Die Grenzen des Wachstums“, in dem die Autor*innen bereits 1972 darauf hinwiesen, dass eine auf ständiges Wachstum ausgelegte Welt ihre eigene lebenswerte Zukunft aufs Spiel setze. 20 Jahre später, im Jahr 1992, erneuerten die Autor*innen ihre Warnung. Nun, 50 Jahre nach dem ersten und 30 Jahre nach dem zweiten Bericht, legen sie mit „Grenzen des Wachstums – das 30-Jahre Update“ noch einmal nach. Das Buch sei als „Signal zum Kurswechsel“ zu verstehen: „In den Szenarien des 30-Jahre-Update mit aktuellen Daten wird deutlich, dass wir den großen Kurswechsel dringend brauchen – eine Wende zur Nachhaltigkeit mit drastischen materiellen und strukturellen Veränderungen.“

Donella Meadows, Jorgen Randers, Dennis Meadows, Ernst Ulrich von Weizäcker (Geleitwort): Grenzen des Wachstums - Das 30-Jahre-Update: Signal zum Kurswechsel. S. Hirzel 2020, 20 Euro

Wie sich das Consulting in der VUKA-Welt positionieren muss? Ganzheitlich. Die BDU-Zahlen zeigen, dass 80 Prozent der befragten Führungskräfte in den Unternehmen der Aussage zustimmen, „dass das Profil eines erfolgreichen Consultants zukünftig ein Mix aus Digitalisierungsskills, Industrierwissen und sozialen und kommunikativen Kompetenzen sein wird.“ Bleibt damit kein Platz mehr für Ethik und Nachhaltigkeit? Doch! „71 Prozent stimmen der Aussage stark zu, dass Bewerbende und eigene Mitarbeiter eine Erwartungshaltung in Bezug auf Haltung und verantwortlichem Handeln haben, denen Consulting-Unternehmen gerecht werden müssen“, heißt es im BDU-Papier. Sprich: Die Berater*innen müssen sich intensiv mit Purpose und Nachhaltigkeitsstrategien ihrer Mandanten beschäftigen.

Wandel im Miteinander

Die Beratungsgesellschaft Accenture spricht in diesem Zusammenhang von der „Nachhaltigkeits-DNA“ von Unternehmen, die diese dazu befähige, höhere Gewinne als ihre Wettbewerber zu erzielen und eine langfristige positive Veränderung bewirke, wie es in der deutschen Zusammenfassung der englischsprachigen Studie „Shaping the Sustainable Organization“ heißt, die Accenture Ende 2021 in Kollaboration mit dem Weltwirtschaftsforum erstellt hat. Im Kern geht es darum, die Nachhaltigkeit des Handelns nicht länger danach zu bewerten, ob oberflächlich die Erwartungen der Menschen, die für das Unternehmen tätig sind, erfüllt werden. Diese Erwartungen seien nämlich mittlerweile so stark gestiegen, dass „grundlegende Verhaltensänderungen notwendig sind“, wie es in der deutschen Fassung der Studie heißt. Zu diesem Wandel komme es, wenn es gelingt, „ihn im gesamten Unternehmen zu verankern“.

Erster Schritt auf diesem Weg: Ein Unternehmen muss gegen den Irrglauben ankämpfen, Gewinn und Purpose stünden im Widerspruch zueinander. Wobei immer mehr Unternehmen verstehen, „dass nachhaltiges Wirtschaften nicht im Widerspruch zu finanziellem Erfolg stehen muss und auch erst die Grundlage für ‚Purpose‘ bildet“, wie Alexander Holst, Managing Director Accenture Strategy, Sustainability, in der Zusammenfassung zitiert wird. „In

der nächsten Dekade geht es daher nun darum, die selbst gesetzten Nachhaltigkeits-Ziele kraftvoll umzusetzen und auch – falls notwendig – nachjustieren.“ Woran sich diese Nachhaltigkeits-DNA festmachen lässt? Accenture nennt in der englischen Original-Studie drei Kernaspekte: „Human connections“, also starke und auf gemeinsames Handeln basierende Beziehungen zu den Menschen, die zu einer Wertschätzung im gesamten Ökosystem des Unternehmens führen. „Collective intelligence“, also spezielle Entscheidungs-Mechanismen, die dafür sorgen, dass die Bedürfnisse, Wünsche und Stärken der Menschen zum Tragen kommen. „Accountability at all levels“, sprich eine ganzheitliche Verhaltensänderung auf allen Ebenen, die dazu führt, dass die kommende Generation an Führungskräften diesen Wandel bereits in ihrer Leadership-DNA hat.

Angebliche weiche Themen retten harte Bilanz

Dieses Wissen ist die Grundlage dafür, dass sich die Mandanten erstens durch die Phasen der Unsicherheiten navigieren und zweitens einen Wachstumskurs finden, der nachhaltig ist. Gefragt ist eine Strategie, die die VUKA-Welt weder verdrängt noch zu bekämpfen versucht (was sowieso sinnlos wäre), sondern die diese Unsicherheiten einpreist und dennoch weiterhin auf Wachstum bauen kann – jedoch auf ein nachhaltiges Wachstum, das nicht allein auf Umsätze und Gewinne blickt (was in der VUKA-Welt für Enttäuschungen sorgen kann), sondern Aspekte wie Purpose, Klimabilanz und Resilienz genau so ernst nimmt. Diese früher als „soft“ bezeichneten Themen sind es, die ab morgen die „harten“ Bilanzen retten.

Aufgabe der Consultants ist es, diesen Wandel zu vermitteln und den Unternehmen bei der Umsetzung zu helfen. Das klingt nach einer echten Herausforderung – und ist daher wie gemacht für eine junge Consultinggeneration, die Lust darauf hat, die neue Richtung einer nachhaltig wachsenden Unternehmenswelt in komplexen ökonomischen Umfeldern mitzubestimmen.

CAREER Venture



Bewirb Dich für Consulting!

Der Entscheider.

Markus Merk, dreimaliger
Weltschiedsrichter des Jahres, hat bewegte
Tage hinter sich. Auf eine Einladung des
Sportministers der Malediven mit Award-Verleihung
folgten eine Urlaubsreise im Himalaya und ein beruflicher
Trip nach Teheran, zeitgleich fiebert er als stellvertretender
Aufsichtsratsvorsitzender nach erfolgreicher Sanierung mit
„seinem“ 1. FC Kaiserslautern. Zwischendrin feierte er seinen
60. Geburtstag. Keine Frage: Sein Leben ist auch nach seiner
Zeit als internationaler Schiedsrichter aufregend und erfüllend.
Einen Namen hat sich Markus Merk dabei auch als Keynote-
Redner und Management-Coach gemacht. Seine Expertise:
Entscheidungen zu treffen und zu verkörpern – und
Spiele so zu führen, dass es am Ende nicht nur gerecht
zugeht, sondern die Spieler in die Lage gebracht
werden, ihre besten Leistungen zu erbringen.

Die Fragen stellte **André Boße**.

„So eine Überzeugungskraft fällt aber nicht vom Himmel,
sie entsteht durch Erfahrungen.“

Dr. Markus

Merk



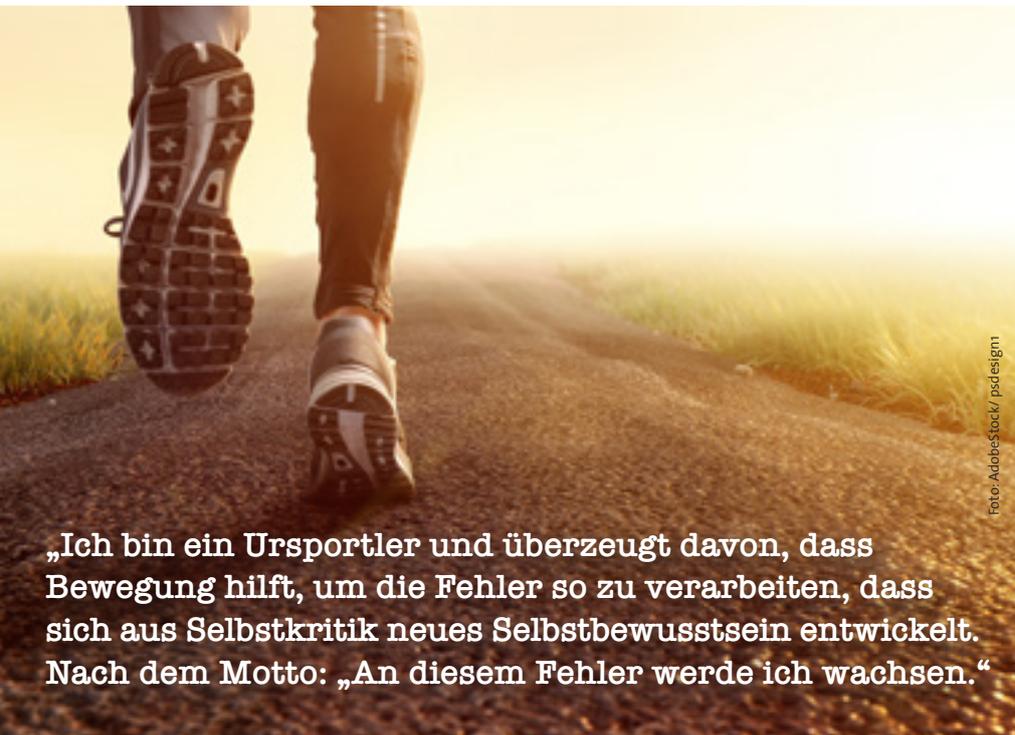


Foto: AdobeStock/ jsdesign1

„Ich bin ein Ursportler und überzeugt davon, dass Bewegung hilft, um die Fehler so zu verarbeiten, dass sich aus Selbstkritik neues Selbstbewusstsein entwickelt. Nach dem Motto: „An diesem Fehler werde ich wachsen.“

Herr Merk, Hand aufs Herz, wie waren die Nächte nach Spielen, in deren Verlauf Sie eine offensichtliche Fehlentscheidung getroffen hatten?

Das war natürlich schon bitter, zumal wir Schiedsrichter zu meiner aktiven Zeit noch nicht von Videoassistenten unterstützt wurden und klar war, dass diese Fehlentscheidungen abends von Millionen Menschen gesehen werden.

Dann hieß es: „Wie kann man das nicht gesehen haben?“

Genau, und da wir von außen keine Hilfe bekamen, lag die Entscheidung ausschließlich bei mir als Schiedsrichter. Lag man da tatsächlich falsch, dann war das schon unfassbar bitter. Schlaflose Nächte waren da keine Ausnahme, verbunden mit klarer und ehrlicher Selbstkritik.

Und am Morgen danach?

Aufstehen, raus in den Wald, laufen. Ich bin ein Ursportler und überzeugt davon, dass Bewegung hilft, um die Fehler so zu verarbeiten, dass sich aus Selbstkritik neues Selbstbewusstsein entwickelt. Nach dem Motto: „An diesem Fehler werde ich wachsen.“ Sowieso ist es gut, wenn einen der Alltag wieder einfängt. Ich habe damals ja noch als Zahnarzt gearbeitet, montags um 7 Uhr saßen die ersten Patienten im Stuhl, für die war diese Behandlung ein zentraler Termin

ihrer Woche, und die wollten in dieser Situation alles andere als einen schlecht gelaunten Zahnarzt. Wobei die Patienten schnell gelernt haben, dass es nicht förderlich war, mich montagsmorgens auf eine eventuelle Fehlentscheidung anzusprechen.

Hatten Sie regelrecht Angst vor den Fernsehbildern, weil die Kamera unbarmherzig Fehler offenlegte?

Nein. Zunächst mal: Bei neun von zehn Spielen war meine Leistung als Schiedsrichter überhaupt kein Thema. Das eine von den zehn Spielen jedoch, bei dem es Gegenwind gab, das bleibt den Leuten in Erinnerung. Ich denke daher, es ist wichtig, dass Entscheider sich im Prozess der Selbstreflexion auch die positiven Situationen ins Gedächtnis rufen. Nicht, um sich selbst abzufeiern, sondern um sich selbst zu zeigen: Die Summe der Entscheidungen ist absolut positiv. Und zu Ihrer Frage mit den unbarmherzigen TV-Bildern im Fernsehen: Es war vor allem am Anfang in meiner Karriere häufig so, dass ich von der Aufklärung der strittigen Situationen durch die Bilder profitiert habe. Weil die Zeitlupe oft zeigte: Ich lag mit meiner Entscheidung eben doch richtig. Auch, wenn's auf dem Platz während des Spiels viel Kritik und Gegenwind gab. Wobei die Frage nach dem richtig oder falsch ja sehr differenziert zu betrachten ist.

In welcher Hinsicht?

Die Welt besteht nicht nur aus Schwarz und Weiß, vieles spielt sich in Grauzonen ab. Nicht wenige Entscheidungen, die man im Laufe eines Spiels, aber auch im Arbeitsleben trifft, sind Abwägungen. Wichtig ist es, den gesamten Kontext zu betrachten: Welche Folgen bringt es mit sich, wenn ich mich so oder so entscheide? Und wie gelingt es mir, in dieser Grauzone eine für den Kontext bestmögliche Entscheidung zu treffen? Wobei zu diesem Kontext auch gehört, dass mein Job als Schiedsrichter ja nicht nur ist, regelkonform zu pfeifen. Ich habe auch die Aufgabe, dafür Sorge zu tragen, dass ein Spielfluss entsteht, der es wiederum den Spielern ermöglicht, ihr ganzes Können abzurufen.

Welche Skills benötigt man, um hier richtig zu liegen?

Das hat sicherlich mit Erfahrung zu tun, klar, aber auch mit Selbstsicherheit und Stabilität. Es darf auf dem Platz niemals der Eindruck entstehen, dass ich selbst an meiner Entscheidung zweifele. Denn sofort überträgt sich dieser Zweifel dann auf die Spieler – oder auch, analog in einem Unternehmen, auf die Teams, die ich berate oder führe.

Würden Sie sagen, dass ein Schiedsrichter die Aufgabe hat, ein Spiel zu führen, so, wie es eine Führungskraft in Unternehmensteams macht?

Ich betrachte die Rolle eines Schiedsrichters als die eines Spielmanagers. Jetzt fragen sich vielleicht einige: „Wieso Manager, es gibt doch ein Regelbuch, nach dem er Entscheidungen zu treffen hat?“ Stimmt, dieses Regelbuch ist die Grundlage. Es gibt mir Anweisungen für tatsachenbezogene Entscheidungen.

So, wie es in einem Unternehmen klar ist, dass ein Projekt deshalb durchgeführt wird, damit Umsätze erzielt werden.

Kann man so sagen. Die Frage, die sich daraus ergibt: Wie wird dieses Ziel erreicht? Sehen Sie, ich habe mir im Laufe meiner Karriere oft die Frage gestellt, wie es eigentlich kommt, dass ich unter den hunderttausenden Schiedsrichtern derjenige war, der drei Mal zum Besten auf der Welt gewählt wurde. Warum ich? Glück? Sicher auch. Bessere Regelkenntnisse? Es

gibt allein unter den mehreren zehntausend Schiedsrichtern in Deutschland mindestens mehrere hundert, die genau so gut wie ich entscheiden können: Elfmeter, ja oder nein? Da muss also mehr sein. Und hier kommen wir zum Management oder auch Führen. Zum Management dazu gehört es, die klaren Schwarz-Weiß-Entscheidungen anzunehmen: Ich habe keine andere Wahl, als einem Spieler die gelbe Karte zu zeigen, wenn er sich nach einem Tor das Trikot über den Kopf zieht oder den Ball auf die Tribüne drischt. In sehr vielen weiteren Situationen besitze ich jedoch einen großen Spielraum, den ich nutzen kann, um das Spiel zu führen. Zentral ist dabei die Kommunikation mit den Spielern, insbesondere mit denen, die eine große Individualität mitgebracht haben.

Die sogenannten Führungsspieler.

Genau, zu meiner Zeit waren das Akteure wie Luís Figo, David Beckham oder Zinedine Zidane: Das waren auf dem Platz die Multiplikatoren. Mit ihrer Aktion und Reaktion auf meine Entscheidungen prägen sie nicht nur ihr Team, sondern das gesamte Spiel und seine Atmosphäre. Also musste ich mit ihnen auf Augenhöhe stehen, musste ich mit ihnen kommunizieren, musste in eine Beziehung mit ihnen treten: Business to Business. Richtig zu entscheiden, heißt nicht nur, den Regeln entsprechend zu entscheiden, sondern dies auch glaubwürdig zu tun. Wobei ich dieses psychologische Element des Spielmanagements absolut geliebt habe. Ich hatte Spaß daran, den Spielern gegenüber loyal, zugänglich und berechenbar aufzutreten. Weil dadurch ein Kanal entsteht, den man nutzen kann, um das Spiel in seinem Sinne zu führen.

Wie entstehen glaubwürdige Entscheidungen?

Wenn man sie auf dem Platz oder auch in einem Projektteam nicht verkauft, sondern verkörpert. Damit der andere sich denkt: „Gut, ich sehe das zwar anders, aber in diesem Moment wirkt der Verantwortliche so überzeugend, dass ich ihm glaube.“ Genau so wichtig ist es, absolut berechenbar zu bleiben. Manchmal verlangt man ja von Schiedsrichtern, sie sollten auch mal beide Augen zudrücken.

„Richtig zu entscheiden, heißt nicht nur, den Regeln entsprechend zu entscheiden, sondern dies auch glaubwürdig zu tun.“

Oder Fingerspitzengefühl zeigen.

Aber stellen Sie sich vor, Sie haben einen Projektleiter, der sich in einem Meeting so und in einem anderen so entscheidet, ohne erkenntlichen Grund. Es gibt nichts Schlimmeres, weil sich das Team nie sicher sein kann: Wie ist die verantwortliche Person heute drauf? Daher ist Konsequenz so wichtig. Eine Entscheidung ist immer eine Festlegung für oder gegen eine Tatsache: Elfmeter, ja oder nein. Gelbe Karte, ja oder nein. Die hohe Kunst ist es nun, sich festzulegen – und dabei alle mitzunehmen. Auch diejenigen, die mit meiner Entscheidung nicht einverstanden sind. So eine Überzeugungskraft fällt aber nicht vom Himmel, sie entsteht durch Erfahrungen. Weshalb es wichtig ist – für junge Schiedsrichter, aber auch für junge Manager oder Berater – diese Dinge schon früh zu üben, gerade in den ersten kleinen Teams, die man leitet. Ein Schiedsrichter fängt nicht in der Bundesliga an, sondern arbeitet sich über den Jugendfußball Saison für Saison weiter nach oben – und zwar vor allem, indem man sich persönlich weiterentwickelt. Ich habe selbst drei Kinder, die jeweils zwischen Studium und Berufsleben stehen, und wir reden zu Hause häufig darüber, wie es gelingen kann, diese Schritte zu gehen.

Zu welchen Schlüssen kommen sie als Familie?

Es ist nicht falsch, einen Traum zu haben. Den Willen zu haben, etwas zu erreichen. Zum Beispiel, ein Bundesligaspiel zu pfeifen. Oder ein Team zu führen und dabei Verantwortung zu besitzen. Man darf aber auch nicht ungeduldig sein: Es gibt keinen Schalter, den man nur umlegen muss – und schon ist man Bundesligaschiedsrichter. Es ist ein Prozess, und dem muss man sich stellen: selbstreflektiert und lernwillig, aber auch mit großer Begeisterung für die Sache.

ZUR PERSON

Dr. Markus Merk, Jahrgang 1962, gilt als einer der berühmtesten Schiedsrichter weltweit. 2012 wurde er zum „Weltschiedsrichter des Jahrzehnts“ gekürt, dreimal erhielt er die Auszeichnung „Weltschiedsrichter des Jahres“, siebenmal wurde er zum besten deutschen Schiedsrichter gewählt. Der Doktor der Zahnmedizin leitete 339 Matches der Fußball-Bundesliga. Er fungierte 2019 bis 2021 als stellvertretender Vorsitzender und Sprecher des Aufsichtsrats des 1. FC Kaiserslautern. Seit 2005 ist er als gefragter Referent unterwegs. Er hält Vorträge und gibt Management-Seminare zu Themen wie „Die sichere Entscheidung“, „Mit Leistung und Fairplay zum Erfolg“ oder „Persönlichkeit, ein steiniger, aber lohnender Weg“.

SCHIEDSRICHTER-KARRIERE

Als jüngster Schiedsrichter piffte Markus Merk 1993 bereits mit 31 Jahren das deutsche Pokalendspiel. 1997 leitete er das Endspiel des Europapokals der Pokalsieger, 2003 das Champions League-Finale zwischen dem AC Mailand und Juventus Turin. Als einziger deutscher Referee leitete er Spiele bei zwei Europameisterschaften, 2000 in Niederlande/Belgien sowie 2004 in Portugal; Höhepunkt war sein Einsatz im Finale Portugal gegen Griechenland. Ebenso war er als einziger deutscher Schiedsrichter bei den Weltmeisterschaften in Korea/Japan sowie 2006 in Deutschland aktiv. Zum letzten Mal stand er am 17. Mai 2008 in der Bundesliga bei der Begegnung Bayern München gegen Hertha BSC Berlin auf dem Platz. Für seine sportlichen und sozialen Leistungen wurde ihm 2005 das Bundesverdienstkreuz verliehen.

Mit Servitization wettbewerbsfähig bleiben



Viele Branchen stehen im Zeitalter der Digitalisierung an einem Scheideweg. Immer wieder ist von disruptiven Zeiten die Rede. Am Beispiel des Maschinenbaus wird deutlich, in welcher unterschiedlichen Richtungen sich eine Branche zukünftig entwickeln kann. Und was helfen kann, wettbewerbsfähig zu bleiben. Zum Beispiel: Servitization. Für die Beratungsunternehmen bedeutet die Entwicklung, ihre Kunden auf dem Weg in die Zukunft zu begleiten, ihnen klarzumachen, dass sich Industrien noch mehr als bisher verflechten. Die Projekte werden damit übergreifender, komplexer und internationaler.

Von **Christoph Berger**

In der 2021 veröffentlichten Studie „Maschinenbau 2030“ zeichnet das Prüfungs- und Beratungsunternehmen Deloitte vier Zukunftsszenarien für den deutschen Maschinenbau und zeigt damit, in welche Richtungen sich die von Hidden Champions gespickte Branche entwickeln kann. Da ist zum einen das Szenario „Fragile Paradise“. In dem bleiben die von den Maschinenbauern entwickelten Produkte die beste Lösung für die Kunden. Und die Unternehmen behalten die Führungsrolle innerhalb ihrer Ökosysteme. Dabei sind Kundennähe und Kundenkenntnis die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Doch das System ist fragil, denn Standardmaschinen sorgen für starken Wettbewerb am Markt, Tech-Unternehmen versuchen, die Dominanz der Industrieunternehmen zu brechen und die asiatischen Wettbewerber bleiben eine ernstzunehmende Konkurrenz.

Im zweiten Szenario, „Success at the Price of Transformation“, setzen sich standardisierte Maschinen gegenüber Spezialmaschinen durch, wobei große Teile der dabei eingesetzten Software von den Maschinenbauern selbst entwickelt werden und nicht von den Tech-Unternehmen kommen. Die Branchenunternehmen werden so zu den unangefochtenen Marktführern der automatisierten Produktion und dominieren die Wertschöpfung in ihren Ökosystemen. Wobei der Wettbewerbs-

faktor „Kundenkenntnis“ und „Kundenzugang“ zunehmend an Bedeutung gewinnt. Neue, standardisierte und modulare Maschinen ermöglichen den Kunden hierbei eine hoch effiziente und gleichzeitig flexible Produktion, die von breiten, nahtlosen Serviceangeboten unterstützt wird.

Zwar auch erfolgreich, doch nicht mehr von den Unternehmen der Branche geprägt, sieht die Zukunft für die Maschinenbauer im Szenario „Paradise Lost“ aus. In dem setzen sich die großen Tech-Konzerne mit ihrer Vision für das industrielle Internet der Dinge durch. Sie sind es, die führende B2B-Plattformen betreiben und die die Maschinen- und Kundendaten exklusiv besitzen. Das führt dazu, dass sie es auch sind, die die Softwarestandards setzen und automatisierte Fertigungsprozesse optimieren. Die Maschinenbauunternehmen werden hier zu Technik-Zulieferern.

Und im Szenario „Played by the Ecosystem“ steuert von den großen Software-Anbietern entwickelte Maschinen-Software mehr zur Wertschöpfung bei als die Maschine selbst. Hierbei kontrollieren die B2B-Plattform-Anbieter den Kundenzugang, sie sind es, die die Maschinendaten besitzen und kundenspezifische Software schreiben. Mit der Folge, dass die Maschinenbauer deutlich geringere Wertschöpfung erbringen.



Foto: AdobeStock/psdesign

Demnach könne auch „Servitization“ ohne die Digitalisierung nicht funktionieren – zum Beispiel Sensorik an den Maschinen zur Datenerhebung oder die konsequente Anwendung von datengetriebenen Entscheidungsprozessen. Und es brauche Industriedesigner in den Entwicklungsabteilungen, die die Frage stellen: „Was will der Kunde mit unserem Produkt eigentlich erreichen?“

Markus Brandes nennt aber auch Nicht-Tech-Unternehmen, die den Servitization-Gedanken zumindest in Teilen schon sehr gut umsetzen. Zum Beispiel Ikea, um dessen Produkte ein Ökosystem mit Services entstanden ist, die über den eigentlichen Produktverkauf hinausgehen und daher den Gesichtspunkt „erweiterte Servicefähigkeiten“ erfüllen: Es gibt Unternehmen, die die Möbel aufbauen oder eine Kreativszene, die aus den Produkten neue Nutzungsmöglichkeiten entwickelt. Ein anderes Beispiel ist Volkswagen, das Abo-Angebote für die ID.X Familie bietet. „Gerade die jüngere Zielgruppe will überhaupt nicht mehr permanent ein Auto zur Verfügung haben, die Abo-Modelle bieten ein „Rund-um-Sorglos“-Paket und mit Europcar hat sich VW die notwendigen Service-Fähigkeit dafür ins Haus geholt.“

Und, last but not least: Servitization bedient laut Markus Brandes auch den Nachhaltigkeitsgedanken, da sowohl die Hersteller als auch deren Kunden dem Druck ausgesetzt sind, weniger zu konsumieren bzw. zu verbrauchen. „So werden mit dem „Servitization“-Ansatz zwar weniger Produkte verkauft, dafür aber mehr komplementäre Services“, erklärt der Unternehmensberater. Außerdem bestehe der Anreiz, Maschinen komplett zu recyceln. Also: Win-win für alle.

Und was bedeutet das für die Consulting-Unternehmen? Oliver Bendig von Deloitte sagt: „Mit dem Eintritt neuer Anbieter und Wettbewerber in den Maschinenbaumarkt werden Industriegrenzen mehr noch als bisher verschwimmen. Damit werden unsere Projekte übergreifender, komplexer und internationaler. Unser interdisziplinärer Ansatz kommt also voll zum Tragen.“

Ändern der Perspektive

Anhand aller vier beschriebenen Szenarien wird deutlich, welche ausschlaggebende Rolle die Digitalisierung, Daten, der Aufbau von Ökosystemen und ein direkter Kundenzugang spielen. Oliver Bendig, Partner bei Deloitte und für den Bereich Strategy & Business Design, sagte dazu in einem Interview: „Aus meiner Sicht ist Szenario D „Played by the Ecosystem“ die größte Herausforderung. In dieser Welt ist der deutschsprachige Maschinenbau weiterhin mit spezialisierten und hochinnovativen Maschinen erfolgreich – aber: Spezifikationen dieser Maschinen werden zunehmend durch Dritte festgelegt. Dies stellt eine deutliche Parallele zur Automobilindustrie dar: Bereits heute machen sich viele OEMs (Original Equipment Manufacturer) Sorgen, dass Google in einigen Jahren definiert, welches Auto gebaut werden soll – egal ob ein Stern, vier Ringe oder ein anderes Emblem auf der Kühlerhaube ist.“ Der Maschinenbau müsse daher weiterhin radikal auf Innovation setzen und die konkreten Kundenbedürfnisse dabei in den Mittelpunkt stellen.

Dass Wettbewerbsfähigkeit für die Branche nicht allein durch die Entwicklung des Next-Best-Produkts gehalten werden kann, sondern dass sich herstellende Unternehmen weiterentwickeln müssen, ist auch nach Ansicht von Markus Brandes essentiell. Der Senior Partner bei IBM Consulting im Bereich

Digital Transformation Value Consulting Lead sagt: „Sich rein über Engineering und Manufacturing zu differenzieren, wird schwer.“ Er empfiehlt den Unternehmen daher, den Fokus von einer „Product-dominant-logic“ hin zu einer „Service-dominant-logic“ zu verändern, was als „Servitization“ bezeichnet wird. „Als herstellendes Unternehmen sollte man sich nicht nur auf das eigene Produkt konzentrieren, sondern sich überlegen, was die Kunden mit den Produkten eigentlich erreichen wollen“, erklärt er. Legt man diese Methode streng aus, gibt es bei ihrer Anwendung überhaupt keine Produkte mehr, sondern alles ist ein Service, da Produkte an sich keinen Selbstwert haben – es sei denn, es sind Statussymbole. Doch auch bei dieser Neuausrichtung dürfte die Engineering- und Designexpertise nicht außer Acht gelassen werden, so Markus Brandes: „Das bedeutet, dass ich als herstellendes Unternehmen neben meinen Engineering- und Manufacturing-Fähigkeiten neues lernen muss. Drei Dinge stechen dabei heraus: User Experience Design, erweiterte Service-Fähigkeiten sowie die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells weg vom reinen Produktverkauf.“

Laut Markus Brandes könnten bei diesem Change die Tech-Konzerne als Vorbild genommen werden: „Da sie viel über uns wissen, können sie viel zielgerichtete Angebote machen, die mich in meinen Aufgaben unterstützen.“

Von: Christoph Berger
Gesendet: 28. April 2022
An: Berufseinsteiger*innen in die Consulting-Branche
Betreff: Nachhaltigkeit ist Top-Thema

Liebe Leserinnen und Leser,

laut einer aktuellen Studie beginnen Unternehmen, das Thema Nachhaltigkeit strategisch anzugehen. So wollen sie ihre „Licence to operate“ erhalten, einen Mehrwert für die Gesellschaft schaffen und neue Chancen erschließen.

So haben das Futurist Institute for Sustainable Transformation, das Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung und die Unternehmensberatung Bain & Company in einer gemeinsam erstellten Studie herausgefunden, dass es ein neues Top-Thema auf der Agenda der CEOs gibt: die Nachhaltigkeit. Die Digitalisierung verlässt damit die Spitzenposition und wechselt auf Rang 2. Die Studienergebnisse zeigen, dass neun von zehn Top-Führungskräften Nachhaltigkeit in den kommenden fünf Jahren für mindestens genauso wichtig halten wie die Digitalisierung, nahezu die Hälfte erachtet sie sogar als bedeutender. Die Führungskräfte verfolgen dabei das Ziel, ihre Unternehmen klimaneutral zu machen und entlang der drei Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt, Soziales und Governance zu transformieren.

Die Studie „Von Haltung zu Handlung: Wie Deutschlands CEOs ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs bringen“ offenbart aber auch einen Zielkonflikt, für den viele der Unternehmenslenker*innen noch keine Lösung gefunden zu haben scheinen: Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit stellt sich für sie noch als ein Gegensatz dar. Doch Bain-Deutschlandchef Walter Sinn ist überzeugt, dass sich dieser Konflikt in den kommenden Jahren auflösen wird: „Etliche Nachhaltigkeitsprojekte gerade im Bereich Umwelt rechnen sich bereits. Und die Wirtschaft steht erst am Anfang der ökologischen Transformation. In Zukunft werden die Kosten für mehr Nachhaltigkeit in vielen Fällen deutlich geringer sein als die Chancen auf zusätzliche Umsätze. Wenn Unternehmen gerade die Dekarbonisierung strategisch klug aufsetzen, werden sich ihnen bereits in dieser Dekade bedeutende Wachstumschancen bieten.“

Nun gelte es vor allem, die entsprechenden Schritte als Teil der Unternehmensstrategie und die Nachhaltigkeitsziele in die operative Steuerung zu integrieren, ergänzt Stefan Wörner, bei Bain verantwortlich für das Thema Sustainability & Corporate Responsibility in der DACH-Region. Dafür sei entschlossenes Handeln gefragt.

Wie sehr das Thema Nachhaltigkeit die Unternehmen beschäftigt, zeigen auch Ergebnisse einer PwC-Studie, nach der weltweit immer mehr Unternehmen einen Chief Sustainability Officer (CSO) ernennen. Diese personelle Verankerung in der obersten Führungsebene zeigt zum einen, wie komplex das ESG-Themenfeld ist – ESG steht für Environmental Social Governance, zum anderen würden CSOs die nachhaltigen Veränderungen in den Unternehmen vorantreiben und die Visibilität und Verbindlichkeit bei dem Thema erhöhen.

Mit herzlichen Grüßen

Christoph Berger

E-Mail für dich

Foto: Fotolia/satapatms

KARRIEREZIEL JURA

Wir kennen den Weg!

Ob Du Deinen zukünftigen Arbeitgeber bei uns persönlich triffst oder virtuell Kontakt aufnimmst: Wir haben in jedem Fall das richtige Karriereformat für Dich! Such Dir unter www.karriereziel-jura.de das passende für Deine juristische Karriere und geh den nächsten Schritt in Deine berufliche Zukunft!

www.karriereziel-jura.de

Cloud, KI & Co.

Die Digitalisierung gehört zu den Megatrends unserer Zeit. Mit ihren Technologien werden Strukturen und Prozesse in den Unternehmen grundlegend verändert. Berater*innen sollten daher wissen, welche Technologien gerade angesagt sind.

Von Christoph Berger

Die Modernisierung und Automatisierung der IT sowie die Umsetzung digitaler und datenbasierter Geschäftsmodelle sind die Top-Themen auf der Agenda der CIOs. Das sind Ergebnisse der im Januar 2022 veröffentlichten Lünendonk-Studie „Cloud-native Software Development: Mit Cloud-Technologien und Agilität zu mehr Innovationsgeschwindigkeit und Wettbewerbsvorteilen“. Das habe zur Folge, dass die Cloud-Transformation stärker als bisher vorangetrieben werde. Um jedoch die Vorteile der Cloud unter anderem in Hinblick auf Skalierung und Verfügbarkeit optimal nutzen zu können, würden IT-Verantwortliche künftig verstärkt auf Cloud-native setzen. Dabei handelt es sich laut der Cloud Native Computing Foundation um eine Entwicklungsmethode, die es Unternehmen erlaubt, skalierbare Anwendungen in modernen, dynamischen Umgebungen wie öffentlichen, privaten und hybriden Clouds zu erstellen und auszuführen. Container, Service-Meshes, Microservices, unveränderliche Infrastruktur und deklarative APIs, also Programmierschnittstellen, sind Beispiele für diesen Ansatz.

Cloud & Edge Computing hat auch das Beratungshaus Dr. Wieselhuber & Partner als eine der entscheidenden Technologien im Megatrend Digitalisierung ausgemacht. In der Analyse „Zukunft hat, wer Zukunft schafft“ wird Cloud & Edge Computing aufgrund der unzähligen Datenerfassungsstellen eine entscheidende Rolle zugeschrieben, da servicebasierte Leistungen benötigt würden, um einerseits die Abläufe in den Unternehmen zu vereinfachen, zum anderen aber auch, weil mit der Cloud ein zuverlässiger Schutz gegen Cyber-Bedrohungen geschaffen werden könnte. Cybersicherheit ist demnach laut den Berater*innen ebenfalls ein zu fokussierendes Themenfeld im Kontext der Digitalisierung, nehmen Cyberangriffe doch weltweit zu – mit immensem Schadenspotenzial. Unternehmen müssten daher Strategien zum Schutz vor derartigen Bedrohungen erarbeiten.

Als weitere prägende Technologien hat die Münchener Unternehmensberatung Künstliche Intelligenz & Analytics, Industry X & 5G, die Blockchain sowie das Thema Extended Reality identifiziert. Während Künstliche Intelligenz & Analytics den Kern der Transformation bilde, da Prozesse und Prognosen an Effizienz gewinnen und ganze Ablaufstrukturen nachhaltig verändert werden könnten, steht bei Industry X & 5G die Konnektivität physischer Objekte im Mittelpunkt. Die Blockchain wiederum ermöglicht eine verschlüsselte und dezentrale Speicherung von Daten, während in der Extended Reality virtuelle Objekte die reale Welt überlagern und ergänzen. Sie manches Mal auch vollständig ersetzen.

29. KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN

Deutschlands Familienunternehmer treffen Fach- und Führungskräfte

Die Recruiting- und Kontaktmesse für Ihre
Karriere im Familienunternehmen

Sprechen Sie direkt mit den Inhabern und Top-Entscheidern

- Konkrete Stellenangebote
- Internationale Einsatzmöglichkeiten
- Zukünftige Karriereperspektiven

Ausrichter

WÜRTH  **GROUP**

1. Juli 2022
Künzelsau

Bewerbungsschluss 7. Juni 2022

www.Karrieretag-Familienunternehmen.de



Lead-Medienpartner

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Medienpartner

karriereführer 

Schirmherrschaft



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz



Foto: Marcus Merik

Je diverser, desto resonanter

Im Zeitalter der Digitalisierung

und Globalisierung schöpfen wir immer weniger aus uns allein.

Konzepte entstehen in interdisziplinären Projekten. Wissenschaftliche Aufsätze werden in Teams geschrieben. Künstler wie Ai Weiwei oder Olafur Eliasson schaffen ihre Installationen in Factories. Wie nie zuvor setzen kreative Prozesse voraus, dass wir unsere Ideen durch Resonanz potenzieren. In ihrem Gastbeitrag gibt Dr. Doris Martin fünf Impulse, wie wir Resonanz schaffen können.



Doris Martin: **Exzellenz. Wissen Sie eigentlich, was in Ihnen steckt?** Campus 2021. 24,95 Euro

Resonanzbeziehungen zu anderen

Menschen berühren und bewegen uns. Gemeinsam kommt man ins Gespräch, greift Ideen auf, spinnt Gedanken, Worte klingen nach. Energie und Widerhall stellen sich ein, Sie fühlen sich lebendig und betrachten Dinge mit neuen Augen. Wenn sich Resonanz ereignet, läuft vieles wie von Zauberhand. Allerdings können Sie Resonanz nicht wie eine Superfood-Bowl bestellen. Aber wenn Sie ideale Bedingungen für sie schaffen möchten, können Sie das ganz bewusst beeinflussen:

1. Suchen Sie sich die richtigen Leute

Natürlich entfaltet sich Resonanz auch in Beziehungen, die Sie schon haben. Selbstverständlich klingen und schwingen wir mit dem Partner oder der Partnerin, der Familie, Freundinnen und Freunden. Gleichklang und Harmonie katapultieren Sie aber nicht in neue Welten. Nur ungewöhnte Perspektiven bringen Sie auf

Dr. Doris Martin hat Sprach- und Literaturwissenschaften studiert und über Shakespeare und dessen Frauenfiguren promoviert. Als Autorin, Beraterin und Coach gibt sie Orientierung in einer Welt des Wandels. Mit ihren Büchern *Exzellenz. Wissen Sie eigentlich, was in Ihnen steckt?* und *Habitus. Sind Sie bereit für den Sprung nach ganz oben?* zählt sie zu den bekanntesten Impulsgeber*innen erfolgsorientierter Menschen.

außergewöhnliche Gedanken. Deshalb gilt: Je diverser, desto resonanter. Resonanz lebt auch von der Differenz. Kein Orchester besteht aus lauter Geigen!

2. Schaffen Sie eine produktive Stimmung

„Ich versuche, mich nur in wohltuenden Umgebungen aufzuhalten,“ sagte der Modedesigner Yves Saint Laurent. Dahinter steht die Erkenntnis: Menschen teilen ihre besten Ideen nur, wenn sie sich wohl und sicher fühlen. Am meisten Resonanz kommt auf, wenn alle in der Runde Anklang finden. Auch dann, wenn ein Beitrag im ersten Moment unausgegrenzt oder unwesentlich klingt.

3. Entfalten Sie Ihre eigene Stimme

Resonanz bedeutet nicht Konsens. Unterschiedliche Meinungen sind essenziell und bringen interessantere Lösungen hervor. Bringen Sie deshalb Ihre eigenen Perspektiven klar und souverän in die Runde ein. Zielen Sie aber nicht auf Dominanz. Die Kunst besteht darin, Gehör zu finden, ohne andere Stimmen zu übertönen.

4. Lassen Sie Dinge in der Schwebelage

Ein unsensibler Spruch, das Herumreiten auf Details oder Termindruck stören die Stimmung. Sprechen Sie notwendige Eckdaten an, aber erwarten Sie keine sofortige Klärung. Lassen Sie unterschiedliche Sichtweisen im Raum stehen. So können andere sie aufnehmen, ohne sich bedrängt zu fühlen.

5. Schwingen Sie im Takt

Der Kampf ums Wort zerstört Resonanz. Einander ausreden zu lassen und zu bestätigen ist deshalb mehr als eine Stilfrage. Kultivieren Sie Pausen. Vermeiden Sie Monologe. Ideal ist es, wenn alle ungefähr gleich lang sprechen. Stellt sich Resonanz ein, äußert sich dies oft in einer gelösten, angeregten Stimmung. Ein Gefühl der Nähe stellt sich ein. Alle schwingen auf der gleichen Wellenlänge.



STUDY
TOGETHER

Join the largest global student community.

Study together online and say goodbye
to your lack of motivation.

+ 675.000 members

+ 60.000 online



Join for free!
studytogether.com



Supportive community

Mental **breaks** with
meditation videos

Helpful **events &**
discussion rounds

Tutor Channels

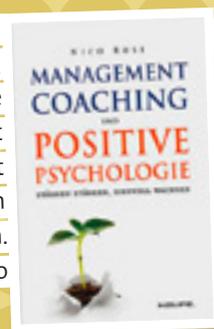
Scanner- Blick!

Kultur-, Buch- und Linktipps

FACHBUCH: „MANAGEMENT COACHING UND POSITIVE PSYCHOLOGIE“

Führungskräfte stehen mehr denn je vor großen Herausforderungen, ihr Job erfordert jeden Tag Höchstleistung. Vor diesem Hintergrund gewinnt auch Coaching immer mehr an Bedeutung. Die Positive Psychologie leistet einen wertvollen Beitrag zur Professionalisierung dieser Disziplin. Dieses Buch schildert theoretisch fundiert und gleichzeitig praxisnah den Beitrag von Positiver Psychologie im Management Coaching. Smart, wirkungsvoll, evidenzbasiert. Mit Gastbeiträgen und Interviews von renommierten Forscherinnen und Forschern sowie herausragenden Coaching-Praktikerinnen und -praktikern.

Nico Rose: Management Coaching und Positive Psychologie. Haufe 2021, 39,95 Euro



RATGEBER: EINFÜHRUNG IN DAS CONSULTING

Die Beratungsbranche ist die Wunschbranche der meisten Hochschulabsolventen mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund. Doch warum ist die Consulting Profession eigentlich so faszinierend? Was spricht für den Einsatz von Unternehmensberatern? Welchen Nutzen, welchen Mehrwert bieten Beratungsleistungen überhaupt? Warum wächst der Beratungsmarkt immer noch deutlich schneller als die Wirtschaft als Ganzes? Und wo kann man überhaupt Consulting studieren? Was ist der ideale Weg in die Beratung? Welches sind die Voraussetzungen, um einen Einstiegsjob als Unternehmensberater zu bekommen? Welche Qualifikationen sind gefragt? Welche Hochschulen bieten dafür die besten Chancen? Das Buch „Einführung in das Consulting“ von Prof. Dr. Dirk Lippold beantwortet diese und ähnliche Fragen und gibt damit einen fundierten Einstieg in die professionelle Unternehmensberatung.

Dirk Lippold: Einführung in das Consulting. De Gruyter 2022, 24,95.



MANIFEST: „DIE MUTTER DER ERFINDUNG“

Warum kam man erst im späten 20. Jahrhundert auf die Idee, Räder unter Reisekoffer zu montieren – obwohl es das Rad schon seit fünftausend Jahren gibt? Wären wir womöglich nie auf den Mond gelangt ohne das Wissen amerikanischer Näherinnen? Und wie sähe eigentlich eine Welt aus, in der Frauen genauso viel Gehör finden wie Männer? Die schwedische Bestsellerautorin Katrine Marçal zeigt mit viel Verve, was die Menschheit über die Jahrhunderte verloren (oder erst viel später erfunden) hat, weil eine Hälfte von ihr – die Frauen – nicht mitreden, mitbestimmen, miterfinden durfte. Und sie dreht die Perspektive um: Was wäre denn, wenn wir einmal nicht von der frühgeschichtlichen „Bronzezeit“ sprächen, sondern von der „Keramikzeit“? Würde sich unsere Sicht auf alles Nachfolgende ändern – und vielleicht auch etwas daran, dass heute nur drei Prozent des globalen Wagniskapitals weiblichen Gründerinnen anvertraut werden? Würden wir am Ende gar Lösungen finden, um der planetaren Zerstörung, die die Menschheit in Gang gesetzt hat, etwas entgegenzusetzen? Viel zu lange haben wir die negativen Folgen der fixen Ideen von Männlichkeit und Weiblichkeit unterschätzt. Ein starkes Manifest – und ein erfrischend neuer Blick auf die Geschichte der Innovationen.

Katrine Marçal: Die Mutter der Erfindung. Rowohlt 2022, 22 Euro.



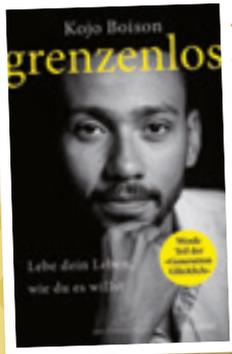
LEITFADEN: „ZUKUNFTSFAKTOR UNTERNEHMENSKULTUR“

Einige Unternehmen scheinen sich auf die sich immer schneller verändernden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen besser einstellen zu können als andere. Doch was ist deren Erfolgsgeheimnis? Dahinter steckt die Fähigkeit zu einem Kulturwandel und der Entwicklung von neuen Regeln und Verhaltensweisen, die den Erfolg eines Unternehmens sichern. Dr. Peter Fischer, Betriebswirt, Psychologe und Geschäftsführer eines internationalen Beratungsunternehmens, zeigt anhand von sieben konkreten Schritten, wie die Voraussetzungen für eine zeitgemäße und nachhaltige Unternehmenskultur geschaffen werden können. So gelingt der Kulturwandel – schließlich ist eine entsprechende Kultur nichts weniger als die DNA des Unternehmenserfolgs.



Dr. Peter Fischer: Zukunftsfaktor Unternehmenskultur. Redline 2021, 24,99 Euro.

AUTOBIOGRAFIE: „GRENZENLOS“



Kojo Boison zählt zu den einflussreichsten Influencern im deutschsprachigen Raum. Seine YouTube-Kanäle erreichen 300 Millionen Aufrufe und über eine Million Follower. Er ist deutscher Jo-Jo-Meister, Musiker, Unternehmensberater und gefragter Speaker. Doch es gab in seinem Leben auch eine Schöpfungspause: Für drei Jahre gab er seinen YouTube-Kanal mit auf, um sich auf das Wesentliche im Leben zu konzentrieren: Glück. In diesem Buch erzählt er von seinem eigenen Leben. Wie er sich von einer Kindheit in Armut, mit rassistischen Übergriffen, Ungerechtigkeit, Verlusten und dem Gefühl der Chancenlosigkeit befreien konnte. Und was Offenheit, Mut und Wille damit zu tun hatten.

Kojo Boison: Grenzenlos. Goldegg 2022, 18 Euro.

PSYCHOLOGIE: DIE MACHT DER DISZIPLIN

Welche Eigenschaft ist entscheidend für Erfolg? Es ist nicht positives Denken, sondern Selbstdisziplin, stellte Roy Baumeister, Professor für Sozialpsychologie an der University of Queensland in Australien, in seinen psychologischen Experimenten fest. Die gute Nachricht: Disziplin beruht auf Willenskraft und lässt sich wie ein Muskel trainieren. Sie entscheidet über Glück und Zufriedenheit, über Karriere, Gesundheit und finanzielle Sicherheit. Erst daraus folgen Zuversicht und Selbstvertrauen.

Roy Baumeister, John Tierney: Die Macht der Disziplin. Campus 2022, 18 Euro.



KOMPENDIUM: DER CHANGE-CODE



Die Quote ist seit Jahren unverändert: Drei Viertel aller Change-Programme in Unternehmen gehen schief. Sie liefern nicht das, was sie sollen. Mit der Folge, dass Geld, Motivation und Wettbewerbsfähigkeit schwinden. So kann es also nicht weitergehen. Angesichts der immensen Herausforderungen und Umbrüche, vor denen wir allenthalben stehen, ist es höchste Zeit, dass der Pfusch beim Change aufhört. Wie das funktioniert, verrät das Buch „Der Change-Code“ vom Veränderungsexperten, Unternehmer, Investor und Musiker Dieter Lederer. Es lädt dazu ein, konsequent auf das zu fokussieren, was Menschen brauchen, um sich für Wandel zu begeistern. Denn nur dann werden sie sich bewegen. Nur dann werden sie sich vertrauensvoll auf eine neue unternehmerische Richtung einlassen und sie kraftvoll umsetzen.

Dieter Lederer: Der Change-Code. Wiley-VCH 2022, 24,99 Euro.

SACHBUCH: „FREIHEIT IST NICHT SELBSTVERSTÄNDLICH“

Alfonso Pecorelli war einst Manager und Unternehmensberater. Dann wurde er Verleger und Autor. Von ihm ist zum Beispiel die Bestseller-Novelle „Das Mädchen, das die Welt veränderte“. Nun hat er das Sachbuch „Freiheit ist nicht selbstverständlich“ herausgebracht. Darin lässt er vier herausragende Persönlichkeiten der letzten Jahrzehnte zu Wort kommen. Vier Männer die sich der Tyrannei entgegenstellten – jeder auf seine Weise, aber alle vier wohl wissend, dass die fundamentalsten Werte und Errungenschaften unserer humanistischen Kultur jene der Freiheit und der Menschenrechte sind.

Alfonso Pecorelli: Freiheit ist nicht selbstverständlich. Riverfield 2022, 10 Euro.



Bookmarks



Weiterbildung Wissenschaft Wuppertal gGmbH

Pauluskirchstraße 7
42285 Wuppertal

Karriere-Website:
www.baubetrieb.de
www.rem-cpm.de
www.s-um.de

Internet:
www.uni-wuppertal.de

Kontakt

Katja Indorf, Studienberatung
Fon: 0202 4394192
E-Mail:
indorf@uni-wuppertal.de

Ausführliches Firmenprofil unter
www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil



BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL

Platinion GmbH

Im Mediapark 5c
50670 Köln

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

Kontakt

Mike Stertz
Recruiting
Fon: 0221 5895 8324
E-Mail: karriere@bcgplatinion.com

Ausführliches Firmenprofil unter
www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil



BCG
PLATINION



karrierefuehrer-Service:

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

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

“

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

”

WINGS-Fernstudium

Philipp-Müller-Str. 12
23966 Wismar

Karriere-Website:
<https://www.wings.de/karriere>
Internet:
<https://www.wings.de/master>

Kontakt

Nadine Wolff
Master Fernstudium
Fon: +49 3841 753 7107
E-Mail: n.wolff@wings.hs-wismar.de

Ausführliches Firmenprofil unter
www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil



WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

karriereführer

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



km arks



Foto: Fotolia/fotofabrik

Martin Klapheck

Berater, Coach, Redner



Foto: Martin Klapheck

Martin Klapheck gehört zu den führenden Experten für Erfolg und kreatives Handeln. Zur Vermittlung seiner Botschaften nutzt er die Musik. Was diese mit Erfolg zu tun hat, was wir tun können, um auch in unsicheren Zeiten erfolgreich zu sein und auf was es im Berufsleben ankommt, all das erklärt er im Interview.

Die Fragen stellte **Christoph Berger**

* Martin Klapheck ist Inhaber eines Diploms der größten deutschen Bankengruppe. Er sammelte seinen Erfahrungsschatz in verschiedenen Führungsfunktionen im Vertriebs- und Kreativbereich und während seines Studiums mit den Schwerpunkten Organisations-, Führungs- und Kommunikationspsychologie. Als erfolgreicher Unternehmer organisierte er viele Jahre Klassikkonzerte für das Europäische Parlament – als Pianist gewann er diverse Preise. Heute gehört Martin Klapheck zu den führenden Experten für Erfolg und kreatives Handeln. Er ist Keynote-Speaker, Buchautor, Unternehmer und Pianist. Dreimal in Folge wurde Klapheck in den Kreis der 100 besten Redner Deutschlands gewählt – den „Top 100“.

Sie beraten und coachen Unternehmen und Führungskräfte. Was bedeutet für Sie Beratung?

Es bedeutet, dass man die eigenen erworbenen Kompetenzen an andere weitergibt und ihnen hilft, sich zu verbessern. Dabei zu erleben, wie ein Mensch schon innerhalb eines Tages an sich selbst wachsen kann, ist ein enormes Glücksgefühl.

Sie sind auch als der „Piano-Referent“ bekannt. Wie vermitteln Sie mit Ihrem Klavier und Musik Kompetenzen, die heute gefragt sind?

Die Musik hilft, Zusammenhänge sichtbar zu machen, die sich ansonsten nur schwer erschließen würden. Ein Beispiel sind Hindernisse und mentale Blockaden, die sich beim Durchführen von Vorhaben auftun. Hier nicht zu stoppen, sondern die Blockade zu lösen, ist das Ziel. Denn meist geht viel mehr und man kommt weiter – auch unter schwierigeren Rahmenbedingungen, als man annimmt. Wie diese Vermittlung mit Musik funktioniert? Ein Musikstück besteht aus den Funktionen Bass, Harmonie, Melodie und Verzierung. Diese vier Dinge mit zwei Händen umzusetzen, ist schon schwierig. Doch ich spiele das Stück dann mit einer Hand. Unter abgeänderten Bedingungen. Ich erkläre meinen Zuhörern dann, was ich abgeändert habe und übertrage dies auf das Leben oder Arbeitssituationen.

Sie bieten im Rahmen Ihrer Rednertätigkeit sechs Module an: „Handeln“, „Kreativität“, „Positives Denken“, „Humor & Verrücktes tun“, „Rein in die Emotionen des Kunden“ und „Kreatives Verkaufen im Zeitalter der Digitalisierung“. Aus Ihrer Erfahrung, auf welche dieser Faktoren kommt es gerade jetzt in einer Zeit der vielen Unwägbarkeiten an?

Das sind ganz klar die beiden Themen Positives Denken und Handeln. Gerade die derzeitige Nachrichtenlage beeinflusst unsere Gefühle und unser Denken. Wir dürfen unseren inneren Gedankencontainer jedoch nicht mit zu vielen negativen Dingen überfrachten, da wir dann selbst eine negative Einstellung bekommen. Neben den derzeit vielen schlechten Nachrichten müssen wir darauf achten, den „Container“ auch mit guten Informationen zu befüllen. Denn es gilt, auf unsere mentale Gesundheit zu achten. Nur dann kann ich energetisch handeln. Auch hier kann übrigens wieder Musik helfen.

Ausgeblendet darf die Realität aber nicht werden.

Nein, auf keinen Fall. Das wäre fatal. Ich muss versuchen, analytisch an die Herausforderungen heranzugehen, muss dann aber auch in einen Lösungsmodus kommen. Wenn ich in meinem inneren Gedankencontainer viel Positives habe, bin ich mental kraftvoll und dann gelingt es auch ganz bewusst, positive Situationen herbeizuführen.

Aus Ihren eigenen Erfahrungen und Kontakten: Welchen Rat geben Sie Berufseinsteiger*innen mit auf den Weg in den neuen Lebensabschnitt?

Schnell ins Handeln zu kommen. Denn oft wird noch zu lange gezaudert. Außerdem empfehle ich, einerseits eine qualitativ hochwertige Arbeit abzuliefern, sich dabei aber nicht vom Perfektionismus auffressen zu lassen. Das gilt sowohl für den Bewerbungsprozess als auch für die Arbeit später an sich. Außerdem sollte man bei allem Erfolgsstreben für sich selbst Grenzen setzen, ab denen man seine Persönlichkeit nicht weiter zurücksetzt. Last but not least: Geben Sie nicht zu viel auf die Aussage „Das geht so nicht“. Behalten Sie die geistige Freiheit, auch neue Wege in Erwägung zu ziehen.



„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
sowie Speakerin und Table Captain der herCAREER



Das größte Karriere- & Netzwerkevent 06.-07. Oktober 2022 | MOC, München

DIE Leitmesse für Absolventinnen, Frauen in Fach- und Führungspositionen und Existenzgründerinnen.

- über 230 Aussteller:innen
- über 350 MeetUps & Talks
- über 450 Role Models
- über 60 Vorträge & Diskussionen



TABLE CAPTAIN & SPEAKERIN

Elke Benning-Rohnke
Unternehmerin, ehem. Vorstand der Wella AG, Aufsichtsrätin und Beirätin, ehem. Vizepräsidentin FidAR e.V., Autorin und Speakerin



TABLE CAPTAIN & SPEAKER

Robert Franken
Digitaler Potenzialentfalter, Gründer der Initiative Male Feminists Europe & ehrenamtlicher Botschafter für #HeForShe Dt.



TABLE CAPTAIN & SPEAKERIN

Vreni Frost
Moderatorin, Sprecherin und Autorin. Sie moderiert und spricht unter anderem für die ARD, Spotify, Audible oder die Deutsche Vermögensberatung



TABLE CAPTAIN & SPEAKERIN

Laura Gersch
Finanzvorständin Allianz Versicherungs-AG; war Vorstandin für Firmenkunden und Personal Allianz Lebensversicherungs-AG; gründete #equalpension



TABLE CAPTAIN & SPEAKERIN

Katharina Hauke
Geschäftsführerin Lieferando in Deutschland und Österreich mit 1400 Mitarbeiter:innen; leitete erfolgreich mehrere Vertriebsabteilungen bei ImmoScout24



TABLE CAPTAIN & SPEAKERIN

Anna Sophie Herken
Business Division Head, Allianz Asset Management GmbH, Aufsichtsrätin Allianz Life und CPIC Fund Management Ltd, im Stiftungsrat der AllBright Stiftung



SPEAKER

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



TABLE CAPTAIN & SPEAKERIN

Julia Möhn
Mitglied der Chefredaktion EMOTION & Managing Editor, Redaktionsleiterin WORKING WOMEN EMOTION



TABLE CAPTAIN & SPEAKERIN

Janina Mütze
Mitgründerin & Geschäftsführerin der Civey GmbH. Mitglied im Beirat junge digitale Wirtschaft beim BMWi. Ausgezeichnet vom „Forbes“-Magazin im Bereich „30 unter 30“



SPEAKERIN

Dr. Rebekka Reinhard
Freie Philosophin, Bestsellerautorin, Speakerin, stv. Chefredakteurin der Philosophie-Zeitschrift „Hohe Luft“, hostet den Podcast „Was sagen Sie dazu?“



TABLE CAPTAIN & SPEAKERIN

Vera Schneevoigt
Chief Digital Officer, Bosch Building Technologies & ehem. Geschäftsführerin der Fujitsu Technology Solutions GmbH. Berät Politiker zur Digitalisierung



TABLE CAPTAIN & SPEAKERIN

Anahita Thoms
Partnerin Baker McKenzie, Young Global Leader World Economic Forum, Vorstandin Atlantik-Brücke, Capital zählt sie zu den Top 40 Managern unter 40

TAGES-TICKET ab 10,- €
her-career.com/tickets

herCAREER@Night | 06.10.2022

Der Netzwerkevent mit über 45 Table Captains!

Anmeldung unter her-career.com/atnight

herCAREER – DIE Plattform für die weibliche Karriere

GET CONNECTED



Sie sind bereit für das nächste Karrierelevel?

Jetzt kostenfrei Profil anlegen und matchen lassen!

[herCAREER-Jobmatch.com](https://her-career.com/jobmatch)

GET SUPPORTED



Kooperatives Networking Wissen & Erfahrungen austauschen

Jetzt anmelden und kostenfrei matchen lassen!

[herCAREER-Lunchdates.com](https://her-career.com/lunchdates)

GET INSPIRED



It's all about

her CAREER Voice
PODCAST

[her-CAREER.com/podcast](https://her-career.com/podcast)

SPONSOR:INNEN

Deutsche Hochschulwerbung

StudySmarter

HAUPTMEDIENPARTNER:INNEN

emotion

now+next
Magazin für Studium und Karriere

Frankfurter Allgemeine

Startup Valley

FEMOTION

JOIN THE COMMUNITY!

[herCAREER.de](https://her-career.com)

[company/hercareer](https://www.linkedin.com/company/hercareer)

[@her_CAREER_de](https://twitter.com/her_CAREER_de)

[hercareer](https://www.instagram.com/hercareer)

“The well-founded practical knowledge and the shared international experiences and perspectives help me broaden my horizon and provide the tools that support my current and future career.”

Sabrina
Master Student 2022



WHU Women in Business
Scholarships available

Part-Time Master in Management (MA)

17 months
4 lecture days per month (Thu – Sun)
1 week international module Tel Aviv (Israel)
Start: September

A unique Master program for young professionals.

Study in parallel to your employment.

Understand management challenges in an international context.