

**EXKLUSIV** für Top-WiWi-Absolventen

# WiWi CAREER

2020/2021

UNTERNEHMENSPROFILE  
Unternehmen stellen sich vor

## INSIDER-TIPPS

für den Karrierestart  
nach dem Studium

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

WiSt



Vahlen

„... knapp 1000 Seiten geballtes und erprobtes BWL-Wissen, und das zu einem erstaunlich günstigen Preis.  
in: Studium 99/2016, zur Vorauflage

„Wohl kein betriebswirtschaftliches Buch steht so für seine Zunft wie der ‚Wöhe‘. Für mehrere Generationen von BWL-Studenten ist (und bleibt?) das Buch schlichtweg ein Klassiker.

Prof. Dr. Hartmut Werner, in: fachbuchjournal 01/2017, zur Vorauflage

Für die Vorbereitung der Vorlesung nutze ich natürlich den ‚Wöhe‘.  
Prof. Dr. Rainer Souren, in: Freies Wort 06.10.2016, zur Vorauflage

„Das erfolgreichste Standardwerk, wahrscheinlich weltweit ...  
in: börsenblatt 30/2016, zur Vorauflage

„Die Grundlagenbildung, die jeder Betriebswirt haben sollte.  
Dozentenstimme von Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger, zur Vorauflage



## NUR DER »WÖHE« IST DER »WÖHE« WEIL ER:

- keine fachlichen Vorkenntnisse voraussetzt.
- das ganze Fachgebiet der Betriebswirtschaftslehre abdeckt.
- schwierige betriebswirtschaftliche Entscheidungsprobleme in einfacher Sprache erklärt.
- mit seinem einprägsamen und modernen Layout sowie rund 800 Abbildungen und Schaubildern punktet.

## DAS ÜBUNGSBUCH



Wöhe  
**Übungsbuch zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre**

16. Auflage. 2020.  
652 Seiten. Kartoniert. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-6301-9  
≡ [vahlen.de/31035212](http://vahlen.de/31035212)

Wöhe  
**Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**  
27. Auflage. 2020. 984 Seiten. Gebunden. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-6300-2 | ≡ [vahlen.de/31035211](http://vahlen.de/31035211)

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [beck-shop.de](http://beck-shop.de) | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | [kundenservice@beck.de](mailto:kundenservice@beck.de) | Preise inkl. MwSt. | 172265 | [in.linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

## Liebe Studentinnen und Studenten,

»Warum sich die Generation Z niemals von Corona erholen wird«, so titelte es vor kurzem eine große deutsche Tageszeitung. Wird sich die junge Generation niemals von Corona erholen? Ist es wirklich so, dass man, wenn man sich im Moment mit seinem Studium auf der Zielgeraden befindet, zu vielen Abstrichen bei Lohn, Urlaub, Work-Life-Balance bereiterklären muss? Ich glaube, das nicht!

Als ich Mitte der 1990er-Jahre studiert habe, war die erste Euphorie nach der Deutschen Wiedervereinigung ziemlich abgeflaut und Deutschland befand sich in einer veritablen Wirtschaftskrise.

Eine Karriere bei einer Investmentbank, bei einem Medienhaus oder einem Beratungsunternehmen war das Wunschziel vieler Kommilitonen. Auch damals war es nicht einfach, einen Job bei seinem Traumunternehmen oder in seiner Traumbranche zu bekommen.

Wenn ich mich heute mit Studentinnen oder Studenten unterhalte, berichten sie von ganz anderen Zukunftsplänen: Sie sehen sich nach dem Studium bei einem Start-up, bei einer NGO oder wollen mit digitalen Geschäftsmodellen ein eigenes Business gründen.

Mit der Globalisierung und der Digitalisierung erleben wir zurzeit besonders heftige Veränderungen in der Wirtschaftswelt. Auch der demografische Wandel beeinflusst Jahrzehntelange Routinen spürbar: Die geburtenstarken Jahrgänge gehen in den Ruhestand, während die geburten schwächeren Jahrgänge die entstehenden Lücken in den Unternehmen gar nicht mehr auffüllen können. Die Bewerber haben trotz allem sehr gute Karten im Bewerbungsgespräch.

Die Welt wird vielfältiger und zugleich komplizierter. Mit unserem WiWi-Career-Guide erhalten Sie Einblicke in die interessante Welt der Wirtschaft und des Studiums. Nützliche Tipps und Ratschläge helfen Ihnen bei Bewerbung, Assessment-Centern und beim Verfassen wissenschaftlicher Arbeiten. Berichte von Praktika und Interviews mit spannenden Persönlichkeiten liefern Einblicke in die Berufspraxis und wie man auch in schwierigen Situationen »Haltung« zeigen kann.

Für Ihr weiteres Studium und den Start ins Berufsleben wünsche ich Ihnen viel Erfolg!  
Lassen Sie sich nicht unterkriegen!

Herzlich, Ihr



Thomas Ammon  
München, im Juli 2020

**WiWi**  
CAREER

2020/  
2021

# Inhalt

1



01 Editorial

## Im Studium

- 06 **Das etwas andere Praktikum**  
4 Monate Beratung, 2 Monate Burkina Faso  
Nadia Riedl
- 09 **Justus erste Woche als Praktikant bei der Unternehmensberatung »& undconsorten«**  
Wie läuft ein Praktikum bei einer Unternehmensberatung ab?  
Justus Schömann
- 12 **5 Hacks für eine höhere Produktivität im Studium**  
Hartmut Sleck
- 14 **Berufsintegriertes Master-Studium**  
Master-Abschluss, Arbeitseinkommen und erste Karriereschritte in zwei Jahren  
Prof. Dr. Thomas Träger
- 16 **Das unbewusste Plagiat - eine Gefahr?**  
Univ.-Prof. (em.) Dr. Dr. Manuel R. Theisen
- 22 **Soll ich promovieren?**  
Silke Hell

2

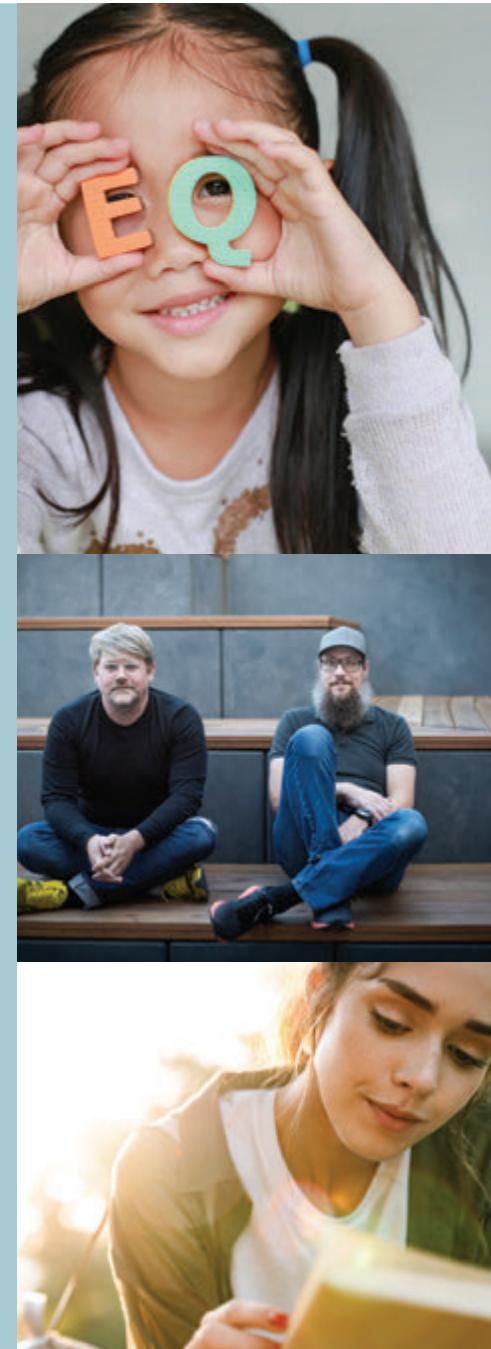
## Im Job

- 28 **Der Lebenslauf als Infografik?**  
Felix Horstmann
- 30 **3 Tipps zum Verfassen des Bewerbungsschreibens**  
Felix Horstmann
- 32 **Wie emotionale Intelligenz Ihnen dabei hilft, Ihren Traumjob zu finden - und zu bekommen**  
Justin Bariso
- 36 **Das ideale Vorstellungsgespräch**  
Michael Rossié
- 39 **Keine Angst vor dem Assessment Center**  
Silke Hell
- 42 **Berufseinstieg als Trainee - 2 Trainees der BayernLB unterhalten sich**  
Anna Dudel, Patrick Ausäderer



## 3

- 44 **Führungsqualitäten von Anfang an gezielt entwickeln**  
Dr. Andrea Klein
- 48 **Prof. Dr. Burkhard Schwenker im Gespräch mit Thomas Ammon und Nathalie Bernwieser**
- 52 **Vergesst Networking – oder macht es richtig! ...sonst sind 90 % der Kontakte für den Müll**  
Martina Haas
- 56 **Immer wieder kommen wir im Leben an einen Punkt, an dem wir uns die Frage stellen, was als nächstes kommt**  
Michael Lewrick
- 62 **Arbeit, aber anders – Auf nach »New Work«**  
Corinna Baldauf
- 66 **Speed Reading 2.0 – Schneller lesen, mehr verstehen, leichter lernen**  
Dr. phil. Günther Koch
- 74 **Haltung entscheidet – Martin Permantier im Gespräch mit Thomas Ammon & Nathalie Bernwieser**
- 76 **Business Schools & MBA-Programme**
- 78 **Unternehmensprofile**
- 92 **Literaturempfehlungen**
- 118 **Nützliche Adressen**
- 128 **Impressum**

4  
5  
6

1

# Im Studium

**WiWi**  
CAREER

2020/  
2021



WiWiCareer 2020/2021

<https://doi.org/10.15358/0340-1850-2020-WiWiCareer-1> - Generiert durch IP 210.73.210.00, am 27.01.2023, 08:22:10. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in AI-Systemen, AI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

## **STUDIUM:**

**Vorlesung:** Kann man machen, muss man aber nicht.

**Prüfung:** Muss man machen, kann man aber nicht.

Die Freizeit darf unter dem Studium nicht leiden.

**Studieren ist wie arbeitslos sein, nur dass die Eltern stolz sind.**

„Abitur?

Studium? Doktortitel?  
Völlig egal, wenn du dich verliebst, benimmst du dich wie der dümmste Mensch der Welt.“

Eminem

**Meine Mutter:**  
»Um was geht es nochmal in deinem Studiengang?«

**Mein Dönermann:**  
»Na, wie lief deine Statistikklausur gestern?«

**Warum sind die Dinosaurier ausgestorben? – Aus purer Langeweile nach 56 Millionen Jahren Jura ...**

Hinfallen ist auch eine Vorwärtsbewegung.

**4 ist bestanden, bestanden ist gut und gut ist fast 1.**

»Was war Ihre Inspiration für die schriftliche Arbeit? – Der Abgabetermin.«

„Ich bedauere die ganzen BWL-Studenten, die später keinen Job bekommen, weil sie zu viele sind.“

Jan, 13. Semester  
griechische Mythologie

Ich kann es kaum erwarten, bis endlich wieder Semesterferien sind. – Dann kann ich alles machen, was ich jetzt schon mache, nur ohne schlechtes Gewissen.

# Das etwas andere Praktikum

Nadia Riedl



## 4 Monate Beratung, 2 Monate Burkina Faso

5. Semester TUM-BWL,  
noch kein Praktikum  
gemacht und Auslands-  
erfahrung während  
des Studiums fehlt.

### Was jetzt?

Optimal wäre eine Kombination aus beidem: ein Praktikum mit Auslandserfahrung. Ich wollte eine neue Kultur kennenlernen – und ich spreche nicht nur von der Unternehmenskultur. Während meines Projektstudiums an der Technischen Universität München habe ich die Strategieberatung »Stern Stewart & Co.« (SSCO) kennengelernt. Diese bietet mehr als ein »normales« Praktikum. Das Programm »Two Worlds One Job – Entrepreneurship Live« ermöglicht es einem, nicht nur die Welt eines Strategieberaters zu erleben, sondern auch an einem der unternehmerischen Projekte in Westafrika mitzuwirken. Dadurch hat man die Möglichkeit, unternehmerische Verantwortung im Rahmen einer praktischen Erfahrung tatsächlich zu tragen und auf diesem Wege

zu begreifen. Während des ersten Teils »Management Beratung« ist man für mindestens zehn Wochen Vollzeitmitglied eines Projektteams, wobei man an seinen eigenen Teilprojekten unter der Anleitung erfahrener Kolleginnen und Kollegen arbeitet. Im zweiten Teil »Afrika« reist man für mindestens vier Wochen nach Burkina Faso oder Ghana. Diese Erfahrung bot mir die perfekte Balance zwischen unternehmerisch wertvollen Einblicken einerseits, und der persönlichen Weiterbildung auf kultureller und zwischenmenschlicher Ebene andererseits.

### Management Beratung

Ein Leben als Beraterin konnte ich mir bis zu meinem Praktikum eigentlich nicht vorstellen, verbindet man dieses doch mit längeren Arbeitszeiten, einem gewissen Maß an Fremdbestimmtheit durch die Kunden oder die wöchentlichen Reisetätigkeiten. Dennoch wollte ich diese Erfahrung gemacht haben und das besagte Praktikum erschien mir insoweit als geeignete Möglichkeit. Nach erfolgreichen Bewerbungsrunden startete ich mein Praktikum im September 2018. Als der Beginn meines Praktikums nahte, nahm die Aufregung

stetig zu. Zuvor war ich noch nie in einer Beratung gewesen und hatte somit keine Ahnung, was mich erwarten wird.

Bereits am ersten Tag ging es direkt mit der Beratertätigkeit los. Von Anfang an wurde ich in die Projektarbeit eingebunden und auch dem Kunden gegenüber als vollwertiges Teammitglied vorgestellt. Da in der Beratung der Altersdurchschnitt ohnehin relativ niedrig ist und man bald eigene Verantwortung zugewiesen bekommt, wird auch von den Praktikanten voller Einsatz erwartet. Natürlich besteht Verständnis dafür, dass man sich noch in die Thematik einarbeiten muss und als Praktikant generell wenig bis keine Berufserfahrung haben kann. Dennoch wird ein schneller Lernerfolg vorausgesetzt. Während meines Praktikums konnte ich bei zwei Projekten mitwirken, wobei ich meine eigenen Themen bearbeiten und auch dem Kunden vorstellen durfte. Dies kann einen anfangs fast etwas überfordern, aber man lernt in kurzer Zeit, mit dem Druck und der Verantwortung umzugehen. In diesem Zusammenhang ist eine offene Kommunikation mit den Ansprechpartnern äußerst wichtig. Das lässt nicht jede Firmenkultur zu, Stern Stewart jedoch vollkommen, was mir von Anfang an sehr gut gefallen hat. Bevor man stundenlang unschlüssig ist und letztlich



sogar einen falschen Ansatz verfolgt, ist es sinnvoller, direkt nachzufragen. Das ist auch kein Zeichen von Schwäche, sondern – ganz im Gegenteil – Ausdruck der Bereitschaft für effizientes Arbeiten und einen schnellen Lernprozess. Das spart Dir und Deinen Teamkollegen Zeit und Nerven. Die flachen Hierarchien machen sich nicht nur in der Projektarbeit bemerkbar – auch freitags im Office beim wöchentlichen Lunch mit den Partnern oder beim Feierabendbier mit den Kollegen spiegelt sich die familiäre Atmosphäre der Firma wider. Für mich persönlich der ausschlaggebendste Punkt im Beratungsalltag: Denn klar, auch bei SSCO bestimmten Faktoren des klassischen Berateralltags wie ein späterer Feierabend, Abhängigkeit vom Kunden und Flexibilität im Hinblick auf Deine Tagesplanung den Alltag. Aber genau aus diesem Grund ist es wichtig, diese Hürden mit einem großartigen Team und einer angenehmen Arbeitsatmosphäre meistern zu können.

Am Ende meines Praktikums ist mein Fazit also ein positives. Die extrem steile Lernkurve, die schnelle Verantwortungsübernahme und die familiäre Firmenkultur überwiegen die Abstriche im Privatleben und haben mich überzeugt, bei Stern Stewart auch nach Beendigung meines

Studiums im Rahmen eines Festeinstiegs weiter die Herausforderungen des Beraterlebens auf mich zu nehmen.

## Afrika

Trotz aufregender und intensiver Zeit als Beraterin war ich froh, dem kalten Winter in Deutschland zu entfliehen. Von allen Projekten, die Stern Stewart unterstützt, hatte mich das Projekt »Building an IT focused University in Burkina Faso – Burkina Institute of Technology (BIT)« am meisten beeindruckt. Das BIT ist eine Universität mit Fokus Entrepreneurship und IT. Ihr Hauptziel ist es, eine neue Generation von Führungskräften aufzubauen, indem sie den Studenten die notwendigen Fähigkeiten für den Abschluss eines Bachelor of Science vermittelt, der demjenigen ähnelt, den ich an der Technischen Universität München erworben habe. Das Projekt hat mich durchgängig überzeugt, denn Bildung ist der effektivste und nachhaltigste Weg zur Bekämpfung von Armut. Ich entschied mich also, nach Koudougou, Burkina Faso, zu gehen. Natürlich hatte ich großen Respekt davor – anderes Land, andere Sitten. Hinzu kommt die kritische Sicherheitslage im Land. Allein zwischen November 2018

und März 2019 starben fast 500 Menschen durch Terroranschläge. Trotz Bedenken meiner Eltern, welche sich verständlicherweise Sorgen machten, trat ich Mitte Januar meine Reise an. Mit meinem Burkina-Faso-Visum in der Tasche kam ich nach zwölfstündiger Reise mit Zwischenstopp in Paris im warmen Ouagadougou, Hauptstadt von Burkina, an. Ich wurde von dem Professor der Universität in Empfang genommen. Er hieß mich mit der »Warnung« willkommen, dass ich mich nach zwei Monaten so sehr in das Land verliebt haben würde, dass ich an schließend nicht zurückkehren wollen werde – zum damaligen Zeitpunkt eher schwer vorstellbar.

Während meiner Zeit in Koudougou bin ich in einem Gästehaus untergekommen. Dies wurde von einer einheimischen Familie betrieben. Zwei junge Frauen haben sich um den Haushalt gekümmert und gekocht – außerordentlich gut, muss man dazu sagen. Jeden Tag wurde geputzt und trotz der sehr einfachen Verhältnisse fühlte ich mich sehr wohl. In die Schule bin ich entweder selbst mit einem Auto gefahren, was anfangs angesichts der ungeteerten Straßen eine große Herausforderung war, oder wurde von einem Fahrer abgeholt. Beides wurde von den Ansprechpartnern vor Ort des Institutes organisiert. Mein



Alltag bestand darin, morgens mit den anderen Gästen des Hauses zu frühstücken – meistens Baguette mit selbstgemachter Mango-Marmelade – und danach in die Schule zu fahren. Kilometermäßig keine große Distanz, wegen der schlechten Straßenverhältnisse zog sich das aber doch etwas hin. Nach circa 20 Minuten Fahrt war ich an der Universität angekommen. Das Unterrichten war definitiv eine besondere Erfahrung. Alle Lerninhalte habe ich eigenständig, mit Unterstützung des Professors der Uni und Lehrmaterialien der TUM, definiert. Ich hatte zwar zuvor schon Tutorien im Rahmen meines Studiums gegeben, aber die Umstände waren andere. Obwohl die Uni es vorsieht, 90% aller Kurse auf Englisch zu unterrichten, ist das Niveau anfangs relativ niedrig gewesen. Die Landessprache ist nun mal Französisch und der Bildungsstatus ein anderer als in Deutschland. Anfangs war es nicht immer einfach, aber ich lernte, mit Geduld und Durchhaltevermögen, die Aufgaben zu meistern – dies kann auch im Beratungswesen nie schaden.

Die Zeit in Burkina war extrem aufschlussreich und half mir, meine Gedanken zu sortieren und mich auf den nächsten

Schritt in meinem Leben vorzubereiten. Die vielen Stunden ohne Strom und Internet zwingen einen dazu, sich mit sich auseinanderzusetzen und zu reflektieren, was in der heutigen Zeit oft zu kurz kommt. Eine derartige Auszeit war der perfekte Ausgleich zum Studium und dem Beratungsaltag und brachte mich auf persönlicher und akademischer Ebene einen großen Schritt nach vorne. Trotz anfänglicher Zweifel war es definitiv die richtige Entscheidung, mich dieser Herausforderung zu stellen. Ich bin sehr dankbar, dass ich die Burkinabé-Kultur kennenlernen durfte. Wie der Direktor bei meiner Ankunft vorgeholt hat, hatte ich tatsächlich Schwierigkeiten, all dies hinter mir zu lassen. Nicht nur die Schönheit des Landes, insbesondere auch die Schönheit der Menschen, vermisste ich am meisten. Mein Vorsatz ist es, die dort gewonnenen guten Erfahrungen nach Deutschland mit zunehmen und den Leuten hier vorzuleben, was Burkina Faso mich gelehrt hat: Die schönen Dinge im Leben zu erkennen, bewusst zu schätzen und jeden Tag in vollen Zügen zu genießen. ♦



Nadia Riedl

hat ihren Bachelor an der Technischen Universität in München absolviert und arbeitet nun als Unternehmensberaterin bei Stern Stewart & Co. Während ihres Studiums hat sie im Rahmen eines Praktikums ein Projekt in Burkina Faso unterstützt.

# Justus erste Woche als Praktikant bei der Unterneh- mensberatung »undconsorten«

Justus Schömann

## Wie läuft ein Prakti- kum bei einer Unter- nehmensberatung ab?

Dies kann Euch Justus erzählen: Die Erlebnisse seiner ersten Woche hat er zusammengefasst, um Euch einen Einblick in den Alltag bei *undconsorten* und ganz generell auch eines Praktikanten in der Unternehmensberatung zu geben.

Die Projekte während seines Praktikums beinhalteten die Überarbeitung des Performance Managements für einen großen, deutschen Handelskonzern sowie ein strategisches Review der Organisation eines führenden Immobilienkonzerns. Darüber hinaus unterstützte Justus bei einem Roundtable mit internationalen Führungskräften von EURO-STOXX- und DAX Konzernen und arbeitete an zwei Proposals mit. ➔



Das Klingelschild unseres Büros,  
mit welchem mein erster Tag in Berlin startet.

**Montag**

Der Wecker klingelt um 5 Uhr morgens – da muss ich mich als Student erst noch dran gewöhnen! Nach einem Kaffee geht dann aber alles ganz schnell: Per Carsharing, Flieger und Bus geht es von München aus in unser Berliner Büro, in welchem alle ihren ersten Tag haben, da Berlin unser größter Standort ist. Mein erster Arbeitstag als »Consorte« beginnt dort gleich mit einem gemeinsamen Büro-Frühstück, das extra anlässlich meines Praktikumsstarts organisiert wurde. Da der Montag bei *undconsorten* in der Regel ein »Office-Tag« ist, kann ich in diesem Rahmen fast alle meine neuen Kollegen in einer lockeren Runde kennenlernen und bekomme direkt jede Menge Tipps für einen gelungenen Start. Hier erfahre ich auch, was meine erste Aufgabe sein wird: Die Mitarbeit an einem Proposal zur Entwicklung einer globalen »Learning«-Strategie für eine der größten internationalen NGOs.

Nach dem Frühstück geht es dann richtig los: Maria, die mir schon vor dem Praktikumsstart bei allen Fragen weitergeholfen hat, stattet mich mit Laptop und Smartphone aus, dann beginnt eine Einweisung durch meinen »Buddy« Lisa. Sie wird während des Praktikums meine Ansprechpartnerin für alle Fragen sein, welche man sich oft nicht zu fragen traut. Sie erklärt mir von der Reiseplanung über die Kaffeemaschine bis hin zu hilfreichen Power-Point-Tools ausführlich alles, was ich zu

Beginn wissen muss. Im Anschluss verschaffe ich mir einen ersten Eindruck von meinem eigentlichen Projekt sowie dem entsprechenden Kunden, bevor ich am Nachmittag von Leonie und Lisa genauer instruiert werde.

Vorher steht jedoch noch der jeden Montag stattfindende Office-Lunch an, bei dem sich alle Consorten in informeller Runde über alles rund um die Firma austauschen. So bekomme ich schnell einen Überblick, was auf der Agenda der Kolleg\*innen steht und welche Themen intern derzeit aktuell sind.

Bei der Einweisung in das Projekt durch Leonie und Lisa erfahre ich dann, dass ich bei unserem strategischen Review eines Immobilienkonzerns Workstreams in den Bereichen »Prozesse« und »Organisationsaufbau« übernehmen werde und schon nächste Woche zum ersten Meeting beim Kunden mitkommen werde. Bis zum Ende des Tages lese ich mich weiter in meine beiden Projekte und das Proposal ein und freue mich schon auf die anstehenden Tage.

**Dienstag**

Auch an meinem zweiten Tag bin ich noch in Berlin, da die erste Woche wie eine Art »Bootcamp« mit den neuen Kollegen sein soll und mir als Münchener Praktikant zudem dabei helfen soll, guten Anschluss an die Berliner Kollegen zu finden. Heute ist es jedoch merklich leerer im Berliner Büro: Die meisten Kolleg\*innen sind bis Donnerstag unterwegs beim Klienten, so auch die Mitglieder meines Projektteams, die noch bei weiteren Projekten mitwirken. Mein Team für unser »Learning Proposal« ist jedoch vor Ort und wir haben uns in einen »War Room« verkrochen, um das Proposal möglichst fokussiert auszuarbeiten: Der erste Entwurf der Präsentation wird diskutiert und To-dos für den Tag verteilt. Mir werden die Erstellung und Überarbeitung einiger Schaubilder zugeteilt, zudem kümmere ich mich um den wissenschaftlichen Hintergrund, welcher vom potenziellen Klienten gefordert wird.

Auch die Reise in der nächsten Woche muss geplant werden – dank der Unterstützung des *undconsorten*-Reisebüros ist dies jedoch schnell erledigt. Für meine To-dos muss ich mich zunächst noch ein bisschen genauer mit der Büro-Infrastruktur und der *undconsorten*-Bibliothek auseinandersetzen, was sich aber mit Unterstützung der stets hilfsbereiten Kolleg\*innen alles als sehr unkompliziert darstellt. Nachdem ich das Feedback für meine Schaubilder erhalten und eingearbeitet habe, vertiefe ich mich anschließend in die wissenschaftlichen Grundlagen zum Thema »Learning«. Dies ist besonders interessant für mich, da es das erste Mal in meinem Leben ist, dass ich mich mit dem Gebiet »organisatorisches Lernen« beschäftige.



## Mittwoch

Zum Start in den Tag habe ich direkt einen Klienten-Call von meinem Projekt in der Immobilienbranche. Neben der leitenden Personalverantwortlichen hat sich zum Glück auch noch Lisa eingewählt. Nach einer gewissen anfänglichen Nervosität merke ich schnell, dass ich hier als vollwertiges Teammitglied wahrgenommen werde und kann sogar bereits erste Impulse geben, wie ich das Project Management Office (PMO) zur Überwachung der Prozessverbesserung aufsetzen würde. Natürlich liefere ich noch nicht wirklich viele entscheidende inhaltliche Beiträge, bekomme aber einen spannenden Eindruck von den Herausforderungen und Ansätzen des Klienten.

Nachmittags geht es dann mit der konkreten Planung des PMOs weiter, bis schließlich am frühen Abend alle wichtigen Punkte geklärt sind und das weitere Vorgehen feststeht. Dann endlich habe ich Zeit mich noch einmal kurz mit meinem Team für das Proposal zusammenzusetzen, um den letzten Stand der Theorie zu besprechen und wie ich dies am nächsten Tag am besten auf Folien umsetzen kann. Ein spannender dritter Tag geht zu Ende!

## Donnerstag

Der heutige Tag steht ganz im Zeichen der Erstellung meines Beitrags für das Proposal: So müssen die vielen neuen »Inputs« des gestrigen Teammeetings nachjustiert, umgesetzt und neue Folien erstellt werden – und das bis zum Abend. Denn das Proposal muss bis zum Ende der Woche abgegeben werden. Zusammen mit meinem Proposal Team aus Felix und Christina ist die Einhaltung der Deadline jedoch kein Problem, sodass am Abend noch Zeit bleibt für mein erstes Teamdinner. Wir gehen zu einem fancy Japaner mit Berliner Graffiti-Charme. Hier habe ich wie auch die letzten Tage wieder die Gelegenheit, mich mit einem unserer Partner und einem Principal auszutauschen – nur dass es diesmal nicht um die Arbeit, sondern um die Freizeit geht. Am Abend nehme ich dann noch den letzten Flieger nach München und freue mich, wieder zuhause zu sein, denn in dieser Woche war ich so viel unterwegs wie im ganzen Praktikum nicht mehr. Normalerweise ist man bei undconsorten nur circa drei Tage pro Woche nicht in seiner Heimatstadt.

## Freitag

Der erste Tag in meinem Münchner Büro startet und die »Büro-WG« füllt sich langsam, denn wie der Montag ist auch der Freitag in der Regel ein Office-Tag für die Consorten. Dank der Private-Equity-Firma, mit welcher wir uns in München das Büro teilen, bekomme ich beim Mittagesen noch ganz andere spannende Eindrücke.

Für mich geht es an diesem Tag mit der Vorbereitung des PMO-Aufsatzes für den Klienten weiter: Ich präsentiere Lisa meine ersten Ideen und bekomme wertvolle Tipps zu hilfreichen Excel-Funktionen sowie einer verständlichen, grafischen Darstellung der Ergebnisse. Nach diesen Inputs erarbeite ich im weiteren Verlauf des Tages mit den bereits vorhandenen Daten eine Rohversion zum Monitoring der Prozessverbesserungen durch das PMO des Klienten. Am Nachmittag drehe ich per Videokonferenz noch einmal eine letzte Schleife mit meinem Proposal Team über unsere Unterlage, damit diese versandbereit ist.

Nach einer intensiven ersten Woche bin ich jetzt jedoch reif für das Wochenende. Kurz vor Feierabend wird es aber noch einmal actionreich: Denn unsere Office Kollegen haben ein paar Drinks organisiert – wir stoßen gemeinsam auf meine erste Praktikumswoche an und das Wochenende wird eingeläutet. ♦



Justus Schömann

studiert Management & Technology an der TUM School of Management in München und hat in der Zeit zwischen Bachelor und Master ein dreimonatiges Praktikum bei **undconsorten**, einer kleinen, spezialisierten Unternehmensberatung mit Sitz in Berlin, München und der Schweiz, absolviert. Er hat gemeinsam mit dem Berater\*innenteam vor Ort beim Klienten gearbeitet und wurde durch einen Partner von **undconsorten** betreut.

# 5 Hacks für eine Produktivität



Damit es Dir im Studium nicht wie unserer Marlene geht, habe ich für Dich 5 Hacks zusammengestellt, mit denen Du Deine persönliche Produktivität im Studium erhöhen kannst und wesentlich stressfreier durchs Studium und Leben kommst.

## **Hack 1 \_ Mache die wichtigen Dinge, bevor sie dringend werden**

Im Zeitmanagement wird gerne auf Herrn Eisenhower verwiesen. Er hat Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit unterschieden und seine Kernaussage war, dass wir die wichtigen und dringenden Aufgaben fokussieren sollen. Jetzt wird es spannend: Marlene hat sich an diesem Freitag auf das Wichtige UND Dringende fokussiert. Die Folge war Stress für sie und ihre Mutter.

**Erfolgreiche Menschen nutzen einen kleinen Trick und kümmern sich um die wichtigen Dinge, bevor sie dringend werden.**

Also: Marlene setzt sich selbst eine eigene Abgabezeit: Die Bewerbung ist eine Woche vor dem offiziellen Abgabetermin fertig. Die gesamte Planung wird auch auf diesen früheren Termin ausgerichtet. So kommt keine Hektik auf und für alle Fälle bleibt am Ende noch ein Puffer übrig. Hört sich simple an, ist aber einer der wichtigsten Hacks im Selbstmanagement!

## **Hack 2 \_ Das Ende von Aufschieberitis**

Früher oder später erwischt es jeden! Da gibt es noch ein paar unangenehme Aufgaben, die wir erledigen müssen, aber auf die wir heute so gar keine Lust haben. Das gilt auch für größere, komplexere Aufgaben wie eine Bewerbung oder auch eine Semester- oder Bachelorarbeit. Nachfolgend ein paar Tipps aus der Praxis:

- 1 Für zehn Minuten beginnen (SOFORT!) – Meistens machen wir danach einfach weiter.
- 2 Belohnungs-Trick – Wenn ich das geschafft habe, dann gönne ich mir Schokolade, ein Bier etc.
- 3 Setz Dir einen festen Termin – Ist die Aufgabe wichtig und muss



Hartmut Sieck

ist selbstständiger  
Unternehmensberater,  
Trainer, Speaker und  
Buchautor in Marbach.

# höhere im Studium

erledigt werden, dann reserviere Dir schriftlich Zeit in Deinem Terminkalender und stehe zu diesem Termin.

**4** Salami-Taktik – Gerade bei komplexen Aufgaben, die uns riesig erscheinen, gilt die alte Weisheit:

## Auch eine lange Reise, beginnt mit einem ersten Schritt.

Daher: Salami-Taktik anwenden und zum Beispiel die Bachelorarbeit in kleine Pakete aufteilen.

**5** Wir sind gute Verbesserer – Da wir Menschen Dinge gut verbessern können (z. B. einen Brief), gilt: Schreibe Deine Bewerbung oder einen Abschnitt Deiner Arbeit heute einfach mal runter. Schlafe eine Nacht drüber und optimiere das Ergebnis morgen.

## Hack 3 \_ Aus langen To-do-Listen wird das »One Thing«

Viele Menschen sind heute unheimlich frustriert und gestresst, weil Sie lange To-do-Listen haben. Ist es Dir auch schon einmal so gegangen? Auch hier gibt es einen simplen und sehr wirkungsvollen Tipp. Der Hack stammt aus dem Buch »The One Thing«. Anstatt Dir eine lange To-do-Liste für heute zu überlegen, fokussierst Du Dich auf NUR EINEN wichtigen Punkt. Alle kleineren To-dos sammeln wir gerne in unserer Liste (siehe Hack 4). Der Fokus liegt aber auf einem, auf dem wichtigsten Teil (z. B. Einleitung der Bachelorarbeit schreiben). WICHTIG: Dieses One Thing bekommt aber unsere volle Konzentration und wird zuerst erledigt!

## Hack 4 \_ OneNote wird das zentrale Notizbuch

Hast Du schon einmal OneNote ausprobiert? Dieses elektronische Notizbuch ist Bestandteil vom Microsoft-Office-Paket und damit hat es heute praktisch jeder auf seinem Notebook. Im OneNote kannst Du mehrere Notizbücher anlegen und sehr leicht Bilder, Infos aus dem Web, Hyperlinks zu anderen Dokumenten uvm. einpflegen. Im OneNote bekommt jedes Studienfach ein eigenes Kapitel. Zusätzlich kannst Du hier aber auch alles andere festhalten und OneNote

zu Deiner zentralen Wissensdatenbank machen (vom Studium über sämtliche Notizen bis zum Cocktailrezept). Aus dem Buch »gettings things done« gibt es noch einen klasse Tipp: Richte Dir ortsabhängige Notizzettel ein.

*Beispiele:* Notizzettel Einkaufen... In der Stadt ... Zuhause bei meinen Eltern ... In diesen Notizzetteln hältst Du alles fest, was Dir jetzt gerade einfällt, was Du aber erst umsetzen kannst, wenn Du z. B. bei Deinen Eltern bist. Nutze OneNote auch als App auf Deinem Smartphone. So kannst Du jederzeit auf Deine Notizen zugreifen und diese auch ergänzen.

## Hack 5 \_ Starte den Tag mit Deiner persönlichen Me-Time

Nimm Dir bewusst Zeit, um den Tag zu starten. Menschen, die in letzter Sekunde aufstehen und den Tag schon mit Hast beginnen, sind von Minute 1 im Stressmodus. Ein gesundes Frühstück, für das Du Dir auch Zeit nimmst, versorgt Dich mit der Energie, die Du brauchst, um den Tag gut und fit zu überstehen. In Deiner persönlichen Me-Time (z. B. nur zehn Minuten zum Start des Tages) machst Du Dir noch einmal klar, was Dein persönliches One Thing des Tages ist und wie Dein Tag ablaufen wird. Wenn Du das so machst, wirst Du weniger Dinge vergessen und entspannter durch den Tag gehen.



# Berufsintegriertes Master-Studium

Master-Abschluss, Arbeitseinkommen und erste Karriereschritte in zwei Jahren

Mit dem Erreichen des Bachelor-Abschlusses stellt sich die Frage nach dem nächsten Karriereschritt: Den Master draufsatteln oder direkt in den Beruf starten, um eigenes Geld zu verdienen und unabhängig zu sein? Berufsintegrierte Studiengänge sind eine Option, dies zu vereinen. Neben dualen und berufsbegleitenden Studiengängen stellen sie eine dritte Möglichkeit dar, Studium und Karriere zu kombinieren.

Dieser Beitrag informiert Sie über den Grundgedanken des berufsintegrierten Studiums, seine Vor- und Nachteile und gibt Ihnen Tipps, worauf Sie bei der Wahl des erforderlichen wissenschaftlichen Abschlussprojektes achten sollten.

**B**erufsintegriertes Studium: Ist das nicht das Gleiche wie dual oder berufsbegleitendes Studieren? Nein, auch wenn alle drei Studienformen den gemeinsamen Gedanken teilen, dass sich Studium und Berufstätigkeit kombinieren lassen. Der Unterschied liegt darin, wie die zeitliche Verteilung und der Wechsel zwischen Studium und Beruf aussieht.

- Duale Studiengänge haben Studien- und Berufsphasen, die klar abgegrenzt sind. Üblich sind mehrwöchige Blöcke, die voll dem Studium oder Beruf gewidmet sind.
- Bei berufsbegleitenden Studiengängen finden die Präsenzveranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit statt, z. B. in Abendvorlesungen oder am Wochenende.
- Berufsintegrierte Studiengänge verzahnen Studium und Beruf. Präsenzveranstaltungen finden zumindest anteilig während der Arbeitswoche statt und besonders die Nachbereitung von Studieninhalten bezieht die berufliche Tätigkeit der Studierenden mit ein. Sie wird daher auch am Arbeitsplatz und in der Arbeitszeit geleistet.

Ein Teil des für den Studiengang erforderlichen Work-Loads wird bei berufsintegrierten Studiengängen am Arbeitsplatz erbracht. Dazu werden theoretische Studieninhalte der Vorlesungen auf die Praxis des Unternehmens angewendet. Für Studenten und Unternehmen ist dies eine Win-Win-Situ-

tion: Studenten erhalten Arbeitsentgelt, das Unternehmen bekommt Wissen direkt aus dem Hörsaal in die Arbeitsabläufe integriert. Resultieren aus diesem auch als »Transfer« bezeichneten Vorgang innovative Lösungen für das Unternehmen, kann dies ein echter Karriere-Turbo für Studenten sein.

## Voraussetzungen und Studienprojekt

Neben den jeweiligen Zulassungsvoraussetzungen der Hochschule bzw. des Studienganges benötigen Sie die Anstellung bei einem Arbeitgeber sowie ein Studienprojekt. Der Arbeitgeber ist üblicherweise – aber nicht zwingend – der sog. Projektgeber für das wissenschaftliche Studienprojekt, das beim berufsintegrierten Studium während der Studiendauer bearbeitet wird und aus dem die Abschlussarbeit hervorgeht.

Ein Projekt ist allgemein eine herausfordernde, in der Gesamtheit einmalige Sonderaufgabe mit definiertem Ziel. Übertragen auf ein Studienprojekt entsprechen betriebliche Aufgaben oder unternehmenswichtige Fragestellungen außerhalb der Routine dieser Definition. Meist fehlt für sie im Unternehmensalltag die Zeit und das Unternehmen freut sich, endlich jemanden zu haben, der sich ihrer annimmt. Typische



## PRO

Harmonisierung von beruflicher Tätigkeit und Studieninteressen

Weiterführender Studienabschluss und Geld verdienen

Echtes Praxisprojekt schafft gute Referenz für nächste interne oder externe Bewerbung.

Die nachhaltige Lösung eines Praxisproblems durch den Einsatz wissenschaftlicher Methoden erhöht Ihre »Sichtbarkeit« im Unternehmen.

Studium angepasst an den Berufsalltag der Studierenden

## CONTRA

Höhere Belastung durch Simultanität von Beruf und Studium

Manche Unternehmen verlangen, dass für Präsenztag im Studium auch (anteilig) Urlaub eingebracht wird.

Fortschritt im wissenschaftlichen Studienprojekt ist auch vom Unternehmen abhängig.

Studienprojekte sind beispielsweise: »Analyse und Verbesserung des Prozesses zur ...« oder »Konzeption und Implementierung eines digitalen Transformationsansatzes für die HR-Abteilung der XY AG«.

Für Ihre Karriere und den Studienerfolg sollten Sie zwei Anforderungen an das Projekt stellen: Erstens sollte es ein Problem lösen, welches für das Unternehmen eine wirtschaftliche Bedeutung hat. Damit werden Sie für Vorgesetzte sichtbar und empfehlen sich für weitere, höhere Aufgaben. Jedes Projekt, das nachweislich Kosten einspart oder den Umsatz steigert, gehört in diese Kategorie. Zweitens sollte das Thema für eine wissenschaftliche Bearbeitung geeignet sein. Idealerweise gibt es einen breiten Fundus an Fachliteratur zum Thema und es existieren theoretische Modelle sowie strukturierte Vorgehensanleitungen zu den wissenschaftlichen Methoden, die Sie einsetzen werden. Erfüllt ist dies zum Beispiel für ein Thema rund um die Prozessorganisation. Schwieriger wird es, wenn das Studienprojekt »Influencer-Marketing« umfasst: Zitierwürdige Literatur und Studien entstehen gerade erst. Doch auch da kann man sich helfen, indem die Grundlagen des Influencer-Marketings im klassischen Empfehlungsmarketing gesucht werden. Wer mit einem Unternehmen Vorgespräche über ein berufsintegriertes Studium führt, sollte auf folgendes achten:

Sprechen Sie über den Umfang der finanziellen Unterstützung bei den Studiengebühren sowie die Freistellung für Präsenzveranstaltungen.

Zu einem möglichen Studienprojekt sollte geklärt werden, dass interne Unterlagen wie z. B. Statistiken oder Befragungsergebnisse als empirische Daten Eingang in die wissenschaftliche Arbeit finden dürfen.

### Pro und Contra

Bei der Entscheidung über ein berufsintegriertes Studium sind oben genannte Punkte abzuwägen. Ziel muss es sein, einen nächsten Karriereschritt zu finden, der zu Ihrer persönlichen Situation passt.

Wichtig ist zudem, dass Ihr privates Umfeld diesen Karriereschritt mitgeht: Ihre Freunde, Partner und die Familie müssen Verständnis haben, wenn Sie einerseits im Job gefordert sind und andererseits in der dadurch knapperen Freizeit noch Studieninhalte vor- oder nachbereiten und an Ihrer wissenschaftlichen Abschlussarbeit feilen.

Zu groÙe Sorge vor der zeitlichen Belastung sollten Sie nicht haben: Im Rahmen der Akkreditierung eines Studienganges wird auch die Studierbarkeit, d.h. die zeitliche Belastung, untersucht. Ein akkreditierter Studiengang bedeutet somit für Sie, dass Gutachter hierzu keine grundsätzlichen Bedenken haben.

### Fazit

Das berufsintegrierte Studium ist eine interessante Möglichkeit, den Wunsch nach materieller Unabhängigkeit und Karriere mit der Fortsetzung der wissenschaftlichen Ausbildung zu kombinieren. In der gleichzeitigen Realisierung dieser Ziele liegt eine Herausforderung. Wer sie meistert, demonstriert Kompetenzen der Selbstorganisation, der Fähigkeit zur Priorisierung und beweist Zielstrebigkeit. Recruiter und Vorgesetzte sehen darin eine gewinnende Kombination für die weitere Karriere. •



Prof. Dr. Thomas Träger

berät Studieninteressierte zu den Möglichkeiten eines berufsintegrierten Studiums und betreut wissenschaftliche Projektarbeiten.  
Er unterrichtet an der SBA I Management School an der Steinbeis-Hochschule.  
[www.steinbeis-academy.de](http://www.steinbeis-academy.de).



# Das unbewusste Plagiat – eine Gefahr?

Dr. Dr. Manuel R. Theisen

Wissenschaftliches Arbeiten steht im Mittelpunkt jeden Studiums. In welcher Form entsprechende Leistungen gefordert werden, ist unterschiedlich. Aber die Techniken, Formvorschriften und Arbeitsmethoden sind überwiegend gleichlaufend. Die Herausforderung unserer Zeit ist die Informationsflut. Eine viel diskutierte Gefahr bei der Nutzung digitaler Quellen ist das »unbewusste Plagiat«.

## Wissenschaftliches Fehlverhalten

Jeder Erfolg hat seine Neider: Erfolgreiche Forscher und Wissenschaftler werden kopiert, ihre Ergebnisse in unterschiedlichster Form »übernommen«, ökonomisch interessante Konzepte in Abwandlung als eigene verkauft. Und wer Erfolg und Ruhm sucht, Arbeit und Mühen aber scheut, der kauft oder plagierte entsprechende Ansätze oder ganze Arbeiten oder er »lässt arbeiten«. Noch billiger ist allerdings eine Erfindung, die keine ist: Ergebnisse und wissenschaftliche Erkenntnisse werden einfach erfunden, Prüfungsbehörden sowie die scientific community hinter Licht geführt, und die Öffentlichkeit damit betrogen.

Als Kategorien wissenschaftlichen Fehlverhaltens können unterschieden werden (vgl. Wytrzens u. a., 2017, S. 58 f.):

▪ **Falschangaben:** Die Erfindung oder Verfälschung von Inhalten, Daten, Quellen, Bezügen und Nachweisen

- **Text- und Ideendiebstahl:** Vereinzelte Textübernahme (»copy & paste«), Anlehnung an Formulierungen und Ideen, Duplikation von Fakten und Texten ohne bzw. ohne hinreichenden Nachweis.
- **Autorenschaftsanmaßung:** Unberechtigter Ausweis als Autor oder Co-Autor
- **Täuschung und Plagiat:** Bewusste oder fahrlässige Übernahme von Texten oder Textteilen, die Dritte verfasst haben, ohne Nachweis.
- **Betrug:** Erwerb von Dienstleistungen und Kauf von (Teil-)Arbeiten, die als eigene Leistungen ausgegeben werden.

Auch für Studierende sind grundsätzliche alle oben genannten Formen technisch denkbar. – Und durchaus leider auch nicht nur in exotischen Einzelfällen in der Praxis bekannt.

Die meisten Prüfungsordnungen sprechen in diesem Zusammenhang pauschal von versuchten oder auch tatsächlich begangenen Täuschungen. Soweit das entsprechende Fehlverhalten von Studierenden bewusst gewählt bzw. begangen worden ist, ist die Sanktionierung dieses unzulässigen Vorgehens die (bittere) Konsequenz solchen Tuns. Diese Abfolge muss jedem Studierenden klar sein. Spätestens seit seiner Schulzeit muss bekannt sein, dass jede bewusste Art von Täuschung in Prüfungen entsprechend ihrer Bedeutung und unter Berücksichtigung des Umfangs sowie der Gewichtigkeit der Prüfungsleistung bestraft wird.

Wie meistens aber betreffen die Grenzfälle Situationen, an denen nicht nur die »Grenzgänger«, bewusst am Rande der Legalität handelnd, interessiert sind. Vielmehr beschäftigen diese Fallgestaltungen insbe-

sondere auch und vermehrt alle »ordentlich« wissenschaftlich Bemühen: Sie wollen und müssen sich Klarheit darüber verschaffen, was (noch) zulässig ist und wo – vielleicht fahrlässig – bereits der Bereich unzulässiger Übernahme, Unterstützung oder gar eines Betrugs betreten wird. Und darüber hinaus gibt es zunehmend die Fragestellung, welche Gefahr »unbewusstes Plagiieren« bedeutet und wie es gegebenenfalls vermieden werden kann.

## Grenzen zulässiger Unterstützung

Zur Vermeidung von Missverständnissen sollen zunächst die zulässigen Hilfestellungen und Unterstützungen von unzulässigen abgegrenzt werden. Darüber hinaus ist aber auch auf Grenzüberschreitungen einzugehen: Professionelle Anbieter und Berater lassen die Grenzen von Fälschung, Plagiat und Betrug bewusst verschwimmen; die Möglichkeiten der weltweiten Informationsnetze bieten zusätzlich zahlreiche Verlockungen.

Zur Erinnerung: Alle wissenschaftlichen Arbeiten – vom Protokoll bis zur Doktorarbeit – müssen eigenständige Leistungen sein. Alle indirekt oder direkt übernommenen Gedanken oder Zitate sind zu kennzeichnen, der Kern aller dieser Arbeiten aber muss eine originäre Leistung desjenigen sein, der als Autor ausgewiesen wird. Den meisten schriftlichen Prüfungsleistungen ist nach Maßgabe der Prüfungsordnungen eine eidestattliche Versicherung über diesen Sachverhalt anzufügen, mit der die Eigenständigkeit versichert und gegebenenfalls Unterstützungsleistungen und entsprechende Dienstleister benannt werden.

Für Bachelor-, Master- und Doktorarbeiten aber hat sich längst ein eigener Markt entwickelt: Der der Wissenschafts- und Promotionsberater: Wer nicht selbst fälschen kann (oder will), oder für den Ideendiebstahl und Textkopie zu faul ist, lässt bei solchen Anbietern arbeiten. Die Kriterien für die (Un-)Zulässigkeit und Grenzen einer derartigen Beratung sind eindeutig.

Den Ausgangspunkt für die rechtliche Analyse zulässiger Unterstützung von Prüfungskandidaten bilden die Bachelor-, Master- bzw. Promotionsordnungen der Fakultäten. In ihnen werden die rechtlichen Voraussetzungen und Erfordernisse, die die Hochschule an den Bewerber und seine Arbeit stellt, ausführlich benannt und auch regelmäßig die Konsequenzen eines Verstoßes gegen diese Normen deutlich gemacht.

Soweit dem bei Dritten Rat suchenden Kandidaten vom Prüfer ein Thema vorgegeben wird, besteht diesbezüglich kein Beratungsbedarf. Steht die Themenwahl aber frei, so kann – in der Regel gegen Honorar – ein Berater zum Einsatz kommen. Allerdings bewegt sich eine solche Unterstützung durch Dritte schon dann im Bereich unzulässiger Mitwirkung, wenn die Themenfindung und -formulierung ausdrücklich als Bestandteil der eigenen wissenschaftlichen Anstrengungen deklariert und damit zum Prüfungsbestandteil erklärt wird: Denn für diesen Sachverhalt gilt – wie für alle prüfungsrelevanten Aktivitäten –, dass er von der rechtlich bindenden eidestattlichen Versicherung des Verfassers über die Eigenständigkeit seiner Leistung erfasst werden.

Unter Bezug auf diese Versicherung des Kandidaten ist in diesen Fällen eine Themenberatung und -formulierung nur dann zulässig, wenn auf die Unterstützung unter Nennung des Namens und der Anschrift des Beraters ausdrücklich hingewiesen wird; auf eine entsprechende Formulierung ist daher zu achten.

Im formalen wie technischen Bereich sind grundsätzlich weitere Unterstützungsleistungen durch Dritte zulässig:

- Nutzung von gedruckten, mechanischen oder digitalen Literaturdatenbanken, Rechtsprechungssammlungen und Bibliografien aller Art
- Einschaltung von unentgeltlichen oder entgeltlichen Informations-, Daten-, Dokumentations-, Recherche- und Internetdiensten als Nachweisstellen, die als Volltext-, Referenz- oder Fakten-Datenbanken ausgestaltet sein können

- Übertragung der technischen Datenverarbeitung und elektronischen Texterstellung auf Dritte gegen Entgelt (Rechenzentren, PC- oder Schreibbüros u. a.)
- Mechanische Korrekturarbeiten und grammatischen wie sprachliche Unterstützung durch Freunde und Bekannte

Die vorstehend aufgelisteten Aktivitäten und Dienstleistungen Dritter sind aber dann und nur insoweit zulässig, als sie keinen Einfluss auf die inhaltliche Gestaltung der wissenschaftlichen Prüfungsleistung und damit auf den materiellen Prüfungsinhalt haben. Die Auswahl, Bewertung und Wiedergabe sämtlichen benutzten, nicht nur des konkret in einem Text verarbeiteten, Materials muss dagegen ausnahmslos eigenständig erfolgen.

Uneingeschränkt zulässig ist die fachliche Beratung durch den betreuenden Professor und dessen Mitarbeiter. Deren Aufgabe ist es gerade, den Kandidaten in individuellen Gesprächen und Besprechungen vor geistigen Rundflügen zu bewahren und auf dem Pfad der wissenschaftlichen Erkenntnis zu begleiten und zu fördern.

Mit dem Umfang der (zulässigen) Mitwirkung Dritter werden gleichzeitig die Grenzen für eine professionelle Beratung (»Coaching«) deutlich: Da jede wissenschaftliche Arbeit eine thematisch geschlossene, eigenständige und in ihren wesentlichen Teilen originäre Auseinandersetzung des Bearbeiters mit dem ihm gestellten Thema darstellen muss, sind alle Formen nicht deklarierter, qualifizierter materieller Unterstützung sowie die Mitarbeit von oder Zusammenarbeit mit Dritten unzulässig.

”

Die Grenze unzulässiger Beratung ist schnell überschritten. Schon mit dem Entwurf einer Gliederung, dem inhaltlichen Redigieren des Textes, dem Erstellen ganzer Textpassagen oder der zusammenfassenden Auswertung von Literatur fehlt es an einer versicherten selbständigen [!] Anfertigung.

(Slapnicar, 2003, S. 232)

## Unbekannte Textübernahme

Immer häufiger stellen ordentlich recherchierende und um korrektes Wissenschaftliches Arbeiten bemühte Studierende folgende Frage: Wie kann ich sicher sein, dass ein Text, den ich selbst verfasst habe, nicht doch wortgleich oder doch sehr nahe am eigenen Text, schon einmal irgendwo (geschrieben und) veröffentlicht worden ist? Die (meist dabei unausgesprochene) Frage hinter dieser Überlegung lautet: Wenn meine Prüfungsleistung durch ein professionelles Prüfungsprogramm gecheckt wird und dann Textstellen, die in dem eigenen Text nicht zitiert sind, sich als bereits veröffentlicht darstellen, muss mit einem »Plagiatsvorwurf« gerechnet werden?

Kann ausgeschlossen werden, dass ein solches »unbewusstes/unbekanntes« Zitat nicht doch einer nicht mehr erinnerlichen/verdrängten vergessenen oder gar nicht mehr gefundenen Lesefrucht entstammt, besteht kaum jemals eine berechtigter Sanktionsanlass: Eine solche unbewusste Koinzidenz der Gedanken und Formulierungen muss auch unter Berücksichtigung der Fülle von Informationen im Netz als nahezu ausgeschlossen bezeichnet werden. Und wenn es zu einem wortgleichen Fragment kommen sollte, lässt sich mit großer Wahrscheinlichkeit die Stochastik (Zufälligkeit) belegen bzw. begründen. Befürchtungen sind hier also regelmäßig nicht angebracht oder begründet. Aber nochmals: Für ein »Tarnen und Täuschen« taugt diese Strategie nicht!



## Unzulässige Übernahme fremder Texte

Die Übernahme fremder Texte, Ideen, Daten, Fakten, Formulierungen und Wortschöpfungen u.a. ohne konkreten, zutreffenden, vollständigen und objektiv nachprüfbarer Beleg (Zitierung) ist unzulässig: Diese (eineheitliche) Qualifikation ist also weder von Umfang, Ausmaß, Ursprung und Bedeutung,



noch von dem zugrundeliegenden Verständnis, Einsehen oder dem Grad des Bewusstseins abhängig. Wer durchgängig die Zitervorschriften »ohne wenn und aber« berücksichtigt, braucht keine Angst vor versehentlichen Plagiaten haben (Pospischil, 2012, S. 157).

„ Alles, was Sie nicht selbst erdacht haben, sondern der Klugheit anderer Leute verdanken, muss im Text auch diesen anderen Leuten zugeschrieben werden... Wer alle fremden Gedanken im eigenen Text belegt, stellt vielleicht am Ende fest, dass gar nicht viele eigene Gedanken drinsteht. Kann passieren. Das ist aber auch nicht schlimm.

(Schimmel/Weinert/Basak, 2011, S. 54, 56)

»Ein bisschen gestohlen«, »ein wenig geschlamppt«, »aus Versehen kopiert«, »minimal manipuliert«, »etwas gefälscht«, »nur marginal entlehnt« sind deshalb keine Kategorien zur Entschuldigung oder gar Entlastung im Fall eines wissenschaftlichen Diebstahls. Aber auch die eher psychologischen Würdigungen des individuellen Geisteszustands eines konkret Handelnden, der von »unbewusst« über »bewusstlos«, »ahnungslos«, »fahrlässig« bis »ohne Vorsatz« charakterisiert wird, bieten keinerlei tragfähige Abstufungen oder Kriterien, um zwischen (noch) zulässigem und nicht mehr tragbarem wissenschaftlichen Diebstahl zielführend differenzieren zu können. Der wissenschaftliche Textdiebstahl ist nichts anderes als ein Ladendiebstahl: Letzterer kann vor keinem Gericht zum »Einkaufsirrtum« stilisiert werden, dementsprechend liegt bei ersterem auch kein »Zitatfehler« vor (Ernst, 2011).

Das Internet und die ubiquitäre Verfügbarkeit elektronischer Informationen hat zweifelsohne die Möglichkeiten, Chancen und das Ausmaß des Zugriffs und damit Diebstahls dramatisch erhöht; an der Notwendigkeit eines ausnahmslos redlichen wissenschaftlichen Zitierens aber nichts ge-

ändert. Diese Sichtweise wird von einigen »Grenzgängern« nicht geteilt, die in diesen Medien eine Fundgrube nicht nachweisbarer (anonymer) Informationen oder nicht nachweisbaren Materials sehen.

„ Dass ein Text seinen Urheber nicht oder nicht sofort erkennen lässt, bedeutet ... nicht, dass es keinen Urheber gibt ... Texte, die Sie aus dem Internet gefischt haben, dürfen also nicht einfach in Ihre Arbeit hineinkopiert werden.

(Schimmel, 2018, S. 293)

## Unzulässiger Erwerb von Prüfungsleistungen

Das umfassende Verbot der Mitwirkung bzw. Einschaltung von Dritten darf nicht dadurch umgangen werden, dass eine solche qualifizierte Mitarbeit durch die Vermittlung und den Kauf der von Dritten erstellten Prüfungsleistungen, die z. B. an anderen Universitäten bereits als Bachelor-, Master- oder Doktorarbeiten eingereicht worden sind, ersetzt wird. Sowohl die unveränderte Übernahme fremder Texte als auch die Überarbeitung fremder geistiger Leistungen jeder Art für eigene Zwecke wird durch die eidestattliche Erklärung erfasst (»ohne Hilfe Dritter«) und daher ist auch diesbezüglich jede Abweichung erklärfungspflichtig.

Die Erklärungspflicht macht deutlich, dass jede Form und Nutzung der Tätigkeit von »ghostwriting« unzulässig sind, da sie definitionsgemäß nicht offengelegt werden können.

„ Nicht wir täuschen, sondern die Studenten.

(Ghostwriter Kopper zit. nach Karschnick, 2012, S. 1)

Der Erwerb von – möglichst erfolgreichen – Prüfungsleistungen aller Art zur eigenen Aus- und Verwertung ist in den letzten Jah-

ren scheinbar zu einer alternativen Form des »wissenschaftlichen Arbeitens« geworden. So genannte Hausarbeits-, Referate-, Bachelor-, Masterarbeits- und Dissertationsbörsen sowie Unterstützungsangebote von Ghostwritern und Vermittlungsofferten von Promotionsberatern überschwemmen den Markt (Theisen, 2014).

In den USA werden seit mehr als fünfzehn Jahren digitale Prüfprogramme zur Aufdeckung von Plagiaten unter den Prüfungsleistungen eingesetzt; sie werden nun mehr auch umfassend in den Schulen und Hochschulen in Deutschland angewendet (umfassend dazu vgl. Weber-Wulff, 2014, p. 71–111); man könnte insoweit von einem »Gutenberg-Effekt« reden.

Nach diesem Prüfungsansatz werden zur Bewertung nur die Arbeiten angenommen, die mithilfe eines solchen Programms systematisch getestet und als eigenständige Leistung erkannt wurden; diese Form von Wissenschaftsbetrug auf den Schulen und Hochschulen kann so abgeschafft bzw. zumindest eingeschränkt werden. Durch derartige Programme wird jede eingereichte Arbeit über einen Algorithmus auf Text- oder/und Formel-Ähnlichkeiten mit allen im weltweiten Netz verfügbaren Dokumenten geprüft: Sind dort vergleichbare Arbeiten gespeichert, die auch durch die externen (kommerziellen oder kostenfreien) Datenbank- und Börsenangebote ergänzt werden, besteht eine Chance, den Plagiator und seine trübe Quelle aufzudecken.

## Konsequenzen

Da die (zahlreichen) Plagiatsversuche und »erfolgreichen« Plagiäte in der Vergangenheit wenig publik geworden sind, sind auch die im Aufdeckungsfall möglichen bzw. erteilten Sanktionen in der Öffentlichkeit, aber auch bei einigen Studierenden, bisher kaum bekannt. In Abhängigkeit vom konkreten Plagiatsfall können folgende Maßnahmen nach den Prüfungs- und Promotionsordnungen, verschiedenen gesetzlichen Vorschriften sowie Gerichtsentscheidungen ergriffen werden:

- Bewertung mit der schlechtesten Note
- Aktuelle (oder nachträgliche) Annullierung der (Teil-) Prüfungsleistung
- Ausschluss von der Wiederholungsprüfung oder Nichtbestehen der Gesamtprüfung
- Exmatrikulation im Studienfach oder universitätsweites Studiumsverbot
- Aberkennung des akademischen Titels oder Grades
- Einstufung als Ordnungswidrigkeit (Geldstrafe), als Straftatbestand (Urheberrechtsverletzung nach § 106 UrhG oder Täuschung und Betrug nach § 263 Strafgesetzbuch).

Die eidesstattliche Versicherung, soweit deren Abgabe nach den Bestimmungen der Prüfungsordnungen vorgeschrieben ist, ist die rechtlich bindende Zusicherung, dass alle für die eigene Arbeit verwendeten Materialien angegeben und entsprechend gekennzeichnet (zitiert) worden sind. Ein Verstoß gegen die Zitievorschriften bedeutet juristisch den Bruch der eidesstattlichen Versicherung. Die Annahme einer solchen Arbeit muss vom Prüfer nach den Vorschriften der jeweiligen Prüfungsordnung abgelehnt werden.

Ein durch Täuschungen bzw. in betrügerischer Absicht erworbener akademischer Abschluss oder Grad wird im Falle eines erst zu einem späteren Zeitpunkt bekannt gewordenen Verstoßes durch die verleihende Universität aberkannt, die Prüfung gilt als nicht bestanden. ♦



Univ.-Prof. (em.)  
Dr. Dr. Manuel R. Theisen

ist Mitglied der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Ludwig-Maximilians-Universität München. Dort lehrte er bis 2010 Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Steuerrecht. Er hat 1984 erstmals seine Anleitung »Wissenschaftliches Arbeiten – Technik, Methodik, Form« herausgegeben, die in diesem Jahr in 18. Auflage erscheint.

## Literatur

Ernst, K., »Dann kann man künftig Ladendiebstahl als Einkaufsfehler bezeichnen«, 2011, zuletzt Online im Internet URL: <[http://www.focus.de/fofotop/dann-kann-man-kuenftig-ladendiebstahl-als-einkaufsfehler-bezeichnen\\_mid\\_847076.html](http://www.focus.de/fofotop/dann-kann-man-kuenftig-ladendiebstahl-als-einkaufsfehler-bezeichnen_mid_847076.html)> [Zugriff 2017-06-11].

Karschnick, R., »Wir lassen uns das Ghostwriting nicht verbieten«, in: ZEITONLINE v. 09.08.2012, URL: <<http://www.zeit.de/studium/uni-leben/2012-08/ghostwriting-agentur-kritik/Komplettansicht>> [Zugriff: 2019-09-19].

Pospiech, U., Wie schreibt man wissenschaftliche Arbeiten?, 2. Aufl., Mannheim/Zürich 2017.

Schimmel, R., Juristische Klausuren und Hausarbeiten richtig formulieren, 13. Aufl., München 2018.

Schimmel, R./Weinert, M./Basak, D., Juristische Themenarbeiten: Anleitung für Klausuren und Hausarbeit im Schwerpunktbereich, Seminararbeit, Bachelor- und Master-Thesis, 2. Aufl., Heidelberg 2011.

Slapnicar, K. W., Rechtliche Aspekte der Diplomarbeit, in: S. Engel/K. W. Slapnicar (Hrsg.), Die Diplomarbeit, 3. Aufl., Stuttgart 2003, S. 225–273.

Theisen, M. R., Das Trio Infermale als Promotionstechnik, in: T. Meuser (Hrsg.), Promo-Viren, 3. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 99–104.

Theisen, M. R., Wissenschaftliches Arbeiten – Erfolgreich bei Bachelor- und Masterarbeit, 17. Aufl., München 2017.

Weber-Wulff, D., False Feathers – A Perspective on Academic Plagiarism, Berlin 2014.

Wytrzens, H. K. u. a., Wissenschaftliches Arbeiten: Eine Einführung, 5. Aufl., Wien 2017.

# Soll ich promovieren?

Silke Hell

Forschen Sie gerne?

Haben Sie ein Thema oder eine wissenschaftliche Fragestellung, die Sie begeistert?

Streben Sie eine Forschungs- oder forschungsnahe Karriere an?  
Wenn Sie eine oder mehrere dieser Fragen mit  
»Ja« beantwortet haben, lohnt es sich, über eine Promotion  
nachzudenken.

Vielleicht sind Sie sogar schon von der Betreuerin Ihrer Masterarbeit oder dem Professor, in dessen Arbeitsgruppe Sie als »HiWi« tätig sind, darauf angesprochen worden, ob Sie bei ihr oder ihm promovieren möchten. Nun sind Sie hin- und hergerissen zwischen Freude über diese Auszeichnung, Neugier auf ein spannendes neues Kapitel in Ihrem Leben, aber auch Unsicherheit, ob eine Promotion das Richtige für Sie ist.

Die Entscheidung zur Promotion eröffnet ein hoch spannendes, aber auch sehr komplexes und herausforderndes wissenschaftliches Arbeitsfeld und will sorgfältig getroffen sein. Während die Promotionszeit sich für viele als eine der intensivsten und aufregendsten Phasen ihres Lebens erweist und eine erfolgreich abgeschlossene Promotion sich in den meisten Fällen sowohl für die Karriereentwicklung als auch für die persönliche Entfaltung absolut lohnt, unterschätzen viele die Hürden und Herausforde-

rungen der jahrelangen Forschungsphase. Vermutlich bedeutet das Verfassen einer Dissertation das bisher umfangreichste und anspruchsvollste Projekt Ihres Werdegangs, das ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Motivation, Engagement und Ausdauer erfordert. Zudem gibt es bei jeder Promotion Phasen, in denen es mal nicht so gut läuft. Sie werden mit Rückschlägen und Widerständen zureckkommen und Motivationslücken überwinden müssen, um zum erstrebten Ziel zu kommen. Dies gelingt nicht ohne eine ganze Menge an Frustrationstoleranz und Durchhaltevermögen.

Die Entscheidung für eine Promotion sollte daher immer individuell und sehr sorgfältig getroffen werden. Das Für und Wider gestaltet sich für jede an der Promotion interessierte Person sehr unterschiedlich. Zum einen unterscheiden sich die Promotionswege in den unterschiedlichen Fachkulturen und Promotionsformen



erheblich. Zum anderen hat der Doktortitel für verschiedene Karriereoptionen eine ganz unterschiedliche Bedeutung. Wer in die Wissenschaft will, braucht den Doktortitel. Auch auf vielen anderen Karrierewegen kann die Promotion Ihnen nutzen, eine Karrieregarantie ist sie jedoch nicht.

Kurz gesagt: Ob eine Promotion für Sie das Richtige ist, hängt von Ihrer Motivation, Ihrer Freude an Thema und Forschung, Ihrem Durchhaltevermögen, Ihrer Einstellung zu Arbeit und Freizeit, der Qualität der Betreuung, von den finanziellen und institutionellen Rahmenbedingungen und von Ihren Karrierewünschen ab.

Um eine fundierte Entscheidung für oder wider die Promotion treffen zu können, sollten Sie sich also über verschiedene Aspekte und Rahmenbedingungen der Promotion intensiv Gedanken machen und die eigene Motivation und die persönlichen Voraussetzungen gründlich hinterfragen.

## Ihre Motive für die Promotion

Die folgende Checkliste soll Ihnen helfen, sich mit Ihren Wünschen und Motiven in Bezug auf eine Promotion auseinanderzusetzen:

### Intrinsische Motivation

- Ich habe ein Thema oder ein Themengebiet, das ich spannend finde und möchte mich die nächsten drei bis fünf Jahre intensiv damit auseinandersetzen.
- Ich interessiere mich prinzipiell für mein Fachgebiet.
- Ich habe Freude an der wissenschaftlichen Arbeitsweise und Methodik.
- Ich arbeite gerne mit den für mein Forschungsgebiet einschlägigen Methoden.



- Ich möchte meine eigenen Fähigkeiten weiterentwickeln.
- Ich möchte meinen persönlichen Neigungen nachgehen.

“

Eine hohe intrinsische Motivation ist erwiesenermaßen die wichtigste und erfolgversprechendste Voraussetzung für Ihre Promotion.“

Zahlreiche Studien belegen dies. (vgl. Bering & Falk 2006a; Uni Konstanz 2016)

## Extrinsische Motivation

- Ich möchte meine beruflichen Chancen erhöhen.

### Wenn ja: Ich möchte eine Universitätslaufbahn einschlagen.

- Wenn ja: Sind Sie von Forschung und Lehre begeistert und bereit, dafür auch Phasen der beruflichen Unsicherheit auszuhalten? Die meisten (ca. 80 Prozent) der promovierten Akademiker verlassen die Universität nach der Promotion und wenden sich anderen Beschäftigungen zu. Auch bei jenen, die „sich nach der Promotion z. B. durch eine Habilitation für eine Professur qualifizieren, liegt die Erfolgswahrscheinlichkeit auf eine Universitäts-Berufung über alle Fächer hinweg im Mittel nicht höher als 50 Prozent.
- Ich habe auch einen Plan B.
- Ich habe eine Betreuerin/einen Betreuer, die/der mich intensiv betreut und meine wissenschaftliche Karriere fördern will. Untersuchungen zeigen, dass eng betreute Promovierte häufiger eine wissenschaftliche Karriere einschlagen.

### Oder ich möchte in oder nahe an der außeruniversitären Forschung (Industrie, außeruniversitäre Forschungsinstitute etc.) arbeiten.

Auch hier haben Sie mit Doktortitel entscheidend bessere Karrierechancen.

Auch in vielen anderen Arbeitsgebieten, auf höheren Hierarchieebenen sowie bei repräsentativen Aufgabenfeldern kann eine Promotion durchaus karriereförderlich wirken, dabei kommt es jedoch mehr auf den Einzelfall an. Recherchieren Sie gründlich, bevor Sie nur oder vor allem aus diesem Grund promovieren möchten. Eine Promotion ist oft karrierefördernd, bietet aber keine Garantie!

- Ich rechne mit einem höheren Einkommen als ohne Promotion.
- Promovierte verdienen im Mittel etwas mehr als nicht promovierte Akademiker, dies unterscheidet sich jedoch nach Branchen und Fachbereichen.
- Ich möchte meine Reputation erhöhen.
  - Und/oder wollen Sie forschend, beratend oder repräsentativ tätig werden?
  - Und/oder streben Sie eine Führungsfunktion an? In diesen Fällen wird Ihnen der Doktortitel vermutlich nützlich sein.
- Auch in anderen Bereichen erhöht ein Doktortitel natürlich die Reputation. Dies wirkt sich jedoch nicht unbedingt unmittelbar auf den beruflichen Erfolg aus.
- In meinem Fach ist die Promotion weitgehend üblich.
  - Brauchen Sie die Promotion als Ausweis Ihrer Kompetenz oder für spätere Forschungstätigkeiten?
- Wer beispielsweise als Naturwissenschaftler/in forschungsferne Berufe wie etwa Marketing, Unternehmenskommunikation etc. anstrebt, hat auch ohne Promotion gute Chancen.



## Weitere Motive

- Mir wurde eine Stelle angeboten, mit der die Promotion verbunden ist.
- Ich wurde von meinem (künftigen) Betreuer/meiner Betreuerin dazu ermutigt.

Das sind gute Voraussetzungen für eine Promotion, offensichtlich hält Ihr/e zukünftiger Betreuer/in Sie anhand Ihrer bisherigen Leistungen für geeignet. Als Grund reicht das jedoch noch nicht. Warum möchten Sie promovieren?

Silke Hell

ist Diplom-Psychologin, systemische Coach, Trainerin, Dozentin und Autorin mehrerer Bücher zu Themen der Karriereentwicklung und fördert als Personalentwicklerin die Karriere von Promovierenden der Universität Konstanz. Sie ist Expertin im Bereich berufliche Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung und berät Promovierende sowie wissenschaftliche Führungskräfte.

## Oder geht es darum?

Ich habe derzeit keine bessere Alternative. Sprich: Meine Bewerbungen sind bisher erfolglos geblieben, also versuche ich es quasi zur Überbrückung mit einer Promotion. Klar, es ist nicht ausgeschlossen, dass das trotzdem funktioniert ...

**Wichtig ist vor allem eines:** Schlittern Sie nicht uninformatiert und unbedacht in ein Promotionsverhältnis hinein, weil es sich eben gerade so ergeben hat und es gerade so nett an der Uni ist. Das kann zwar gut gehen (nicht wenige Promotionen kommen so zustande), aber das Risiko eines Scheiterns ist deutlich größer als nach einer gut durchdachten Entscheidung.

”

Sie haben sich mit guten Gründen für die Promotion entschieden?  
Herzlichen Glückwunsch!“

Als nächstes sollten Sie sich mit Ihren persönlichen Voraussetzungen und den möglichen Rahmenbedingungen Ihrer Promotion auseinandersetzen.

**Folgender Literaturhinweis ist dafür hilfreich: Hell, S. (2017): Soll ich promovieren? Voraussetzungen, Chancen, Strategien. München: Verlag Franz Vahlen.**

## Literatur

- Berning, E./Falk, S. (2006): Promovieren an den Universitäten in Bayern. Praxis Modelle Perspektiven Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung: Monographien: Neue Folge, Band 72. München.
- Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013/2017. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld.
- Burk, C. L./Grund, C./Martin, J./Wiese, B. S. (2016): Karrieren von Ingenieur- und Naturwissenschaftlern in Wissenschaft und Privatwirtschaft. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 38(1–2), S. 118–141.
- Engelage, S./Hadjar, A. (2008): Promotion und Karriere – Lohnt es sich zu promovieren? Eine Analyse der Schweizerischen Absolventenstudie. Schweizerische Z. Soziol. 34 (1), 71–93.
- Fabian, G./Briedis, K. (2009): Aufgestiegen und erfolgreich. Ergebnisse der dritten HIS-Absolventenbefragung des Jahrgangs 1997 zehn Jahre nach dem Examen. HIS-Hochschul-Informations-System GmbH (Hrsg.), Hannover.

Universität Konstanz (2016): Promovierendenbefragung. <http://www.uni-konstanz.de/qualitaetsmanagement/befragungen>. Abgerufen am 27.09.2019.

**Ein hilfreicher Link:** [www.academics.de/test-promotion](http://www.academics.de/test-promotion)

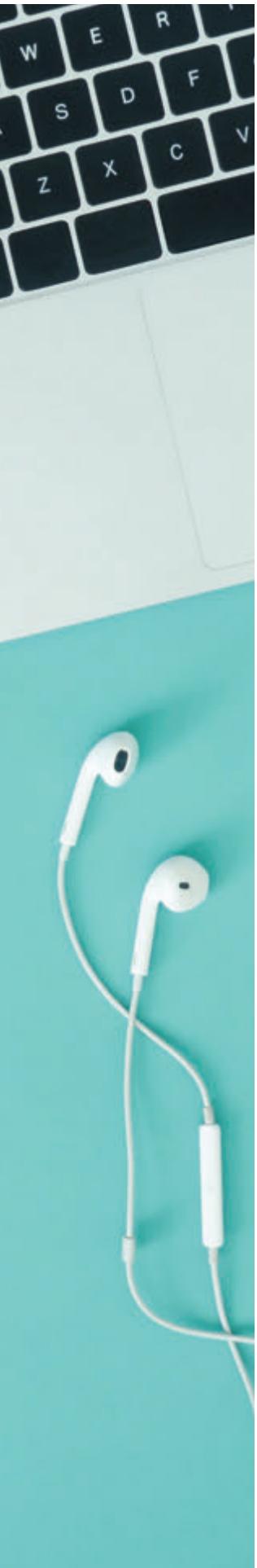
# 2

# Im Job



**WiWi**  
CAREER

2020/  
2021



## Die beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland 2019

Quelle: LinkedIn

PLATZ	ARBEITGEBER
1	SAP
2	Daimler
3	Siemens
4	Zalando
5	Deutsche Telekom
6	McKinsey & Company
7	BMW Group
8	Deutsche Bank
9	Boston Consulting Group
10	Amazon
11	Adidas
12	Volkswagen Konzern
13	Salesforce
14	Alphabet
15	Bayer
16	PwC
17	EY (Ernst & Young)
18	Bosch
19	Lufthansa Group
20	Merck
21	Commerzbank
22	Roland Berger
23	Deloitte
24	Continental
25	Accenture

## Best Places to Work Germany (DE) Award für Mitarbeiterzufriedenheit 2020 – Erhebung von Glassdoor

(Glassdoor ist eine Website, auf der Unternehmen von ehemaligen oder aktuellen Mitarbeitern bewertet werden können.)

UNTERNEHMEN	STERNE
Porsche	4,5
Infineon Technologies	4,5
Robert Bosch	4,4
McKinsey & Company	4,4
SAP	4,4
Daimler	4,4
European Central Bank	4,4
Airbus	4,3
Capgemini	4,3
Siemens Healthineers	4,3

## Die beliebtesten Arbeitgeber

Quelle: WirtschaftsWoche

PLATZ	UNTERNEHMEN	%
1	Porsche	18,6
2	Daimler	18,6
3	BMW	18,1
4	Audi	17,1
5	Google	15,4
6	Lufthansa	13,7
7	Adidas	10,5
8	McKinsey & Company	10,3
9	Volkswagen	9,0
10	Amazon	8,9
11	Bosch	8,7
12	PwC (PricewaterhouseCoopers)	8,7
13	EY (Ernst & Young)	7,5
14	The Boston Consulting Group	7,2
15	KPMG	7,1
16	L'Oréal	6,9
17	Siemens	6,7
18	Auswärtiges Amt	6,6
19	Microsoft	6,6
20	ProSiebenSat.1 Media	6,5
21	Goldman Sachs	6,2
22	Airbus	6,2
23	SAP	6,1
24	Europäische Zentralbank	6,1
25	Deloitte	5,4
26	Deutsche Bank	4,9
27	TUI	4,4
28	JP Morgan	4,3
29	Hugo Boss	4,3
30	Ikea Deutschland	4,2
31	Coca-Cola	4,2
32	Zalando	4,1
33	Unilever	4,1
34	BASF	4,0
35	Bayer	4,0
36	Deutsche Bundesbank	3,5
37	Thyssenkrupp	3,5
38	Ferrero	3,3
39	Deutsche Börse	3,1
40	Deutsche Bahn	3,0
41	Puma	2,9
42	Continental	2,9
43	Allianz	2,7
44	dm Drogeriemarkt	2,7
45	IBM Deutschland	2,7
46	Dr. Oetker	2,6
47	Beiersdorf	2,6
48	Fraport	2,5
49	Rewe	2,5
50	Morgan Stanley	2,5

## In eigener Sache: ☺

Der beliebteste Arbeitgeber von Mitarbeitern im Vahlen Verlag ist der Vahlen Verlag.\*

\*Quelle: Mündliche Befragung der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten (5 Zustimmungen und 3 Enthaltungen, eine ungültige Stimme).

# Der Lebenslauf als Infografik?

Der Lebenslauf ist ein sehr wichtiger Bestandteil in jeder Bewerbung. Er sollte als Visitenkarte verstanden werden, die auf einen Blick die Fähigkeiten, Erfahrungen und Qualifikationen des Bewerbers verdeutlicht.

Ein neuer Trend in Bewerbungen ist die **Darstellung des Lebenslaufes als Infografik**.

Dabei können Bewerber ihren Lebenslauf mit speziellen Tools in wenigen Schritten zu einer anschaulichen Grafik aufbereiten.

Nach erfolgreicher Anmeldung kann man sich bei *vizualize.me* kostenlos seine individuelle Infografik erstellen (vgl. Abb. 1). Dabei stehen dem Nutzer einige einfach gehaltene Darstellungsoptionen zur Verfügung, um der eigenen Infografik eine persönliche Note zu verleihen. Das *vizualize.me*-Profil lässt sich über eine Sharing-Funktion mit *Facebook*, *Twitter* & Co. verknüpfen. Ein Export der eigenen Infografik als jpg- oder pdf-Datei ist nicht möglich. Innerhalb einer klassischen Bewerbung gestaltet sich die Nutzung von *vizualize.me* damit als schwierig.

## Abbildung 1 Beispielhafter Lebenslauf als Infografik auf *vizualize.me*

Als Alternative zu *vizualize.me* lässt sich *resumup.com* benennen. Wie bei *vizualize.me* können Nutzer ausgewählte Informationen von *LinkedIn* zu *resumup.com* importieren. Ein Datenimport von dem im deutschsprachigen Raum deutlich weiter verbreiteten beruflichen Netzwerk *Xing* ist nicht möglich. Neben zahlreichen Darstellungsoptionen besteht bei diesem Tool jedoch die Möglichkeit, die erstellte Infografik ohne Branding zu exportieren (vgl. Abb. 2). Dies lässt eine einfache Integration der Infografik in die Bewerbungsunterlagen zu, mit denen man sich auf eine bestimmte Stelle bewerben möchte. *resumup.com* ist folglich ein Tool, das über eine Social-Media-Spielerei hinausgeht. Um *resumup.com* vollumfänglich einsetzen zu können, muss man allerdings einen kostenpflichtigen Premium-Account besitzen.

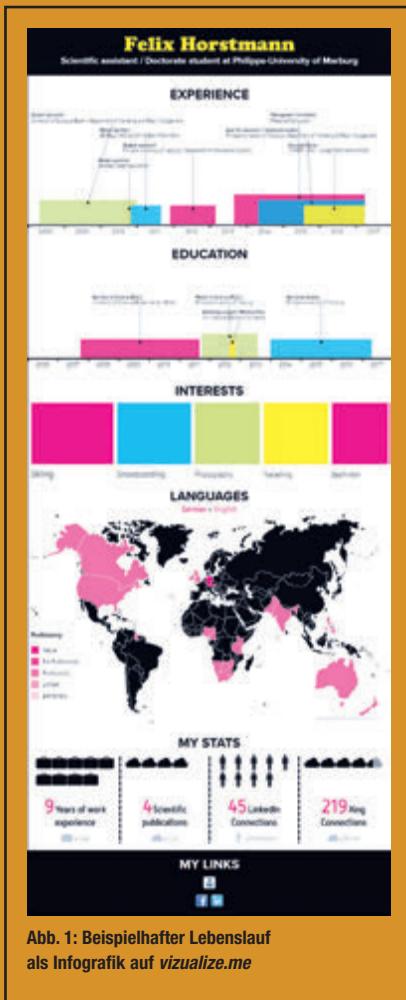


Abb. 1: Beispielhafter Lebenslauf als Infografik auf *vizualize.me*



Abb. 2: Beispielhafter Lebenslauf als Infografik auf [resumup.com](http://resumup.com)



Dr. Felix Horstmann

ist seit 05/2020 als Senior Consultant Marketing/Sales bei DB Engineering & Consulting, dem internationalen Ingenieur- und Beratungsunternehmen der Deutschen Bahn, beschäftigt.

Zuvor war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Marketing und Handelsbetriebslehre der Philipps-Universität Marburg sowie als Lehrbeauftragter an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Mosbach tätig.

## Abbildung 2 Beispielhafter Lebenslauf als Infografik auf [resumup.com](http://resumup.com)

Inwieweit man im Rahmen der Suche nach einer Stelle tatsächlich auf einen Lebenslauf als Infografik setzt, sollte man sich trotz dieser kostenlosen Tools gut überlegen. Nicht alle Informationen, die gewöhnlich in einem tabellarischen Lebenslauf übersichtlich aufgelistet sind, können durch eine Infografik wiedergegeben werden. Zwecks Vollständigkeit sowie Genauigkeit sollten sich Bewerber daher weiterhin in erster Linie auf die klassische Bewerbungsform verlassen. Als Ergänzung kann die eigene Infografik aber durchaus in die Bewerbungsunterlagen mit aufgenommen werden. •

## Literatur

StepStone, Trends in der Bewerbung: der Lebenslauf als Infografik, 2016, Online im Internet: URL: <http://www.stepstone.de/Karriere-Bewerbungstipps/steps-in-der-bewerbung-der-lebenslauf-als-infografik.cfm> (Abrufdatum: 01.06.2016).

# 3 Tipps zum Verfassen des Bewerbungs- schreibens

Felix Horstmann

Das Bewerbungsschreiben ist der wohl wichtigste Teil der Bewerbungsunterlagen. Als Nummer 1 in der Reihenfolge der Dokumente in der Bewerbungsmappe bietet das Anschreiben dem Leser den direkten Einstieg in die Bewerbung. Dabei sollten die folgenden drei Tipps beachtet werden, um sich von der Masse abzuheben.

## Tipp 1: Individueller Einstieg

Ist der Einstieg ansprechend gestaltet, lädt dieser zum Weiterlesen ein. Dabei sollte im Bewerbungsschreiben viel Wert auf eine individuelle Einleitung gelegt werden. Es kann auch eine kleine Geschichte erzählt werden. Beispiel: »Den ersten Kontakt mit dem Schienenverkehr hatte ich durch die Modelleisenbahn meines Vaters. Seither bin ich fasziniert von allem, was mit dem Schienenverkehr zu tun hat.«

Mit einer solchen Formulierung lässt sich gut das persönliche Involvement verdeutlichen. Zugleich hebt man sich auf diese Weise von der Masse an Standardformulierungen ab, die Personalverantwortliche täglich zu lesen bekommen.

## Tipp 2: Bezug zum Stellenprofil

Das Anforderungsprofil der Stellenanzeige sollte Punkt für Punkt durchgegangen werden. Wird eine Anforderung erfüllt, ist dies anhand passender Beispiele zu belegen. Beispiel: Im Stellenprofil sind sehr gute Fremdsprachenkenntnisse gefragt. Die meisten Bewerber betonen, dass sie diese Anforderung erfüllen, nennen aber keine Beispiele, die dies konkret belegen. Hier sollte jedoch auf konkrete Auslandsaufenthalte, den Kontakt zu Kollegen im Ausland oder auf die möglicherweise zweisprachige Erziehung hingewiesen werden.

Eine passende Formulierung könnte lauten: »Als gebürtiger Spanier spreche ich fließend Spanisch und verfüge über das interkulturelle Fingerspitzengefühl, um Ihr Unternehmen in Südeuropa adäquat zu repräsentieren.« Oder: »Erste Berufserfahrung im angelsächsischen Raum konnte ich innerhalb eines sechsmonatigen Auslandspraktikums in London während meines Masterstudiums sammeln. Meine Englischkenntnisse beurteile ich seitdem als verhandlungssicher.«

## Tipp 3: Bezug zum Unternehmen

Jeder Personalverantwortliche möchte wissen, warum man sich ausgerechnet bei seinem Unternehmen bewirbt. Hier ist nunmehr Kreativität gefragt. Formulierungen wie »Da ich mir einen beruflichen Einstieg in der Versicherungsbranche gut vorstellen kann und Sie der derzeit größte Anbieter von Sachversicherungen in Deutschland sind, wende ich mich mit meiner Bewerbung an Sie.« oder »Mir gefällt das internationale Image Ihres Unternehmens sehr gut.« stellen allerdings einfallslose Standardfloskeln dar und schaden mehr, als dass sie nützen. Es sollte vielmehr ein klarer Bezug zwischen sich und dem Unternehmen hergestellt werden: »Ihre Stellenanzeige spricht mich an, da Sie in einem Markt expandieren, zu dem ich mich seit meiner Studienzeit stark hingezogen fühle – Südeuropa.«



## Literatur

StepStone, Bewerbungsschreiben:

Drei Tipps, mit denen Sie sich von der Masse abheben, 2017, Online im Internet:

URL: <http://www.stepstone.de/Karriere-Bewerbungstipps/bewerbungstipps/bewerbungsschreiben-3-tips-mit-denen-sie-sich-von-der-masse-abheben.cfm>  
(Abrufdatum: 29.04.2017).

# wie emotionale Ihnen dabei hilft, Ihren Traumjob zu finden – und zu bekommen

Justin Bariso

Herzlichen Glückwunsch –

Sie streben eine neue berufliche Zukunft an! Das ist bestimmt eine sehr aufregende und hoffnungsvolle Zeit ..., aber auch eine Zeit voller Sorgen. Sie müssen an Bewerbungsgesprächen teilnehmen, sich unter der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt behaupten, ein Gehalt aushandeln und eventuell einen Umzug vorbereiten – all das auf einmal kann ein bisschen viel sein.

**D**och verzagen Sie nicht! Sie verfügen über eine »geheime Verteidigungswaffe«, die Sie bei alldem unterstützen kann: Ihre emotionale Intelligenz.

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, Emotionen effektiv zu erkennen, zu verstehen und zu handhaben.

Dabei geht es nicht nur um das Wissen, wie Emotionen funktionieren. Es geht um die Anwendung dieses Wissens; es geht darum, dieses Wissen so einzusetzen, dass Sie greifbare Ergebnisse erzielen.

Auf den Punkt gebracht ist emotionale Intelligenz die Fähigkeit, dafür zu sorgen, dass Ihre Gefühle für Sie arbeiten und nicht gegen Sie.

Immer mehr Arbeitgeber erkennen, wie wichtig emotionale Intelligenz am Arbeits-

platz ist. Beispielsweise führte die Personalvermittlung CareerBuilder eine Umfrage unter mehr als 2.600 Personalchefs durch (Jennifer Grass, 2011) und gelangte zu folgendem Ergebnis:

71% sagten, sie hielten die emotionale Intelligenz bei ihren Angestellten für wichtiger als den IQ. 75% sagten, sie würden einen Kandidaten mit hoher emotionaler Intelligenz eher befördern als einen Kandidaten mit hoher allgemeiner Intelligenz.

Arbeitgeber schätzen die emotionale Intelligenz ihrer Mitarbeiter nicht nur, weil sie ihnen ermöglicht, effektiver zu arbeiten, sondern weil sie ihnen hilft, im Team zu arbeiten.

Aber wie beweisen Sie Ihrem künftigen Arbeitgeber Ihre emotionale Intelligenz? Und wie kann Ihre emotionale Intelligenz Ihnen dabei helfen, Ihren Traumjob zu bekommen?

Hier finden Sie eine einfache Methode in fünf Schritten, die Sie sofort umsetzen können:

# Intelligenz



## 1 \_ Treten Sie »bescheiden, aber mit Selbstvertrauen« auf

Jeder Personalreferent wird Ihnen sagen, dass es wichtig ist, im Bewerbungsgespräch Selbstvertrauen zu zeigen. Gleichzeitig möchte die Firma keinen Bewerber haben, der eingebildet und nur von sich überzeugt ist, sondern einen, der bereit ist, von anderen zu lernen.

Das liegt daran, dass jede Firma, die einen neuen Mitarbeiter einstellt, vom Erfolg ihrer Teams oder Gruppen abhängig ist. Ein großartiges Team kann so viel mehr erreichen als ein einzelner Mensch, so talentiert er auch sein mag. Und ein einzelner »brillanter Idiot« kann ein Team, das Höchstleistungen erbringt, vollständig ruinieren.

Konzentrieren Sie sich also beim Bewerbungsgespräch auf die Dinge, die Sie gut können. Berichten Sie aus Ihrer persönlichen Erfahrung, die Sie bei früheren Tätigkeiten erworben haben. Aber sprechen Sie auch über das, was Sie von Mentoren und

Kollegen gelernt haben, und zollen Sie ihnen Anerkennung: Sie sind es, die Ihnen geholfen haben, zu dem zu werden, der Sie heute sind.

Indem Sie konkrete Beispiele nennen – für das, was Sie geleistet haben, ebenso wie für das, was Sie von anderen gelernt haben – vermitteln Sie Ihrem künftigen Arbeitgeber einen Eindruck von Ihrer wichtigsten Qualität: Ihrem Potenzial.

## 2 \_ Reden Sie über Ihre Schwächen, wenn Sie danach gefragt werden

»Was ist Ihre größte Schwäche?« ist eine der am meist gefürchteten Fragen im Interview. Dabei sollte das gar nicht so sein. Jetzt haben Sie die Chance, Ihre emotionale Intelligenz unter Beweis zu stellen und sich von anderen abzuheben. Wie das?

Nun, als übliche Antwort auf diese Frage nennen die meisten vermutlich eine falsche »Schwäche«, von der sie glauben, der Ar-

beitgeber betrachte sie als erwünscht: Sie wollen gut dastehen. Vielleicht sagen Sie: »Also, ich bin ein Workaholic« oder: »Ich bin Perfektionistin.« Erfahrene Gesprächspartner durchschauen das sofort.

Um hingegen auf diese Frage effektiv zu antworten, müssen Sie zunächst eine echte Schwäche identifizieren. Dann denken Sie über eine mögliche Darstellung nach. Dabei kommen Selbstreflexion, kritisches Denken und die Fähigkeit, negatives Feedback zu akzeptieren, zum Einsatz – Qualitäten, die viele Kandidaten nicht besitzen.

Nehmen wir zum Beispiel an, Sie sind einer, der den Leuten gerne nach dem Mund redet. Sie können sich sogar an bestimmte Situationen erinnern, in denen Ihnen das geschadet hat. Mittlerweile haben Sie diese Schwäche erkannt und arbeiten dagegen an. Wenn Sie Verantwortung für eine Gruppe tragen, beginnen Sie früh, die Teamangehörigen immer wieder zu loben. So bauen Sie Vertrauen und eine gute Arbeitsbeziehung auf. Später fällt es Ihnen dann leichter, bei Fehlern kritisches Feedback zu

geben. Wenn es soweit ist, sprechen Sie das, was Sie sagen wollen, zunächst für sich laut aus. Dann können Sie umso selbstbewusster auftreten.

Natürlich ist das nur ein Beispiel. Ihre Antwort wird anders aussehen. Entscheidend ist, dass Sie aufrichtig sind. Wir alle haben Schwächen. Deshalb ist es für Ihren künftigen Arbeitgeber interessant, wie Sie damit umgehen.

### 3 \_ Lernen Sie, eine Pause einzulegen

Viele Bewerber machen beim Gespräch den Fehler, auf jede Frage wie aus der Pistole geschossen zu antworten. Sie haben Angst, wenig qualifiziert oder dumm zu erscheinen, wenn Sie mit der Antwort zögern.

Aber wissen Sie, was wirklich dumm ist? Auf eine schwierige Frage zu antworten, ohne dass Sie sie durchdacht haben.

Wenn Sie sich dagegen nach einer schwierigen Frage ein wenig Zeit nehmen, haben Sie Ihre Gefühle besser unter Kontrolle und geben eine überlegte Antwort.

So eine Denkpause kann auch helfen, wenn Sie bei der Jobsuche eine Enttäuschung erleben. Nehmen wir an, Sie bekommen einen Job nicht, an dem Ihnen wirklich gelegen war. Sie sind wütend, frustriert, enttäuscht und treffen vielleicht eine bedauerliche Entscheidung – für einen Job, von dem Sie wissen, dass er Ihnen nicht wirklich zusagt oder nicht Ihrer Zielsetzung entspricht.

Wenn Sie eine Denkpause einlegen, erkennen Sie, dass Sie gerade sehr aufgewühlt sind, und Sie lassen sich mehr Zeit bei der Entscheidung. Das ist unglaublich

wertvoll, weil sich Ihre Sicht der Dinge durch die Nacht, die Sie »darüber schlafen«, tatsächlich verändern kann. Mitunter reicht schon ein Ortswechsel.

Denken Sie daran:  
Niemals eine dauerhafte  
Entscheidung  
auf der Grundlage  
eines vorübergehenden  
Gefühls treffen.

### 4 \_ Stellen Sie eine Beziehung zu Ihrem Gesprächspartner her

Wer Einstellungsgespräche führt, redet mit vielen verschiedenen Bewerbern. Wie können Sie dafür sorgen, dass er sich an Sie erinnert?

Eine Möglichkeit besteht darin, nach dem Gespräch eine handschriftliche Notiz zu verfassen, in der Sie Ihrem Gesprächspartner etwas Positives mitteilen, das Sie beim Einstellungsgespräch über die Firma erfahren haben. Oder Sie könnten in der Notiz erwähnen, dass Sie eine bestimmte Frage lieber anders beantwortet hätten. Beispielsweise könnten Sie schreiben: »Ich habe noch über [die betreffende Frage/den erwähnten Aspekt etc.] nachgedacht und wollte Ihnen mitteilen, ...«

Durch diese Form der Kommunikation bleiben Sie Ihrem Gesprächspartner im Gedächtnis. Sie zeigen ihm, dass Ihnen der Job und die Firma wichtig sind. Und Sie haben eine Chance, die sich vielen Bewerbern nicht bietet: Sie können sich nach



Justin Bariso

ist als Autor und Vortragsredner international bekannt.

Er unterstützt Organisationen und Einzelpersonen bei der Entwicklung ihrer emotionalen Intelligenz.

Seine Gedanken über Führungsverhalten und EQ wurden von TIME, NBC, Forbes und auf Inc.com dargestellt. Dort zieht seine wöchentliche Kolumne mehr als eine Million Leser im Monat an.

LinkedIn bezeichnete ihn drei Jahre in Folge als »Top Voice« im Bereich Management und Arbeitsplatzkultur.

Mit seinem Buch *Emotionale Intelligenz* vermittelt er faszinierende Einsichten, gibt aktuelle Beispiele und erzählt persönliche Geschichten, um zu illustrieren, wie emotionale Intelligenz funktioniert – ganz konkret.

reiflicher Überlegung äußern, jenseits des hektischen Bewerbungsrummels.

## 5 \_ Betrachten Sie das Bewerbungsgespräch nicht als Einbahnstraße

Denken Sie daran: Das Bewerbungsgespräch dient nicht nur der Firma, es dient auch Ihnen. Nur Sie können beurteilen, ob dies der richtige Job für Ihre Fähigkeiten und Zielsetzungen ist.

Stellen Sie durchdachte Fragen, um Informationen über die Firmenkultur zu sammeln. Das ist wichtig. Sie könnten beispielsweise fragen:

- Wie sehen die ersten 60–90 Tage aus, wenn ich den Job bekomme?
- Wie würden Sie einen Leistungsträger in dieser Firma beschreiben?
- Was finden Sie besonders toll daran, hier zu arbeiten?
- Was sind die größten Herausforderungen, wenn man hier arbeitet?
- Wie ist die Einstellung der Firma zu flexiblen Arbeitszeiten und Tele-Arbeit?

Einerseits helfen diese Fragen Ihren Gesprächspartnern, Sie in der Rolle des (potenziellen) Angestellten zu sehen – was Ihre Einstellungschancen erhöhen kann.

Andererseits tragen die Antworten möglicherweise dazu bei, Probleme zu erkennen. Und das könnte Sie davon abhalten, sich auf eine Beschäftigung einzulassen, die Sie auf Dauer unglücklich machen würde – und es könnte Ihnen helfen, eine Firma oder eine Position zu finden, die besser zu Ihnen passt.

Von der Schule in den Beruf zu wechseln, ist alles andere als leicht, aber Ihre emotionale Intelligenz kann Ihnen dabei helfen. Sie ermöglicht Ihnen, die Dinge aus der Perspektive Ihres Arbeitgebers zu sehen, sich von der Masse der Kandidaten abzuheben und im rechten Licht zu erscheinen. Sie hilft Ihnen, angesichts großer Hindernisse solide Entscheidungen zu treffen und ehrgeizige Ziele zu erreichen.

Vor allen Dingen verändert Ihre emotionale Intelligenz die Erfahrung des Bewerbungsgesprächs: Es ist nicht länger etwas, das Ihnen widerfährt, sondern es ist etwas, über das Sie eine gewisse Kontrolle haben. Etwas, aus dem Sie lernen können.

So sorgen Sie dafür,  
dass Ihre Gefühle  
für Sie arbeiten  
und nicht gegen Sie.

Bariso

**EQ - Emotionale Intelligenz**

Wie es im Privat- und Berufsleben gelingt, emotionale Reaktionen zu kontrollieren und Emotionen sinnvoll zu nutzen

2019. XIV, 183 Seiten.  
Softcover € 22,90  
ISBN 978-3-8006-6069-8



# Das ideale Vorstellungsgespräch

Michael Rossié



Sollte man sich auf ein Vorstellungsgespräch überhaupt vorbereiten? Unbedingt!

Aber wichtig ist, keine Sätze oder Formulierungen zurechtzulegen, sondern sich auf die Situation einzustellen, sozusagen den Arbeitsspeicher zum Thema Vorstellungsgespräch zu füllen.

**V**ersetzen Sie sich zunächst einmal in die Situation desjenigen, mit dem Sie das Vorstellungsgespräch führen. Da ist sicher jeder Personalier anders, aber es gibt ein paar Gemeinsamkeiten:

Sie werden eingeladen wegen Ihrer Unterlagen. Ihr Lebenslauf, Ihr Anschreiben und Ihr Foto haben dazu geführt, dass man Sie persönlich kennenlernen will. Die Betonung liegt auf »kennenlernen«. Deswegen spielen die Informationen, die Sie in so einem Gespräch geben, eine untergeordnete Rolle. So komisch es klingt: Es ist schwer, all das, was Sie in Ihrem Lebenslauf so liebevoll zusammengetragen haben, mündlich wiederzugeben. Schon bei der Anzahl der Hobbys oder der Reihenfolge der Praktika stoßen die meisten schnell an ihre Grenzen.

»Sprich, damit ich Dich sehe!« sagt Sokrates. Das Thema, über das Sie reden, ist zunächst einmal zweitrangig. Im Gegenteil, es gibt Personalier, die Bewerber mit ganz abwegigen Themen überraschen, damit sie sehen können, wie spontan ein Bewerber ist. Wenn dieser Teil des Gesprächs ganz anders ist als der Rest, dann weiß er, dass

der Rest geprobt wurde und der Bewerber auswendig gelernt hat.

Blöde Fragen gibt es auch nicht. Natürlich wissen Sie nicht, was Sie auf die Frage nach Ihrer besten Eigenschaft antworten sollen. Aber wie wäre es, genau das zu sagen. Sie wissen nicht, ob das eine ernst gemeinte Frage ist oder eine Falle, um zu sehen, wie Sie mit so einer Frage umgehen. (Und wenn es ernst gemeint ist, sollten Sie gut überlegen, ob Sie da überhaupt arbeiten wollen). Wenn Sie jetzt »Ungeduld« sagen und damit beweisen, dass Sie Bewerbungsratgeber gelesen haben, sind Sie für eine verantwortungsvolle Position nicht geeignet.

Auch die Frage, wo man sich in fünf Jahren sieht, gehört zu den Fragen, auf die es keine klare Antwort gibt. Sagen Sie das und zeigen Sie, dass Sie sich damit auseinandergesetzt und sich vorbereitet haben. Dazu müssen Sie keine vorbereitete Antwort haben. »Antworten« heißt nicht immer »Beantworten«.

Die meisten Bewerber haben sich viel zu wenig auf die Firma vorbereitet, bei der sie sich vorstellen. Rudimentäre Kenntnisse

über die Firma zu haben, bedeutet Desinteresse und mangelnde Wertschätzung. Aber wenn Sie schon eine Menge wissen und möglicherweise ein paar Fragen für Ihren potenziellen Arbeitgeber vorbereitet haben, machen Sie damit Eindruck. Interessieren Sie sich, hören Sie zu und seien Sie wachsam. Das beeindruckt. Natürlich ist jetzt nicht die Zeit, Forderungen zu stellen. Aber Sie sollten durchaus fragen, was man Ihnen alles anbietet. Von der Fortbildung bis zum Dienstwagen. Wer fragt, hat sich vorbereitet und weiß, was er will.

Und haben Sie am besten ein paar Geschichten parat, wo Ihnen die Arbeit Spaß gemacht hat, wann Sie einen schönen Tag hatten und was die großen Tage Ihres Studiums waren. Wenn Menschen über ihre Erfolge, ihre glücklichen Tage oder ihre Phantasien erzählen, leuchten ihre Augen und sie werden sympathischer. Um diese Seite von Ihnen kennenzulernen,

muss ich Sie persönlich sehen und mit Ihnen sprechen.

- Eigentlich muss ich nicht schreiben, dass Sie pünktlich sein sollten, und doch scheitert es oft genau daran. Wenn Sie nicht pünktlich sind, wird Ihnen eine Menge unangenehmer Eigenschaften zugeschrieben, die Sie wahrscheinlich gar nicht besitzen.
- Sie dürfen nervös sein. Nervosität beim Vorstellungsgespräch ist eine Frage der Wertschätzung. Dieses Gespräch ist Ihnen wichtig, möglicherweise sogar sehr wichtig. Deswegen sind Sie nervös. Das ist eine wunderbare Botschaft.
- Recherchieren Sie Ihren Gesprächspartner und nicht nur die Firma. Wenn Ihnen etwas auffällt, wäre das ein toller Einstieg. Fragen Sie ihn oder sie, wie der Name richtig ausgesprochen wird, wenn er schwierig ist, ohne den Namen nun dauernd zu wiederholen.

▪ Googeln oder Bingen Sie sich einmal selbst. Das hat Ihr Gegenüber auch getan. Und aus dieser Richtung werden die Fragen kommen. Entschuldigen Sie sich für keinen Eintrag oder ein Foto. Sie können Einträge entfernen, aber von allem, was zu sehen ist, wollen Sie, dass es zu sehen ist, auch wenn es ein Strandfoto auf Malta ist.

▪ Ihr Gegenüber ist nicht Ihr Gegner, sondern Ihr Partner. Der wäre auch froh, wenn Sie ihm gefallen und er keine weiteren Gespräche führen müsste. Die sind nämlich auch für ihn oder sie anstrengend.

▪ Zuhören ist keine vertane Zeit. Im Gegenteil. Es ist nicht sympathisch, jede Minute mit seinen großen Erfolgen zu füllen. Machen Sie sich nicht interessant, sondern seien Sie interessiert. Angeben ist überhaupt nicht gut. Packen Sie Ihre guten Noten und Ihre großen Leistungen in Ihren Lebenslauf, das entlastet das Gespräch. ⇒

# WEITER LERNEN. WEITER DENKEN. WEITER KOMMEN.



Neue Karriereperspektiven in der Wirtschaft dank berufsbegleitendem Master: Baurecht und Baumanagement (M.A.) | Competition & Regulation (LL.M.) | Corporate & Business Law (LL.M.) | Digital Production Management (MBA) | Nachhaltigkeitsrecht (LL.M.) | Performance Management (MBA) | Wirtschaftsingenieurwesen (M.Sc.)

- Wer fragt, der führt. Trotzdem sollte das Gespräch kein Verhör werden. Von beiden Seiten nicht. Aber wenn zum Beispiel der erste Gedanke von Ihnen kommt, wird der Einstieg leichter. Machen Sie eine Bemerkung über den Blick aus dem Fenster oder die Ausstattung des Konferenzraumes. So überbrücken Sie die ersten Minuten. Und wenn Sie es schaffen, dass Sie beide herhaft lachen, wäre das ein wunderbarer Einstieg in Ihr Vorstellungsgespräch.
  - Wer sich beim Vorstellungsgespräch versteckt oder verkleidet, muss das, wenn er genommen wird, den Rest seines Firmenlebens tun. Ganz davon abgesehen, dass Sie nicht wissen, welcher Mensch vor Ihnen sitzt. Wenn Sie nicht genommen werden, müssen Sie immer mit dem Zweifel leben, wie es gewesen wäre, wenn Sie so frech, so unkonventionell, so anders gewesen wären, wie Sie wirklich sind. Vielleicht hätte Ihrer neuen Chefin genau das gefallen.
  - Haben Sie keine Angst, von Misserfolgen zu erzählen, von vertanen Semestern oder von Auszeiten auf Hawaii. Ein makelloser Lebenslauf ist eher verdächtig. Und jemand, der schon mal unten war und sich wieder nach oben gekämpft hat, ist deutlich attraktiver.
  - Wenn Sie eine Frage überrascht, dann sagen Sie, dass Sie die Frage überrascht. Wenn eine Frage schwierig zu beantworten ist, dann sagen Sie, dass die Frage schwierig zu beantworten ist. Wenn Sie etwas wundert, dann sagen Sie, dass Sie sich gerade wundern. Aber vergessen Sie die drei Regeln aus dem Kommunikations-Grundkurs, um Zeit zu gewinnen: 1. Fragen wiederholen, 2. Frage toll finden, 3. Eine Gegenfrage stellen. Ihr Gegenüber kennt diese Techniken und wird über Sie lachen.
  - Die beste Möglichkeit, Zeit zu gewinnen, ist laut zu denken. Sprechen Sie Ihre Gedanken laut aus. Es sei denn, bei der Frage oder dem Thema gehen Ihre Alarmglocken an, weil Sie darüber nicht sprechen wollen. Aber auch hier ist die Lösung einfach: Sagen Sie, dass da bei Ihnen die Alarmglocken losgehen und überlegen Sie »öffentlicht«, ob Sie darüber reden wollen oder nicht. Solange Sie
  - redend überlegen, schießt deutlich weniger Adrenalin ein, als wenn Sie schwiegen und das kleine Männchen auf Ihrer Schulter Sie antreibt, eine Antwort zu geben.
  - Behandeln Sie hypothetische Fragen mit äußerster Vorsicht. Das Spiel »Was wäre wenn, ...« kann sehr gefährlich werden und Sie könnten sich später über Ihre Antworten ärgern. Sie arbeiten noch nicht für diese Firma, Sie sind nicht der Chef dort und Sie verfügen nicht über einen unbegrenzten Etat. Über diese Möglichkeiten brauchen Sie gar nicht nachzudenken.
  - Vergessen Sie alle Techniken, andere zu beeinflussen! Versuchen Sie nicht, den Persönlichkeitstypus Ihres Gegenübers herauszubekommen! Sprechen Sie nicht die verschiedenen Sinnesorgane an und was da heute so alles gelehrt wird. Das meiste ist wissenschaftlich nicht haltbar. Und es hat die unangenehme Nebenwirkung, dass Sie sich in einer Stresssituation darauf konzentrieren müssen. Der andere merkt sofort, wenn Sie nicht bei der Sache sind.
  - Sollten Sie schon woanders gearbeitet haben, dann erzählen Sie nichts Negatives über Ihre ehemaligen Arbeitgeber oder die Uni. Es kann sein, dass Sie sich oft geärgert haben oder dass Sie sich nicht wohl gefühlt haben. Das ist absolut in Ordnung. Aber Geschichten über blöde Chefinnen, unkompetente Teamleiter oder dumme Professoren hören Personalverantwortliche außerordentlich ungern.
  - Auf die Frage, ob Sie eine Vorstellung über die Höhe des Gehaltes haben, sollten Sie auf jeden Fall eine Antwort geben. Die sollte nicht lauten: Soviel, wie ich zum Leben brauche. Was Sie brauchen, interessiert niemanden. Es gibt im Internet zu jedem Beruf Gehaltstabellen. Aber um das Gehalt wird am besten nicht gefeilscht, das ist kein Einkauf auf einem ägyptischen Basar. Sie sind nicht der erste auf dieser Stelle und Ihr Arbeitgeber weiß jetzt schon, was er Ihnen zahlen möchte. Liegt die Zahl auf dem Tisch, haben Sie Zeit zu überlegen.
  - Eine Entscheidung muss nicht sofort fallen. Es ist kein Desinteresse, wenn Sie noch einmal überlegen müssen. So ein Gespräch ist eine unangenehme Situation und der falsche Ort, um lebensentscheidende Zusagen zu machen. Überlegen Sie in Ruhe, ob Ihnen Tätigkeit, Ort und Gehalt zusagen und melden Sie sich dann. Aber halten Sie die Frist ein. Wenn Sie versprochen haben, sich in zwei Tagen zu melden und es dauert drei, geht dasselbe Gedankenkarussell los, als wären Sie unpünktlich gewesen.
  - Klammern Sie sich nicht an dieses eine Bewerbungsgespräch und setzen all Ihre Hoffnung darauf. Es ist besser, sich nach dem Gespräch zumindest weiter umzusehen. Es gehört auch viel Glück dazu. Oft entscheidet nicht die Qualität des Bewerbers. Wenn man mitbekommt, nach welchen Kriterien manchmal jemand eingestellt wird, dann kann man nur mit dem Kopf schütteln. Es müssen beide Seiten wollen, sonst wird die Arbeit keinen Spaß machen.
  - Seien Sie freundlich, echt, natürlich, auch wenn das bedeutet, dass Sie einmal verquält lächeln, unbeholfen reagieren oder nicht wissen, was Sie sagen sollen. So sind Sie nun mal. Und wenn man Sie will, gibt es Sie nur als Kompletpaket. ♦

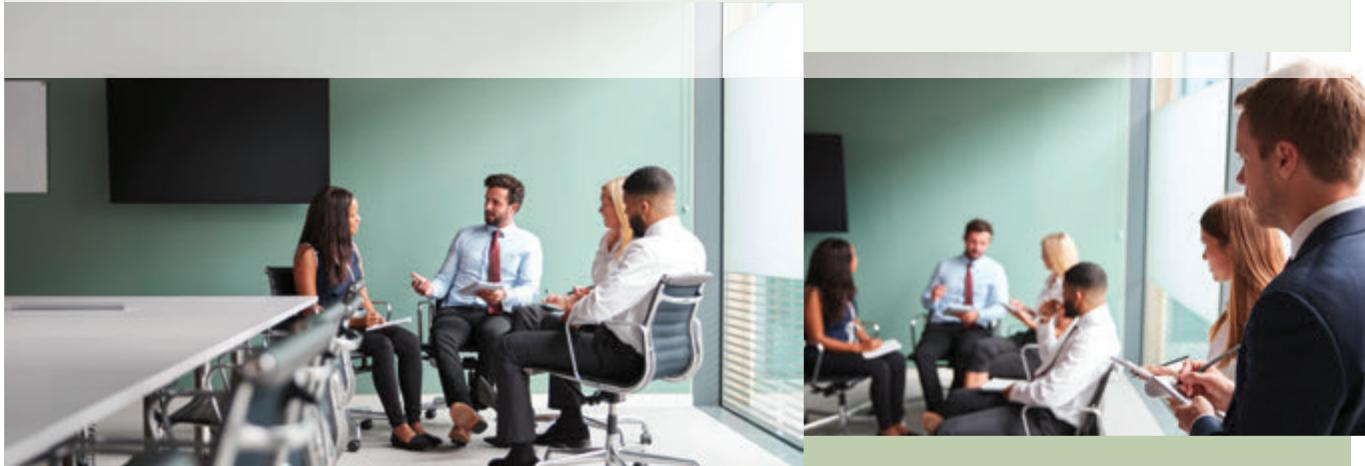


Michael Rossié

arbeitet seit 30 Jahren als Sprecher, Sprechtrainer und Coach für Radio- und Fernsehsender sowie in allen Bereichen der Wirtschaft. Nach dem Besuch der Schauspielschule folgten Theater- und Filmrollen sowie Engagements als Regisseur und Trainer von Schauspielern und Moderatoren. In seinen Seminaren zeigt er neue Wege, vor und mit Gruppen zu kommunizieren. Michael Rossié ist seit 2012 Vizepräsident des Berufsverbandes der Redner deutscher Sprache (GSA) und Mitglied der Top 100 von Speakers Excellence. Seit 2013 trägt er als zwölfter Deutscher den Titel CSP (Certified Speaking Professional).

# Keine Angst vor dem Assessment Center

Silke Hell



Die letzte Klausur ist geschrieben, die Abschlussarbeit fertig und nun bewerben Sie sich um Ihren Traumjob? Dann wartet auf Sie wahrscheinlich noch eine letzte Prüfung – das berühmt berüchtigte Assessment Center, das die meisten großen, aber inzwischen auch viele kleinere Unternehmen einsetzen, um nach den besten Nachwuchskräften zu suchen. Inzwischen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Unternehmenserfolge von Menschen abhängen, die neben ihren fachlichen Qualifikationen sozial und methodisch kompetent sind und eine hohe Leistungsmotivation aufweisen. Für eine erfolgreiche Berufskarriere genügt es nicht, nur eine hervorragende akademische Ausbildung zu haben. Von künftigen Leistungsträgerinnen und -trägern wird weit mehr verlangt: Fachübergreifende Qualifikationen wie etwa kommunikative Voraussetzungen, analytisches Denkvermögen und strategisches Handeln sind entscheidend. Ebenso sind meist die Fähigkeit zur Strukturierung von Arbeitsprozessen, die Mitarbeiterführung und -motivation sowie das Informationsmanagement von Bedeutung. Diese überfachlichen Kompetenzen lassen sich durch gängige Personalauswahlverfahren wie Vorstellungsgespräche oder psychologische Testverfahren nicht hinreichend überprüfen. Aus diesem Grund entscheiden sich heutzutage immer mehr Unternehmen aus inzwischen fast allen Branchen bei der Auswahl ihrer künftigen Fach- und Führungskräfte für das deutlich aufwendigere Assessment-Center-Verfahren. Dieses ermöglicht durch praxisnahe Aufgabenstellungen die Beurteilung insbesondere der »weichen« Qualifikationen der teilnehmenden Kandidatinnen und Kandidaten. Mithilfe von Gruppen- und Einzelsituationen, →



Rollenübungen, Präsentationen und Verhandlungsgesprächen werden individuelle Aufgaben und Situationen durchgespielt, die für die Zielposition typisch sind.

Haben Sie vielleicht sogar schon eine Einladung zu einem Assessment Center (oft auch Auswahltag, Bewerberworkshop, Recruitment-Workshop o. ä. genannt) bekommen? Dann können Sie sich gratulieren, denn dies ist in Ihrem Bewerbungsprozess schon ein großer Erfolg. Sie haben es geschafft, Ihren potenziellen Arbeitgeber von Ihren beruflichen Qualitäten und Ihrer Eignung für die ausgeschriebene Stelle zu überzeugen.

**Jetzt kommt es darauf an, dass Sie sich auf das anstehende Verfahren gut vorbereiten – sowohl inhaltlich als auch mental. Dabei stellt sich natürlich die Frage: Was kommt auf mich zu?**

Sehen Sie die Einladung zum Assessment Center als Auszeichnung und nehmen Sie die Herausforderung zuversichtlich an!

Auch wenn Sie vielleicht gehört haben, Assessment Center seien »harte« Auswahlverfahren, bei denen man unter Druck gesetzt und dabei psychologisch durchleuchtet werde – die Realität ist im Regelfall jedoch weder bedrohlich noch besonders geheimnisvoll.

## Was genau ist ein Assessment Center?

Hinter diesem Begriff verbergen sich verschiedene Varianten verhaltensorientierter Personalauswahl- und Bewertungsverfahren, die von der Simulation erfolgskritischer beruflicher Situationen leben. Obwohl es das eine Standard-Assessment-Center nicht gibt und das Spektrum an möglichen Aufgaben ziemlich groß ist, gibt es viele Parallelen zwischen den Verfahren unterschiedlicher Organisationen. Typischerweise handelt es sich um ein ein- oder zweitägiges Personalauswahlverfahren, bei dem (meist) mehrere Kandidaten sowohl einzeln als auch gemeinsam über einen längeren Zeitraum von mehreren Personen in verschiedenen möglichst arbeits- und anforderungstypischen Situationen beobachtet und beurteilt werden. Diese Beurteilung erfolgt anhand genau definierter Kriterien im Hinblick auf die Eignung für die jeweilige berufliche Position. Vorab legt das Unternehmen die erfolgentscheidenden Kriterien für diese Position fest (z. B. Verhandlungsschick, analytisches Denkvermögen, Führungskompetenz) und wählt möglichst anforderungsnahe Übungen und Aufgaben aus, in denen sich die genannten Kriterien gut abzeichnen. Ist ein Assessment Center gut konstruiert, dann gehört es zu den besten

Personalauswahlverfahren, die es derzeit gibt. Es besitzt eine gute Vorhersagekraft für künftigen Berufserfolg und wird im Allgemeinen auch von den teilnehmenden Bewerberinnen und Bewerbern positiv bewertet. Absolventenumfragen zufolge erhöht ein qualitativ hochwertiges Assessment Center sogar das Image eines Unternehmens, da es als faires und wertschätzendes Auswahlverfahren gilt.

Fast immer steht eine Präsentation auf dem Programm, eventuell mit visuellen Hilfsmitteln. Die Aufgabe besteht z. B. darin, den eigenen Lebensweg oder Ergebnisse einer Gruppenarbeit darzustellen und zu bewerten. Hier wird insbesondere auf Ihren Ausdruck und Ihre Systematik Wert gelegt. Im Rollenspiel sollen sich die Kandidatinnen und Kandidaten beispielsweise in Verhandlungssituationen oder Führungsgesprächen bewähren. Beobachtet werden hier in der Regel Qualifikationen wie logische Argumentation, Kooperation und Führungsverhalten. In der typischen Übung »Gruppendiskussion« lautet die Vorgabe meist, ein bestimmtes Thema zu diskutieren. Dabei kommt es vor allem auf die Art und Weise an, wie diskutiert wird: Wer setzt sich wie und mit welchen Argumenten durch; wer schlüpft in eine Moderations- oder Führungsrolle oder ist besonders konstruktiv im Hinblick auf eine gemeinsame



Lösung? Strukturierte Einzelgespräche, Case Studies und psychologische Testverfahren runden das Bild im Allgemeinen ab.

**Es gibt zwar einige Grundsätze, aber keinen immer gültigen Regelkatalog, welches Verhalten für eine positive Bewertung ideal ist, denn verschiedenartige Positionen erfordern unterschiedliche Wunschkandidatinnen und -kandidaten.**

Es ist also beispielsweise nicht empfehlenswert, als zurückhaltender Mensch den Draufgänger zu mimen, wenn vielleicht eine ruhige, besonnene und analytisch starke Person gesucht wird. (Davon abgesehen wäre ein solcher Versuch angesichts der psychologisch geschulten Beobachterinnen und Beobachter nur schwer dauerhaft durchzuhalten.)

Im Bewerbungsprozess haben Sie sich sicherlich bereits mit Ihren Kompetenzen und Motiven auseinandergesetzt und haben ausgearbeitet, wie Sie sich selbst überzeugend präsentieren können. Dies ist die wichtigste Basis für ein erfolgreiches Bestehen eines Assessment Centers. Machen Sie sich mit den typischen Übungen und Aufgabenformen vertraut. Dafür eignen sich neben einer Vielzahl von Vorbereitungsbüchern auch Vorbereitungsseminare,

die z. B. an den meisten Universitäten angeboten werden und in denen Feedback, die Vermittlung Erfolg versprechender Lösungsstrategien und individuelles Verhaltentraining zum Einsatz kommen sollten. Ihr Ziel dabei sollte es sein, eventuell fehlende Handlungskompetenz, die Sie für die Zielposition benötigen, aufzubauen oder bereits vorhandene Verhaltensstrategien mit dem Thema »Assessment-Center« so zu verknüpfen, dass sie in dieser Prüfungssituation abrufbar sind.

Wenn Sie die Gelegenheit haben, an einem Assessment Center teilzunehmen, nutzen Sie diese unbedingt. Selbst wenn Sie nicht als künftige Mitarbeiterin oder künftiger Mitarbeiter ausgewählt werden sollten, sehen Sie Ihre Teilnahme als wertvolle Erfahrung und hilfreiche Übung für Beurteilungssituationen in der Zukunft, die mit Sicherheit auch in Ihrem weiteren Berufsleben immer wieder auf Sie zukommen werden. ♦

Folgende Literaturhinweise können für Ihre Vorbereitung hilfreich sein:

- Hell, S. (2018): Assessment Center. Souverän agieren – gekonnt überzeugen. München: Beck-Wirtschaftsberater im dtv (4. Auflage).
- Hell, S. (2010): Das Vorstellungsgespräch. Die besten Strategien, die schlagkräftigsten Argumente: So überzeugen Sie Ihren neuen Arbeitgeber. München: Beck-Wirtschaftsberater im dtv. Befragungen. Abgerufen am 27.09.2019.



Silke Hell

ist Diplom-Psychologin, systemische Coach, Trainerin, Dozentin und Autorin mehrerer Bücher zu Themen der Karriereentwicklung und fördert als Personalentwicklerin die Karriere von Promovierenden der Universität Konstanz. Sie ist Expertin im Bereich Berufliche Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung und berät Promovierende sowie wissenschaftliche Führungskräfte.

# Berufseinstieg

## 2 Trainees der BayernLB unterhalten sich:

2 Trainees, **Patrick Ausäderer**, Traineeprogramm Mathematik, und **Anna Dudel**, Trainee im allgemeinen Traineeprogramm, treffen sich zum Mittagessen.

Der Hunger ist groß, die Schlange vor der Essensausgabe lang – Zeit, um ein wenig zu plaudern ...

**Patrick:** Hallo Anna, wie geht es dir?

**Anna:** Hey Patrick. Super, danke!

**Patrick:** Du kommst doch hoffentlich mit auf das Hüttenwochenende in Tirol, oder?

**Anna:** Natürlich! – Bin schon sehr gespannt. Habe gehört, es sind sogar ein paar ehemalige Trainees dabei.

**Patrick:** Stimmt!

**Anna:** Klasse! Nur schade, dass wir selber kochen müssen – da sind wir hier mit unserer Kantine wirklich verwöhnt! Wie läuft es aktuell bei dir?

**Patrick:** Ich bin dieses Quartal im Risk Office Financial Institutions.

**Anna:** Mmh?

**Patrick:** Da geht es hauptsächlich um die Bonitätsanalyse von Banken und Versicherungen. Also ist die fremde Bank oder die Versicherung sowohl von ihren finanziellen Kennzahlen als auch von Strategie, wirtschaftlichem Umfeld usw. so gut aufgestellt, dass die BayernLB mit ihr Geschäfte machen möchte. Die BayernLB will schließlich ihr Kreditrisiko auf verschiedene Länder, Währungen etc. streuen. Da ist die Auswahl der Geschäftspartner wichtig.

**Anna:** Klingt wirklich interessant. Kannst du dir vorstellen, nach dem Traineeprogramm im Risk Office zu arbeiten?

**Patrick:** Für mich ist es schon eine sehr lehrreiche Station. Die Kollegen sind sehr hilfsbereit und unterstützend. Auf Dauer ist die Arbeit vielleicht etwas repetitiv, aber ich könnte es mir durchaus vorstellen. Mal schauen, was die nächsten zwei Stationen noch so bringen. Positiv ist ja, dass in letzter Zeit alle Trainees (nach dem Programm) bei der Bank bleiben wollten und allen auch Arbeitsverträge angeboten wurden. Hast du dir schon einen Bereich für dein nächstes Quartal gesucht?

**Anna:** Wahnsinn, du hast nur noch zwei Stationen vor dir. Am Anfang dachte ich, dass 15 Monate eigentlich eine lange Zeit sind. Aber mittlerweile kommt es mir vor, als würde die Zeit nur so fliegen! Und ja, ich weiß meine nächste Station schon. Ich gehe zu Business Development & Management. Bin schon sehr neugierig, was mich dort erwartet. Das Team hat sich mal in einem Trainee Jour fixe vorgestellt und war sehr sympathisch. Erinnerst du dich?

**Patrick:** Ja, war doch vor zwei oder drei Monaten. Die Teamleiterin war auch noch recht jung, oder? Könnte mir vorstellen, dass das gut zu dir passt. Klang eher nach was für Querdenker und Strategen als für einen analytischen Mathematiker.

**Anna:** Ich hoffe doch. Es kann ja nicht jeder so ein Mathe-Genie wie du sein ☺! Unterscheidet sich dein Mathe-Trainee-programm eigentlich irgendwie von dem Allgemeinen, das ich mache?

**Patrick:** Ich glaube nicht. Ich habe keine festgelegten Einsatzstationen wie z. B. die Business Finance- oder Personaltrainees. Ich soll aber in einige Bereiche gehen, die einen mathematischen Bezug haben, wie z. B. beim XVA-Desk im Handelsraum. Da war ich im letzten Quartal. Aber so ein oder zwei Stationen können auch problemlos etwas »Unmathematisches« sein.

**Anna:** Na, da bist du ja fast so flexibel wie ich! Ich muss echt sagen, dass ich vor dem Start ins Traineeprogramm etwas skeptisch war, ob ich hier in die Bank passe – so ganz ohne Bankwissen. Aber bis jetzt läuft es wirklich super. Ich lerne jeden Tag etwas Neues. Und die Aufgaben sind so vielfältig: In meiner ersten Station im Vorstandsstab durfte ich im Tagesgeschäft mitarbeiten

# als Trainee –



Patrick Ausäderer

Anna Dudel

und mich überall einbringen. Jetzt im Team Digitalisierung & Innovation lere ich die verschiedensten Mitarbeiter und Bereiche der Bank in spannenden Terminen kennen. Wirklich cool!

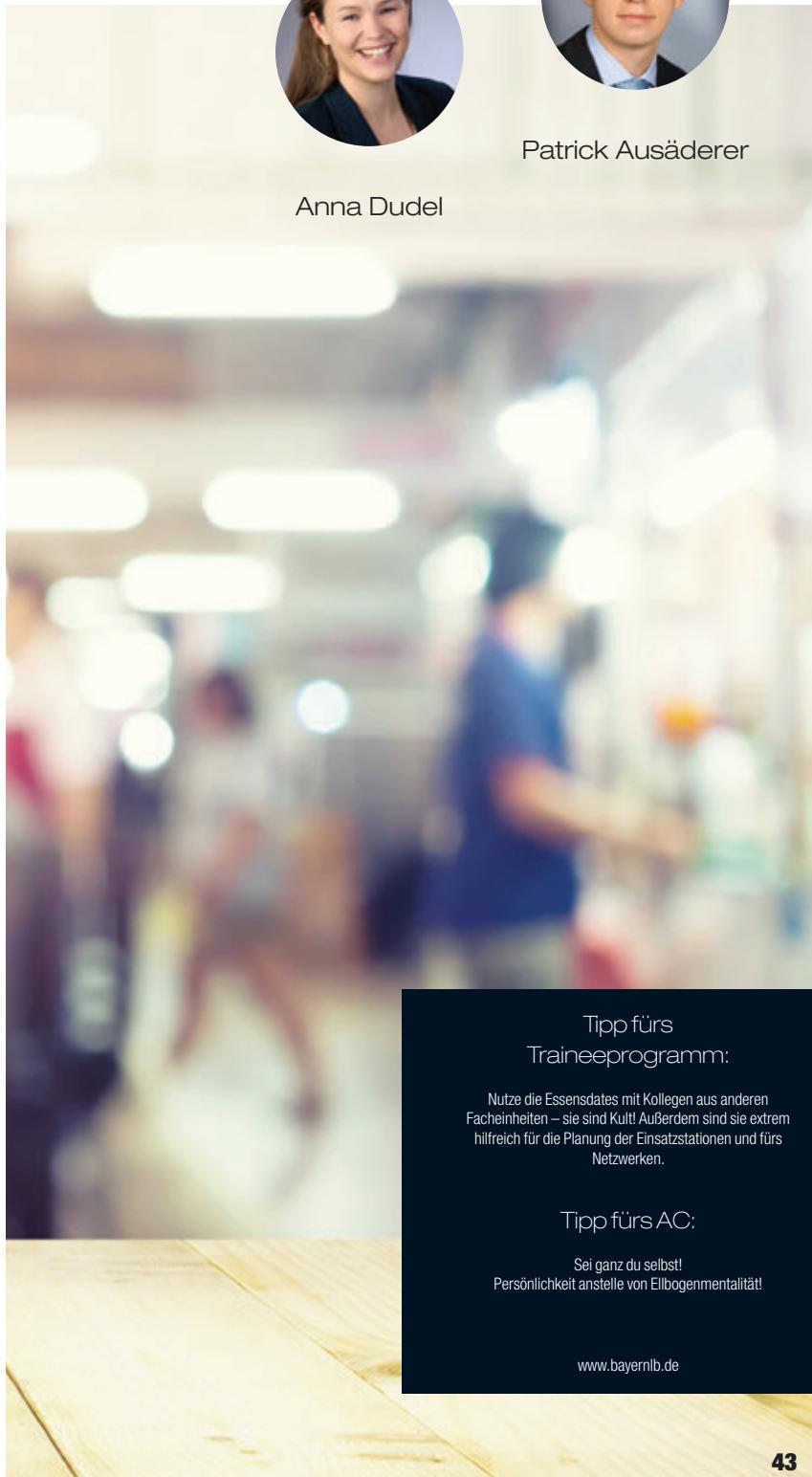
**Patrick:** Ja, ich finde auch, wer Interesse an etwas allgemeineren Themen oder eben bankspezifischeren Inhalten hat, aber noch unentschlossen ist, welcher Bereich in Frage kommt, kann sich im Traineeprogramm sehr flexibel und selbstständig seine Arbeitsgebiete suchen und sich ein bankweites Netzwerk aufbauen.

**Anna:** Wo du grad vom Netzwerken redest: Ich bin morgen mit potenziellen neuen Trainees, die ihr Assessment Center (AC) haben, zum Mittagessen verabredet. Ich werde mich bemühen, sie von uns zu überzeugen!

**Patrick:** Verschreck Sie bloß nicht mit meinen Erzählungen über die IT-Systeme ☺! Ich empfand mein Einstellungsverfahren damals als sehr angenehm und fair. Es ging dabei nicht unbedingt um knallhartes Wissen und Abfragen, sondern eher, ob die Philosophie und der Charakter auch zur BayernLB passen. Wie hat dir eigentlich deine Bowl geschmeckt?

**Anna:** Lecker war's! Hast du noch Lust auf einen Kaffee oder ein Eis?

**Patrick:** Eis klingt super!



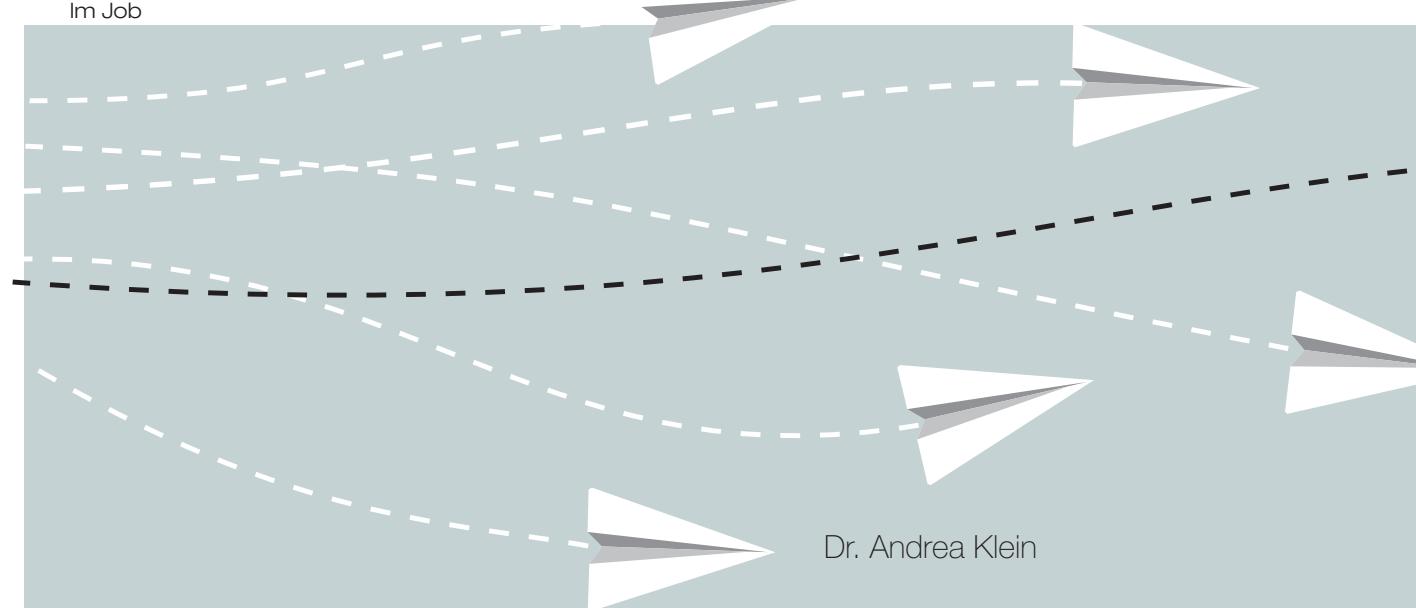
## Tipp fürs Traineeprogramm:

Nutze die Essensdates mit Kollegen aus anderen Facheinheiten – sie sind Kult! Außerdem sind sie extrem hilfreich für die Planung der Einsatzstationen und fürs Netzwerken.

## Tipp fürs AC:

Sei ganz du selbst!  
Persönlichkeit anstelle von Ellbogenmentalität!

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



Dr. Andrea Klein

# Führungsqualitäten

## von Anfang an gezielt entwickeln

**A**m Übergang zwischen Studium und Berufsleben schwirren viele Fragen in Ihrem Kopf herum, und etliche Entscheidungen sind zu treffen. Sobald Sie dann Ihre erste Stelle antreten, kommen ganz praktische Themen auf: Wie organisiere ich mich? Wer ist wer im Unternehmen? Wie verhalte ich mich im Team und gegenüber Vorgesetzten? Selbst einmal Führungskraft zu sein – das ist noch sehr weit weg. Dennoch lohnt es sich, sich schon frühzeitig mit dem Thema vertraut zu machen. Denn Führungsqualitäten lassen sich am besten aufbauen, wenn Sie der Sache ein wenig Zeit geben.

In diesem Artikel möchte ich einige Gedanken und Erfahrungen mit Ihnen teilen. Als Dozentin, Coach und Autorin beschäftige ich mich hauptsächlich mit dem wissenschaftlichen Arbeiten. Korrektes Zitieren ist dabei jedoch nur ein kleiner und eher unwichtiger Teil. Vielmehr geht es – wie beim Thema Führung auch – darum, welchen Sinn man der Tätigkeit verleiht und mit welcher Motivation man ihr nachgeht. Ist Selbstverwirklichung ein Treiber für Sie? Oder eher Karrieredenken und Geld? Oder stehen für Sie die Inhalte im Zentrum?



## Die beste Voraussetzung für eine Führungskraft: ein Sozialpädagogik-Studium

Studierende der Sozialpädagogik scheinen mir besser für Führung gerüstet als Studierende der Betriebswirtschaftslehre. Überrascht Sie das? Mich gar nicht mehr so sehr. Nach meiner Erfahrung kennen Studierende der Sozialpädagogik sehr häufig schon früh den Sinn ihres Studiums und sie arbeiten auf ein übergeordnetes Ziel hin, nämlich Menschen auf sinnvolle Art und Weise in deren Leben helfen zu können. Zudem lernen Studierende der Sozialpädagogik im Verlauf des Studiums viel über sich selbst als Person. Sie reflektieren sowohl ihre Grundannahmen als auch ihr Handeln und gewinnen dadurch wichtige Ansätze für das Entwickeln einer klaren professionellen Haltung. Das hilft ihnen später im Berufsleben und gerade in Führungspositionen.

### ■ Entwicklung durch Reflexion

In einem Studium der Sozialpädagogik nimmt Reflexion dauerhaft viel Raum ein. Das Klischee, dass die Sozialpädagogen alles ausdiskutieren wollen, muss ja irgendwoher kommen. Dies bringt jedoch den Vorteil mit sich, dass sie sich mit sich selbst und mit anderen sehr tiefgehend auseinandersetzen. Das kratzt nicht nur an der Oberfläche, das geht mitunter weit zurück in der Biografie und deckt tief verwurzelte Entwicklungshindernisse auf. Gewissermaßen »ohne Maske« lernen sich die Studierenden kennen. In der BWL habe ich hingegen immer wieder beobachten können, dass Professionalität eher als Makellosigkeit oder Unangreifbarkeit interpretiert wird. Die Studierenden versuchen demnach länger, den Schein

aufrechtzuerhalten. Da werden Schwierigkeiten und (vermeintliche) Schwächen verborgen, solange es irgendwie möglich ist. Wer an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit kommt, entzieht sich eher einmal der Lehrveranstaltung, um sich keine Blöße zu geben, als diesen Umstand öffentlich zu machen. Aber was bedeutet das wohl für Führung, wenn Vorgesetzte nicht aushalten können, von außen rückgemeldet zu bekommen, dass sie »noch Entwicklungspotenzial haben«?

### ■ Entwickeln einer professionellen Haltung

Durch die Reflexion ist es möglich, eine professionelle Haltung zu entwickeln. In der Sozialpädagogik wird viel Wert darauf gelegt, dass jede Person klare Leitlinien für den Umgang mit anderen Menschen findet, seien es Klienten, Mitarbeiter oder Geldgeber. Supervision ist etabliert, so dass sich das Hinterfragen und Neu-Ausrichten im Berufsalltag verstetigt. So entsteht eine Kultur, in der professionelle Weiterentwicklung eine Selbstverständlichkeit ist. Sehr oft geht es dabei um das Setzen von Grenzen: Wem helfe ich in welchem Umfang? Wem komme ich wie weit entgegen? Hilft es der Sache wirklich, wenn ich über meine Grenzen gehe? Wie lange halte ich das durch? Fragen, die sich Führungskräfte mit BWL-Hintergrund durchaus stellen sollten, und das am besten nicht erst in der Burn-out-Therapie.

Bei kombinierten Sozialpädagogik-Studiengängen mit Management-Anteilen kommen zwei weitere Aspekte hinzu. Das individuelle Führungsverständnis wird bereits im Studium, also lange vor der ersten Führungstätigkeit, ausführlich erarbeitet und hinterfragt. Und, um es zuzuspitzen, Studierende in solchen Studiengängen lernen »den Zahlenkram«, nehmen ihn aber nicht ganz so ernst wie ein klassischer BWLer.

Das bringt die bereits ausgeführten Vorteile mit sich. Umgekehrt wird es schwierig: Wer darauf getrimmt ist, immer nur von den Zahlen her zu denken, und sich Führung nebenbei aneignen will, braucht Unterstützung. Die heute bislang leider nur vereinzelt angebotenen Soft-Skills-Veranstaltungen in der BWL reichen für das Anstoßen tiefgreifender Veränderungen nicht aus.

## So gut Führen lernen wie Sozialpädagogen

Tja, und nun? Nicht jedes Unternehmen bietet Personalentwicklungsprogramme für Nachwuchsführungskräfte an. Vielleicht sind Sie auch gar nicht für ein solches Programm vorgesehen, weil für Sie keine offizielle Führungsrolle in Sicht ist. Oder aber Sie werden nicht ausgewählt, weil niemand Ihr Potenzial zur Führung sieht.

Wenn Sie sich also von Anfang an für Führung fit machen wollen, müssen Sie wohl selbst die Initiative ergreifen.

Das ist, nebenbei bemerkt, sowieso keine schlechte Eigenschaft für Führungskräfte!

Lassen Sie uns rekapitulieren, wie Sie von den Sozialpädagogen lernen können. Sie brauchen Klarheit über das Ziel, dauerhafte und tiefgehende Reflexion sowie eine professionelle Haltung. Wie kann das funktionieren, wenn Sie auf sich gestellt sind? Im Folgenden lernen Sie verschiedene Möglichkeiten kennen. Sie reichen vom eigenständigen Aneignen der wichtigsten Führungsthemen über Mentoring und Coaching bis hin zu einem unkonventionellen Vorschlag, dem Üben von Führung. Einige



der Ansätze können Sie allein anwenden, für andere brauchen Sie Hilfe.

Einige sind zeit- oder kostenintensiver als andere. Letztlich sollten Sie Ihren persönlichen Mix zusammenstellen und hin und wieder auch anpassen, um auf lange Sicht möglichst effizient Ihr Ziel zu erreichen. Wie man einen Prozess optimiert, haben Sie in der BWL ja gelernt.

## Führungsthemen selbst erarbeiten

Für einen allerersten Einstieg in die Inhalte eignen sich selbstverständlich Bücher, Blogs sowie Podcasts und Videos. Dort erfahren Sie mehr über verschiedene Führungsstile und die Rollen einer Führungskraft, über den Umgang mit einem Team und den Umgang mit sich selbst. Stöbern Sie ein wenig auf den bekannten Plattformen und lassen Sie sich von einem Aspekt zum nächsten leiten.

Über kurz oder lang erreichen Sie bei einem solchen Vorgehen den Punkt, an dem Sie sich ein wenig Austausch und Orientierung wünschen. Reicht das aus, was Sie gelesen haben? Haben Sie »die richtigen« Podcasts gehört? Denken andere ähnlich wie Sie?

## Punktueller Austausch mit anderen

Über Foren und über Gruppen in sozialen (Karriere-)Netzwerken wie *Xing* und *LinkedIn* finden Sie schnell Gleichgesinnte. Oft bietet sich dadurch auch die Chance, bei Treffen und thematisch einschlägigen Veranstaltungen in Ihrer Stadt das eigene Netzwerk auf- und auszubauen.

## Mastermind-Gruppe

Eine Mastermind-Gruppe kann Ihre eigenständige Auseinandersetzung mit dem Thema ergänzen. Das bedeutet, dass Sie sich mit Gleichgesinnten zusammenschließen und sich am besten in regelmäßigen Abständen über Führung austauschen. Das hilft Ihnen, neue Perspektiven einzunehmen. Aber auch hier fehlt mitunter die Orientierung. Denn meist setzen sich Mastermind-Gruppen aus Menschen zusammen, die einen ähnlichen Hintergrund und ungefähr das gleiche Erfahrungs niveau aufweisen. Achten Sie beim Zusammenstellen also bewusst auf Unterschiede, wo es möglich ist.

## Mentoring

Ein Mentor ist eine Person, die bereit ist, Sie an ihrem Erfahrungsvorsprung teilhaben zu lassen. Im Austausch mit ihr erhalten Sie Hinweise, wie Sie im Berufsleben allgemein oder aber im aktuellen Unternehmen besser vorankommen. Viel wichtiger für den Aufbau von Führungskompetenzen ist jedoch, dass Sie von dem Blick auf das große Ganze profitieren, den ein Mentor bereits entwickeln konnte. Er kann Aussagen relativieren und mit Ihnen diskutieren, welche Führungs-»Trends« wohl Substanz haben und welche nur gehypt werden. Mentoren finden Sie oft über das Alumni-Netzwerk Ihrer ehemaligen Hochschule, über Branchen-Verbände oder über persönliche Empfehlungen. Ein Mentor engagiert sich unentgeltlich. Die Motivation dahinter ist meist der Gedanke, etwas von der Hilfe weitergeben zu wollen, die man selbst in jüngeren Jahren erfahren hat.

## Coaching

Bei Coaching handelt es sich um eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Ihnen und einem von Ihnen beauftragten Coach. Gemeinsam erarbeiten Sie sowohl Klarheit über Ihre Ziele als auch konkrete Lösungsideen für das weitere Vorgehen. Durch die Methoden und Fragen des Coachs erhalten Sie Zugang zu Perspektiven, die Sie alleine wahrscheinlich erst sehr viel später oder eventuell sogar nie eingenommen hätten.

Der Begriff Coaching ist leider noch nicht geschützt. Aus diesem Grund sollten Sie bei der Auswahl eines Coachs größte Vorsicht walten lassen und darauf achten, welche Ausbildung die Person genossen hat und nach welchen Prinzipien sie arbeitet. Am besten beraten sind Sie, wenn Sie in den Datenbanken der Coaching-Verbände nach einer für Sie passenden Person recherchieren.

## Führung üben

Wieso führen Sie eigentlich nicht außerhalb des Unternehmens, wenn Sie im Unternehmen (noch) keine Gelegenheit dazu erhalten? Im Ehrenamt werden händeringend Menschen gesucht, die sich engagieren. Sei es im Vorstand des Sportvereins oder in der Freiwilligen Feuerwehr, sei es eine bestehende Initiative oder eine, die Sie selbst gründen – Führung wird auch dort gebraucht. Selbstverständlich sollen Sie sich nicht aus egoistischen Gründen ein persönliches Experimentierfeld schaffen, so dass in der Folge der gute Zweck und andere Menschen darunter leiden. Aber in einem vertretbaren Rahmen können Sie sich ausprobieren und Ihre neue Erfah-



rungsbasis nutzen und damit die theoretische Auseinandersetzung mit den Inhalten unterfüttern.

Auch Lehren ist übrigens Führen. Bei entsprechenden fachlichen Voraussetzungen sind Sie bereits mit einem Bachelor-Abschluss für einen Lehrauftrag qualifiziert. Schauen Sie doch einmal bei kleineren, vor allem privaten Hochschulen, ob Bedarf besteht. Sie erhalten sogar noch ein kleines Honorar dafür, dass Sie selbst etwas lernen dürfen. Wenn Sie sich das zutrauen, kann

der Einstieg in die Lehre Ihr Hardcore-Einstieg in die Führung sein. Hart ist es, weil sich leicht das Gefühl einstellen kann, dass Sie als Einzelperson einer ganzen Gruppe von unmotivierten und desinteressierten Studierenden gegenüberstehen und kein gemeinsames Ziel verfolgen. Da müssen Sie schon einiges aufbieten, um hier gut zu führen. Gemeint sind damit nicht unbedingt Motivationskünste, sondern eher das Abgrenzen von Verantwortlichkeiten und somit das Aufbauen einer professionellen Haltung.

◆ Dr. Andrea Klein

**Dozentin, Coach und Autorin –**  
lehrt seit vielen Jahren an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien die Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens. Im Jahr 2019 hat sie den Online-Kongress »Studienfeuer« ins Leben gerufen ([www.studienfeuer.de](http://www.studienfeuer.de)). In hochschuldidaktischen Workshops teilt Andrea Klein ihre Erfahrungen mit Dozierenden und entwickelt mit ihnen Herangehensweisen für die Lehre sowie für die Betreuung und Begutachtung studentischer Arbeiten. Ihr Fachblog »Wissenschaftliches Arbeiten lehren« ([www.wissenschaftliches-arbeiten-lehren.de](http://www.wissenschaftliches-arbeiten-lehren.de)) richtet sich ebenfalls an Dozierende.

In der Tabelle sind die wichtigsten Eckpunkte für Sie zusammengefasst:

	KOSTEN	ZEITLICHER AUFWAND	CHANCEN	RISIKEN	FAZIT: NUTZEN UND NACHHALTIGKEIT
<b>BÜCHER, BLOGS, PODCASTS, VIDEOS</b>	0 bis günstig	je nach persönlicher Ausgestaltung	schnell verfügbar; vielfältig	Wissen wird nicht verankert (»gelesen und vergessen«); blinde Flecken.	Ist für den ersten Einstieg gut geeignet.
<b>MASTER-MIND-GRUPPE</b>	0	je nach persönlicher Ausgestaltung	unkompliziert	Ist bei zu ähnlichen Personen wenig sinnvoll.	In der Auseinandersetzung mit anderen Meinungen schärfen Sie Ihr Führungsverständnis.
<b>MENTO-RING</b>	0	gering bis mittel	externer Blick; Erfahrungsvorsprung in der Branche	Bei Personen ohne ausgewiesene Beratungskompetenz könnten Sie in eine Richtung gedrängt werden.	Ist meist auf wenige Treffen angelegt, daher gezielt einsetzen.
<b>COACHING</b>	kostenintensiv (ab ca. 100 Euro/Stunde, für Studierende ggf. günstiger)	gering bis mittel	neutrale Sicht; bei entsprechender Auswahl Branchenhintergrund und Wissen über Ihre Karrierestufe vorhanden	Ein schlechter Coach hilft nicht nur nicht, sondern schadet vielleicht sogar.	Ist relativ kostspielig, aber hochwirksam.
<b>ÜBEN</b>	Sie erhalten eventuell eine Aufwandsentschädigung oder Vergütung.	hoch	Learning by Doing; unmittelbare Rückmeldung, wie Ihre Art der Führung funktioniert.	Minenfeld; kann ziemlich schiefgehen.	Am besten in Kombination mit Mentoring oder Coaching einsetzen.

# Prof. Dr. Burkhard Schwenker

## im Gespräch

### mit Thomas Ammon und Nathalie Bernwieser

„ „

#### 1. Was bedeutet Ihnen Arbeit?

Ich arbeite gerne, natürlich auch nicht immer, aber meistens doch. Arbeit ist ein wichtiges Stück meines Lebens, zumal der Übergang zwischen Berufs- und Privatleben durch viele ehrenamtliche Aufgaben ohnehin eher fließend ist. Ich finde es wichtig, sich zu engagieren, wenn man kann – und natürlich mag ich es auch, gefragt zu werden.

#### 2. Wie wichtig sind Ihnen Stärken und wo liegen Ihre Stärken?

Stärken sind wichtig, denn schließlich definiert man sich darüber – oder wird darüber definiert. Wichtiger ist allerdings, an seinen Schwächen zu arbeiten, um Stärken daraus zu machen. Was voraussetzt, dass man sie erkennt und akzeptiert, was nicht immer gelingt, auch mir nicht!

Was meine Stärken betrifft: Ich bin – glaube ich – ganz gut darin, in Konfliktsituationen schnell zu erkennen, wo die unterschiedlichen Positionen liegen und wie ein guter Kompromiss aussehen könnte. Und darin, das in eine gute Moderation umzusetzen. Was, neben Menschenkenntnis, auch gute analytische Fähigkeiten voraussetzt.

#### 3. Wie sind Sie zu Ihrem Job gekommen?

Eher durch Zufall – oder Glück! Jedenfalls war meine Karriere nicht vorgezeichnet, denn ich stamme aus einer Handwerkerfamilie und sollte – so war das damals auf dem Dorf –, die Tischlerei meines Vaters übernehmen. Zu meinem Glück konnte einer meiner Lehrer, dem ich bis heute dankbar bin, meine Eltern überzeugen, dass die mittlere Reife nicht schlecht sei, so dass ich auf eine Realschule gehen durfte und damit die Chance hatte, später das Abitur zu machen und zu studieren. Ich bin also ein »Kind der 70ziger Jahre« und habe stark von der Politik damals profitiert – freier Zugang zu Bildung! Schon deswegen habe ich mich immer für Chancengleichheit eingesetzt, bis heute.

#### ... und wie ging es dann weiter?

Auch mein erster Job war ein Glücksfall. Gedacht hatte ich an eine wissenschaftliche Karriere, und dass ich mich überhaupt bei einem Unternehmen beworben habe war nur dadurch motiviert, das Vorstellungsgespräch auch für ein paar Urlaubstage zu nutzen. Eine bezahlte Reise sozusagen. Statt der ausgeschriebenen Stelle bot man mir an, als Vorstandsassistent einzusteigen – das war damals der Traumjob schlechthin. Ich war von dem Angebot so überrascht, dass ich spontan zugesagt habe, trotz aller anderen Pläne.

Ein paar Jahre später bin ich dann zur Uni zurück, um zu promovieren und weil ich das wissenschaftliche Arbeiten dann doch noch kennenlernen wollte. Es war auch gut, vor der Promotion erst praktische Erfahrungen zu sammeln, denn das hat mir auch wissenschaftlich geholfen. In dieser Zeit habe ich dann Kontakt zur Beratungsgesellschaft Roland Berger bekommen – und der hat 30 Jahre gehalten, bis heute!

## Prof. Dr. Burkhard Schwenker



ist seit Juli 2015 Chairman of the Advisory Council von Roland Berger. Zuvor war er Vorsitzender des Aufsichtsrates und langjähriger CEO der größten internationalen Unternehmensberatung europäischen Ursprungs. Burkhard Schwenker lehrt an der HHL Leipzig Graduate School of Management strategisches Management und ist Akademischer Co-Direktor des Center for Scenario Planning der HHL. Bis 2014 war er Mitglied im Vorstand des Verbandes der deutschen Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) und ist heute stellvertretender Vorsitzender des VHB – Board of Friends e.V. Darüber hinaus ist er Vorsitzender des Kuratoriums der Kühne Logistics University (KLU) in Hamburg und Mitglied im Hochschulrat der Technischen Universität Bergakademie Freiberg.

### 4. Wenn Sie heute auf Ihr »Ich« zu Studienzeiten zurückblicken, welchen Rat würden Sie sich heute geben?

Rückblickend würde ich mir das raten, was ich – damals ganz offensichtlich intuitiv – auch getan habe: sich überraschen zu lassen, offen zu sein, neugierig zu sein, nicht immer nur dem Mainstream zu folgen. Und ja, auch auf einen glücklichen Zufall zu hoffen.

Dazu gehört aber auch, hart zu arbeiten, gute Noten zu schaffen, das Studium ernst zu nehmen, zu versuchen, die Dinge zu verstehen und nicht nur auswendig zu lernen oder anwenden zu können. Denn das Glück ist eben auch mit den Tüchtigen.

### 5. Worauf legen Sie bei Bewerbern Ihr besonderes Augenmerk?

Wie gesagt: Gute Noten sind wichtig, das gehört einfach dazu. Und ich muss den Eindruck haben, dass sich jemand ernsthaft mit seinem Fach auseinandergesetzt hat. Aber genauso wichtig sind breite und vor allem unterschiedliche Erfahrungen, denn wir leben in einer ungewissen Welt, die vielfältige Kenntnisse erfordert. Bewerber sollten also auch in andere Lebenswelten eingetaucht sein – manchmal ist ein Bruch im Leben viel wichtiger als ein »optimierter« Lebenslauf.

Mich beeindruckt es deswegen noch nicht, wenn jemand sein Studium in kürzester Zeit mit tollem Abschluss und den passenden Praktika abgeschlossen hat. Den Unterschied macht, wer auch andere Dinge gemacht hat, sich zum Beispiel sozial oder politisch engagiert hat. Ich halte das auch für wichtiger als die vielbeschworenen Auslandsaufenthalte.

### 6. Was sollte man für eine erfolgreiche Karriere in der Unternehmensberatung auf jeden Fall mitbringen?

Gute analytische Fähigkeiten, Begeisterungsfähigkeit, Lust am Lösen immer neuer Probleme, Kreativität, Freude am Umgang mit Menschen. Die Fähigkeiten, die man benötigt um Unternehmen gut zu führen oder gut zu beraten, unterscheiden sich daher gar nicht so sehr. Das sieht man auch daran, dass viele gute Berater später gute Manager werden. Man muss sich methodisch auskennen, muss Denken und nicht Anwenden gelernt haben, braucht einen guten Blick für (geo-) politische Zusammenhänge, um globale Entwicklungen zu verstehen.

Ich halte es außerdem für wichtig, die Bereitschaft mitzubringen, sich voll und ganz auf das einzulassen, was man tut. Anders gesagt: Gute Beratung, gerade am Anfang der Karriere, braucht Priorität, manchmal auch zu Lasten der »Work-Life-Balance«.

### 7. Merken Sie auch, dass es schwerer wird, qualifiziertes Personal zu finden, sind Unternehmensberatungen auch vom so genannten »War for Talents« betroffen?

Top-Talente sind immer knapp. Aber wir haben einen entscheidenden Vorteil: Es gibt keine andere Branche, die ein so faszinierendes Arbeitsumfeld bietet wie gute Beratung – immer neue, spannende Themen, an immer anderen Orten, mit immer neuen und spannenden Menschen! Für Berufseinsteiger nach dem Studium kann es nichts besseres geben!

3

# Weiterbildung



**WiWi**  
CAREER

2020/  
2021

Rund

**2.200**

Seiten Umfang hatte die längste Promotion der Welt des Historikers Joachim Schuhmacher.  
Und das war die von 2.654 Seiten gekürzte Fassung.

In den ersten beiden Semestern wenden Studenten durchschnittlich

**38**

Stunden pro Woche für die Uni auf.

Rund

**76.000**

Studenten sind an Deutschlands einziger staatlicher Fernuniversität in Hagen eingeschrieben.

Studierenden.

**1386**

wurde die älteste Deutsche Universität gegründet, die Ruprechts-Karls-Universität in Heidelberg.

Die wohl kürzeste Doktorarbeit reichte eine Studentin an der Universität Münster ein.  
Sie hatte

**DREI**

Seiten Text plus einer Tabelle und einer Abbildung.

Den größten Anteil an international Studierender hat die Technische Universität in München mit

**23**

Prozent.

Brad Pitt schmiss sein Journalismusstudium

**zwei**

Wochen vor dem Abschluss hin und ging nach Hollywood.

# Vergesst Networking – oder macht es richtig!

**...sonst sind 90%  
der Kontakte  
für den Müll**

Martina Haas



**Sehen Sie das auch so? Es läuft etwas schief – höchstwahrscheinlich auch bei Ihnen. Unprofessionelles Networking kostet viel Zeit und Geld. Es bringt Sie um den Erfolg, der mit guten Beziehungen erreichbar wäre. Ich weise Ihnen den Weg aus diesem Desaster. Wer glaubt, er hätte kein Netzwerk, es sei zu klein oder bräuchte einen Frühjahrsputz, bekommt Impulse, um strategisch und damit zielführender als zuvor zu netzwerken und sich von Ballast zu trennen. Selbst wer sich verkannt fühlt, ist gut aufgehoben: Ich spreche Networking-Facetten an, die viele nicht auf dem Schirm haben u. a. den Schatz zu heben, der in den brach-liegenden Kontakten im direkten Studien- oder Arbeitsumfeld steckt. Ich öffne meine Schatzkiste, damit Sie rasch dahin kommen, wo es wirklich spannend ist.**

## **Networking – Zeitfresser oder Abkürzung zum Erfolg?**

Wie viel Zeit verlieren Sie auf langweiligen Events oder im Web? Wie viele Visitenkarten sollten Sie wegwerfen oder Kontakte löschen, weil Sie sich an die Person nicht mehr erinnern? Wie oft denken Sie: »Wieder so eine blöde Anfrage, die nur auf Akquise aus ist?«? Gewiss haben auch Sie zu viele Kontakte, die Sie weder jetzt noch künftig voranbringen. Ab in einen Archivordner, auch wenn löschen konsequenter wäre. Kümmern Sie sich stattdessen um die 10 % an vorhandenen wertvollen Perlen und die großartigen Optionen, die Sie bisher übersehen haben, und vergolden Sie diese.

Bitte keine Ausreden – insbesondere nicht die, keine Zeit zu haben. Überall ist der Arbeitsdruck groß, doch die erfolgrei-



chen Volks- und Betriebswirte mit den spannendsten Aufgaben bekommen das auch hin. Es ist alles eine Frage der Prioritäten, des Wollens und der Strategie.

## **Networking – eine mittelfristige Investition mit Return on Investment**

Seit Jahren beschäftigte ich mich als Autorin, Vortragsrednerin und Strategieberaterin mit Networking. Eine geschäftstüchtige Bekannte meiner Mutter sprach ständig über »Vitamin B« und wie wichtig Beziehungen seien. Als 2007 mein erstes Networkingbuch erschien, dachte ich, das Thema erledigt sich bald, weil jeder erkennt, wie wichtig Netzwerke sind. Der Social-Media-Hype belebte diese Hoffnung

später. Doch wenig änderte sich, bis auf eines: Mittlerweile führe ich Menschen »back to the roots« und zeige den Nutzen auf, mehr offline zu netzwerken und weniger unreflektiertes Social-Media-Hopping zu betreiben.

Netzwerke erschließen Zugang zu wertvollen Informationen, Hintergrundwissen, Weiterempfehlung und sonstiger Unterstützung. Sie brauchen das, um Ihr Studium oder Ihren Job bestmöglich zu machen und sich neue Kreise zu erschließen. Netzwerke transportieren Ihre Kompetenz. Was ist besser, als von renommierten Menschen empfohlen zu werden? Damit diese das gerne tun, sollten Sie die Beziehung pflegen und sich revanchieren, besser noch in Vorleistung gehen. Wer nur auftaucht, wenn er etwas braucht, gilt schnell als Schmarotzer. Nachhaltiges Networking basiert auf Geben und Nehmen, das miteinander im Einklang steht. ▷

# So funktioniert erfolgreiches Networking – ein Crashkurs in 7 Schritten

Es gibt 7 Schritte zu starken Beziehungen.  
Crashkurs heißt nicht, dass Sie alles sofort können.  
Sie verstehen jedoch das Prinzip sofort.

## Networking ist mehr als „nice to have“

Networkingkompetenz ist ein essenzielles Soft Skill und überdies eine unterschätzte Führungskompetenz, denn Networking ist wesentlicher Bestandteil des Jobs, ob Sie nun in einem Unternehmen, Forschungsinstitut oder bei einem Wirtschaftsmagazin tätig oder selbstständig sind.

Vernetztes Denken und kontinuierliches Netzwerken ist kein Tool, sondern eine Frage des Mindsets, der Haltung. Wer Networking verinnerlicht hat, der tut es automatisch. Mein früherer Freiburger Chef, Rechtsanwalt, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, war in der Region super vernetzt. Doch er sorgte mit seinen Vorträgen und Publikationen zu Betriebsaufspaltung und Umwandlung für bundesweite Bekanntheit – lange vor dem Web als Reichweitenverstärker. So kam er an lukrative Mandate und die weniger aktiven Kollegen profitierten in seinem Windschatten von seiner Sogwirkung.

## Erfolgstool: Mehr reden, weniger schreiben

Viele tun sich unabhängig vom Alter schwer mit der Face-to-Face-Kommunikation. Es schreckt sie, sofort antworten und womöglich unangenehme Reaktionen aushalten zu müssen. Online können wir uns besser verstecken. Von Angesicht zu Angesicht zu agieren, verlangt von schüchternen oder introvertierten Menschen Mut. Doch der wird mit besseren und schnelleren Ergebnissen belohnt als beim Hin und Her von WhatsApp-Nachrichten oder Direct Messages bei *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* und *LinkedIn*. Vor allem sind sie oft völlig anders. Wer gar nicht kommuniziert, hat ohnehin schon verloren.

Los geht's zum Erfolgsrezept für Neulinge und für Profis

### Schritt 1\_Definition der Ziele

Wer kein Ziel definiert, springt vom Stock zum Stöckchen, macht viele interessante Erfahrungen, kommt jedoch nicht oder sehr spät da an, wohin ihn sein Talent gepaart mit Fleiß führen kann.

### Schritt 2\_Networking-Doppelstrategie

Über Netzwerke strategisch Informationen, Zuspruch und Unterstützung zu suchen, darf nicht ausschließen, auch spontan alle Optionen zum Netzwerken zu nutzen, denn sonst vergeben wir wertvolle Chancen. Sie sollten auch ansonsten eine Doppelstrategie fahren und sich off- und online gut vernetzen.

### Schritt 3\_Gute Vorbereitung

Ich staune ständig, wie viele weder sich noch ihr Anliegen prägnant vorstellen können. Haben Sie stets ihren Elevator Pitch parat und aktuell.

### Schritt 4\_Kontakte knüpfen

Gehen Sie auf andere zu – intern und extern. Erwarten Sie nicht, dass andere auf Sie zugehen. Erschließen Sie sich hochkarätige Kontakte in Ihrem Studien- oder Arbeitsumfeld.



Martina Haas

ist Expertin für Networking & Kommunikation und von Hause aus Rechtsanwältin.

Die gefragte Vortragsrednerin und Dozentin begeistert Zuhörer, Leser und Medien mit ihren Ideen für mehr Erfolg. 2019 erschien das dritte Networkingbuch von Martina Haas:

»Vergesst Networking – oder macht es richtig!«.

Ihr Ratgeber »Crashkurs Networking – In 7 Schritten zu starken Netzwerken« ist ein Best- und Longseller.

Zudem identifiziert Martina Haas in ihrem Karriereleitfaden von 2017 »Die Löwen-Strategie – Wie Sie in 4 Stunden mehr erreichen als andere am ganzen Tag« Netzwerke als Erfolgsbooster. Weitere Informationen via [www.martinahaas.com](http://www.martinahaas.com).

### Schritt 5\_Kontakte erfolgreich nutzen

Gehen Sie in Vorleistung, indem Sie anderen helfen. Das veranlasst diese oder Dritte, Ihre Anliegen zu unterstützen. Höflich um Rat bitten, geht immer. Liefern Sie in den Social-Media-Content, der Ihre Kompetenz belegt.

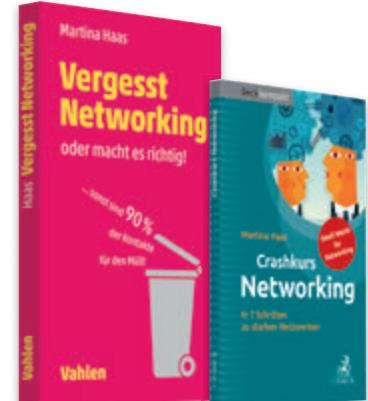
### Schritt 6\_Kunst der Kontaktpflege

Networking lebt von der Interaktion und regelmäßigen Begegnungen – off- oder online. Nur das baut Vertrauen auf.

### Schritt 7\_Evaluierung und Feinjustierung

Checken Sie Ihr Netzwerk regelmäßig auf Flops, Tops und was an interessanten Kontakten fehlt.

**! Zuletzt noch ein Rat:** Bauen Sie als angehender Experte, Teamleiter oder Chefvolkswirt rasch breite interne Netzwerke auf, sehen Sie nicht nur nach außen. Und bitte sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter gut vernetzt sind. Sie selbst werden davon sehr profitieren.



Martina Haas  
Vergesst Networking  
oder macht es richtig!

2019, X, 197 Seiten.  
Softcover € 19,80  
ISBN 978-3-8006-6065-0

Martina Haas  
Crashkurs Networking

2. Auflage 2016, 128 Seiten.  
Softcover € 6,90  
ISBN 978-3-406-70098-9

# Immer wieder kommen wir im Leben an einen Punkt, an dem wir uns die Frage stellen, was als nächstes kommt

Michael Lewrick

Das Studium ist für viele der erste Schritt in ein selbstbestimmtes Leben.

Bestehende Bahnen verlassen, die eigene Identität festigen und schließlich herausfinden, welchen Weg man mit seinem Talent und seinen Fähigkeiten gehen möchte.



Die erste Herausforderung ist die Wahl des passenden Studiums. Hier geht es zum einen darum, eine Studienrichtung zu identifizieren, die zukunftsfähig ist, und zum anderen etwas zu wählen, das den eigenen Interessen entspricht. Oftmals haben Freunde und Familie einen großen Einfluss, sodass in vielen Fällen nach dem Gymnasium ein Studium gewählt wird, das uns auf lange Sicht nicht erfüllt. Deshalb sollte es das Ziel sein, vorab so viele Informationen wie möglich zu sammeln, mit Absolventen und Menschen, die in dem angestrebten Beruf arbeiten, zu sprechen. So erhalten wir tiefere Einblicke in die aktuellen Umgebungs faktoren eines Berufs und es kristallisiert sich schnell heraus, ob wir uns in diesem Umfeld zukünftig sehen.

Haben wir uns dann für ein bestimmtes Studium entschieden, kommt mit dem Semesterstart – in diesem neuen Lebensabschnitt – viel Unerwartetes auf uns zu. Es gibt einiges zu organisieren, ein neuer Freundeskreis muss möglicherweise aufgebaut und zwischenmenschliche Probleme in der WG gelöst werden. Zudem muss selbstverantwortlich zwischen verschiedenen Optionen, die der Tag so mit sich bringt, entschieden werden. Und wer kennt diese ambivalenten Gefühle nicht, lieber ins Freibad zu gehen oder doch lieber einen Moment in die Statistikvorlesung reinhören? Inzwischen sind Bachelor- und Masterstudiengänge so gedrängt, dass es umso wichtiger erscheint, sein Leben so zu ge-

stalten und zu organisieren, dass wir abends möglichst zufrieden und erfüllt einschlafen. Dies ist extrem wichtig, denn nur so können wir das Studium erfolgreich überstehen. Dein Ziel sollte also sein, trotz Leistungsdruck, Prüfungen und Persönlichkeitsentwicklung ein ausbalanciertes Studentenleben zu führen. Dies gelingt, wenn wir immer wieder reflektieren und uns bewusst werden, was uns gut tut, wo unsere Leistungsgrenzen liegen und wie wir am besten mit Situationen umgehen, die uns herausfordern, aber auch Teil von einem Studium sind. Ein Beispiel dafür ist die zuvor angesprochene Statistikvorlesung, die viele Studenten am liebsten ersatzlos vom Stundenplan streichen würden. Jedoch ist dieses Wissen fundamental wichtig, denn spätestens im Rahmen einer Masterarbeit werden nach den Erhebungen in Form einer quantitativen Umfrage die Auswertung und Interpretation der Daten für den Erfolg der Abschlussarbeit entscheidend sein.

**Natürlich gibt es keinen »Blueprint«, der uns aufzeigt, wie man das »perfekte« (Studenten-)Leben führt, da dies individuell total unterschiedlich ist. Wann wir uns wohl fühlen, hängt von der persönlichen Situation, der Lebens- einstellung und den individuellen Stärken und Interessen ab.**



Zentral ist es jedoch, Strategien und Techniken zu erlernen und zu nutzen, die uns helfen, selber etwas verändern zu können (Selbstwirksamkeit) und so schließlich unser Wohlbefinden zu steigern. Wer diese Mind-set bereits im Studium verinnerlicht, hat eine gute Basis gestärkt, um mit viel Selbstvertrauen durch das weitere Leben zu schreiten. Mit dem Uni- oder FH-Abschluss und dem Übergang in das Berufsleben kommen erneut Herausforderungen und viele Mög-

lichkeiten auf uns zu. Mit dem erworbenen Wissen, erster Lebenserfahrung und der hoffentlich verinnerlichten Veränderungsbereitschaft ist nämlich allerhand anzustellen. In den seltensten Fällen verlaufen Karrierewege wie auf dem Reißbrett geplant, steil nach oben und linear. Es wird im Laufe einer Karriere immer wieder Abzweigungen geben, neue Möglichkeiten und externe Faktoren wie Krisen oder neue Technologien, die uns dazu zwingen, uns weiterzuentwickeln.

**Diejenigen, die offen sind für persönliche Veränderungen, neugierig bleiben und keine Scheu haben, mit Neuem zu experimentieren, werden jede Veränderung in den passenden Rahmen stellen und für sich persönlich etwas Positives mitnehmen und daran wachsen.**



## One of a kind!

You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.



**We offer you programs for all career stages:**

- **Mannheim Full-Time MBA**
- **Mannheim Part-Time MBA**
- **Mannheim Executive MBA**
- **ESSEC & MANNHEIM Executive MBA**
- **MANNHEIM & TONGJI Executive MBA**
- **Mannheim Master in Management Analytics**
- **Mannheim Master of Accounting & Taxation**
- **Mannheim Master of Applied Data Science & Measurement (Online)**
- **Company and Executive Programs**



**MANNHEIM BUSINESS SCHOOL**  
[www.mannheim-business-school.com](http://www.mannheim-business-school.com)



Zudem besteht das Leben nicht nur aus Beruf und Karriere, es ist vielmehr als System zu verstehen.

Wenn wir im Beruf unausgeglichen sind, kann einerseits ein erfüllendes Hobby oder ein intaktes Umfeld dies eine Zeitlang ausgleichen. Andererseits führt es meist über kurz oder lang zu gesundheitlichen Problemen (wie z. B. Schlafstörungen), was sich im schlimmsten Fall auch noch auf unsere Beziehung auswirkt.

**Deshalb gibt es im Rahmen der spiralförmigen Weiterentwicklung immer Themen, an denen wir arbeiten können, und wir werden im Laufe unseres Lebens feststellen, dass es nicht darum geht, einen Zielzustand des vollkommen Glücklichseins zu erreichen, sondern um lebenslange Weiterentwicklung.**

Vielmehr gilt es, ständig an der Balance von verschiedenen Bereichen zu arbeiten, um so beizutragen, dass wir uns wohlfühlen. Und ja, das heißt auch, dass wenn uns ein Studiengang nicht gefällt, wir uns dringend überlegen sollten, wie wir diesen Zustand optimieren können. Im »Das Design Your Future Playbook« starten wir in solchen Fällen erstmal mit kleinen Veränderungen und einem Energie-Journal, das uns Auskunft über die Energiefresser und Flow-Momente gibt. Nehmen wir wieder das Beispiel der Statistikvorlesung, die ein Energiefresser sein könnte. So stellen wir

fest, dass wir bereits vor der Vorlesung ein Unwohlsein verspüren und meist haben wir nach der Vorlesung Kopfschmerzen und einen verspannten Rücken. Zudem ist die Vorlesung an einem Tag, an dem wir noch einen Job als Werkstudent haben. Zu allem Überfluss sollen wir im Rahmen unserer Tätigkeit eine statistische Auswertung zur Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen begleiten. Was können wir unternehmen, um diesen Tag erträglicher zu machen? Eine mögliche Strategie ist es, sich mit anderen Dingen zu belohnen. Vielleicht haben wir Freude an Yoga oder Joggen und wir könnten vor der Vorlesung etwas Sport machen. Zudem könnten wir auch den Job als Werkstudent mit der Aufgabe, unsere Statistikkenntnisse anzuwenden, re-framen, d. h. es in einen Rahmen setzen und als tolle Chance wahrnehmen, um die trockene Stochastik in der Praxis anzuwenden. Zudem wird es im Unternehmen bestimmt den ein oder anderen Zahlencrack geben, den wir um Hilfe bitten können. Schließlich erhalten wir so indirekt Nachhilfe und der Praxisbezug wird uns helfen, die Materie besser zu verstehen. Ist der Knoten mal gelöst, kann einem die Zahlenwelt ganz neue Möglichkeiten eröffnen und in manchen Fällen kann es sogar sein, dass es uns nach anfänglichen Selbstzweifeln Freude bereitet, mit Zahlen zu jonglieren. Falls nicht, so können wir ein anderes Learning mitnehmen: Wir werden uns zukünftig bestimmt nicht als »Data Scientist«, »Underwriter« oder »Versicherungsmathematiker« berufen sehen.

## Wo kann ich als Student selbstwirksam handeln?

Wir können überall dort selbstwirksam handeln, wo es lösbarre Probleme gibt. Und das ist zentral! Es gibt unzählige Dinge, über die wir uns stundenlang aufregen, jedoch nichts daran ändern können. Dies sind meist Sachverhalte, also Dinge, die wir nicht ändern können, wie die Studienordnung, den Vorlesungsplan, die Prüfungstermine, die Qualität des Mensa-Essens und die Situation an erschwinglichen Studentenbuden in Großstädten. Also konzentrieren wir uns besser auf die Bereiche, die wir aktiv gestalten können. Anbei die Liste der TOP-5-Herausforderungen für Studierende, die mit dem Design Your Future Mindset lösbar sind.

### 1\_Heimweh und Einsamkeit

Neue Stadt, triste Herbsttage und die alten Freunde Hunderte von Kilometer entfernt? Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, diese Herausforderung zu meistern. Natürlich den Kontakt zu den bestehenden Freunden halten, neben *Facebook*, *Insta* und *WhatsApp* auch mal anrufen und sich rechtzeitig verabreden, sobald man plant nach Hause zu fahren.

- Wie kann ich mich hier vernetzen?
- Wo lerne ich neue Leute kennen (z. B. im Uni-Sport, Partys, Studentenverbindung etc.)?
- Was wollte ich schon immer mal ausprobieren?
- Was machen die anderen Studenten in ihrer Freizeit und wo kann ich mich anschließen?

### 2\_Ungesundes Essen und zu wenig Bewegung

Neben Semesterpartys, Dosen-Ravoli und Bier sollten eine ausgewogene Ernährung und Fitness nicht zu kurz kommen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sich zu bewegen und eine Haltestelle eher aus dem Bus auszusteigen und zu Fuß zu gehen oder mal die Treppe statt den Lift zu nehmen, kostet nichts und hilft, den Kreislauf anzukurbeln. Zudem gibt es zahlreiche

Alternativen zum Mensa-Food, ob gemeinsames Picknick, Salatbar oder selbst etwas zuzubereiten und mitzubringen.

- Wie oft mache ich momentan Sport?
- An welchen Tagen achte ich bewusst auf meine Ernährung?

### 3\_Zu wenig Schlaf und Pausen zur Reflexion

Lange Nächte über den Büchern sind zwar gut für das Gewissen, jedoch hat der Schlafentzug eine negative Auswirkung auf unsere körperliche und kognitive Gesundheit. Deshalb ist es zentral, Lernzeiten, Erholungs- und Social-Media-Phasen einzuplanen. Oft hilft auch ein Spaziergang an der frischen Luft oder ein Gespräch mit anderen Studenten über den Stoff, um die Inhalte zu reflektieren und besser zu verstehen.

- Ist mein Leben in der Balance?
- Habe ich genügend Erholungs- und Reflexionszeiten eingeplant?

### 4\_Ungelöste zwischenmenschliche Konflikte

Ungelöste Probleme in unseren Beziehungen verursachen oft Verzweiflung, Wut und Traurigkeit. Dies erschwert die Konzen-

tration auf das Studium und raubt uns Energie. Deshalb ist es wichtig, die Themen proaktiv anzugehen und gemeinsam darüber zu sprechen. Ausharren und abwarten führt meist nicht zur Besserung:

- Kenne ich die Bedürfnisse von meinem Partner oder meiner Partnerin?
- Nehmen wir uns Zeit, zuzuhören und einen Dialog zu führen?



Michael Lewrick

ist Lead-Autor von »Das Design Your Future Playbook«, in dem er Strategien und Techniken beschreibt, die helfen,

ein selbstbestimmtes Leben zu führen. In seiner eigenen Studien- und Berufswahl ist er stets seiner Neugierde gefolgt, etwas Neues zu lernen. Seine große Leidenschaft besteht bis heute darin, komplexe Probleme zu lösen, aus Ideen erfolgreiche Innovationen zu entwickeln und in der Veränderung von Teams und Organisationen den Menschen und sein Handeln in den Vordergrund zu stellen.

Er arbeitet eng mit der Stanford Universität zusammen, die eine der Vorreiter auf der Disziplin von «Design Thinking Life» ist. Zudem bietet er an verschiedenen Universitäten und Hochschulen Kurse zu «Design Thinking», «Ecosystem Design» und «Design your Future» an.



## Deshalb starte jetzt mit der persönlichen Gestaltung von Deinem Leben!

Denn wir können jederzeit eine Veränderung anstoßen und so das Drehbuch von unserem Leben selbst schreiben.



### **Wir akzeptieren, dass wir auf einer Reise sind.**

Es geht weniger um das Ergebnis als darum, wie wir uns dabei fühlen.

### **Wir lassen uns von anderen Menschen helfen.**

Sich weiterentwickeln ist ein kollaborativer Prozess, weil neue Ideen, Einsichten und Feedback uns helfen, unser Leben so zu verändern, wie wir es uns wünschen.

### **Wir sind neugierig.**

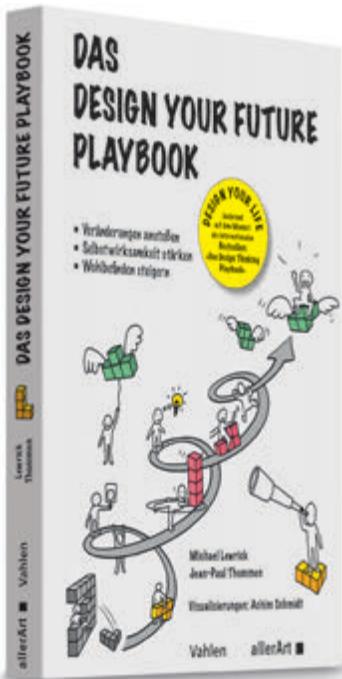
Neugierde bereitet unser Gehirn für das Lernen neuer Dinge vor.

### **Wir probieren Neues aus.**

Experimente helfen, unsere Annahmen zu prüfen und Visionen zu testen.

### **Wir betrachten Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln.**

Situationen, die in ein neues Licht gerückt werden, geben Raum für neue Lösungen.



## Eigene Wege gehen.

“

*Dieses inspirierende Buch zeigt auf der Grundlage von positiver Psychologie und Design Thinking, wie es gelingen kann, den eigenen Weg mutig zu beschreiten.*

Prof. Antoinette Weibel, Universität St. Gallen

Lewrick/Thommen

### **Das Design your Future Playbook**

2019. 253 Seiten. Kartoniert € 19,80  
ISBN 978-3-8006-5977-7

**Portofreie Lieferung**  
≡ [vahlen.de/27175869](http://vahlen.de/27175869)

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [beck-shop.de](http://beck-shop.de) | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | [kundenservice@beck.de](mailto:kundenservice@beck.de) | Preise inkl. MwSt. | 171306 | [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

**Vahlen**



## Und was machen Sie nach dem Studium?

Exklusive Praktika, Traineeprogramme und Stellenangebote speziell für Wirtschaftswissenschaftler finden Sie auf **www.wiwi-online.de**. Durch unsere direkten Kontakte zu führenden Unternehmen bringen wir Sie in die besten Positionen.

**Kümmern Sie sich um Ihr Studium,  
wir kümmern uns um Ihre Karriere!**



# Arbeit, aber anders – Auf nach »New Work«

## Lean, Agile und Scrum.

Was versteht man unter »agilem Arbeiten«? Was verstehst Du darunter? Wenn wir uns über »Value«, »Selbstorganisation« oder »Kaizen« unterhalten, haben wir dann wirklich das gleiche Verständnis davon? Und wie werden die leanen und agilen Prinzipien bei sipgate gelebt? Diese und andere Fragen beschäftigen uns. Nicht nur, als wir damit ganz am Anfang standen, sondern auch heute noch.

Wenn unsere neuen Kolleginnen und Kollegen bei uns starten, dann machen sie direkt mit und lernen von den anderen in ihrem Team. Manches erscheint aber nicht intuitiv, und während der täglichen Arbeit ist vielleicht nicht genug Zeit, um alles zu hinterfragen. Deswegen gibt es bei uns regelmäßig einen Workshop, in dem wir die Grundlagen von Lean, Agile und Scrum vermitteln. Dabei setzen wir uns damit auseinander, was das alles in der Praxis tatsächlich bedeutet.

Der Workshop ist ein Mix aus Theorie und Praxis: von einer Geschichtsstunde über die Familie Toyoda (sic!) bis hin zu Legolympia, einem Spiel, das Einblick in das Scrum-Framework gibt. Der Workshop kommt ohne PowerPoint und lange Monologe aus. Stattdessen gibt es viel Spaß und jede Menge Erkenntnisse.

Wir nehmen uns für alle Fragen viel Zeit. Antworten gibt es nicht nur von den Scrum Mastern, die den Workshop veranstalten, sondern auch von den anderen Teilnehmern. Meist geht es gar nicht um »richtig« oder »falsch«, sondern darum, welche Erfahrungen andere in konkreten Situationen

gemacht haben, die in der Einsteigerliteratur selten thematisiert werden: Wie handhaben andere Teams den Umgang mit Tickets? Stört das nicht den Sprint? Entscheiden alle bei allem mit? Arbeiten die Teams, die nicht direkt an der Produktentwicklung beteiligt sind, eigentlich auch agil?

Teilnehmer sind vor allem unsere »Newbies«, aber immer häufiger auch Interessierte aus anderen Firmen. Das gibt interessante Diskussionen und hilft beim Perspektivwechsel, sowohl unseren Gästen als auch uns.

## Cross-funktionale Teams.

Wir möchten neue Funktionen schnell auf die Straße bringen. Das schaffen wir nicht, indem wir härter arbeiten, sondern indem wir Übergaben vermeiden – durch cross-funktionale Teams. Denn Übergaben führen zu Wartezeiten und Missverständnissen.

Jedes Team ist deshalb für genau ein Produkt verantwortlich. Die Teammitglieder identifizieren sich mit ihrem »Baby« und bauen Produktwissen auf.

An manchen Produkten arbeitet mehr als ein Team, jeweils mit unterschiedlichem Fokus. Kein Team arbeitet an mehr als einem Produkt.

In cross-funktionalen Teams arbeiten beispielsweise Entwickler, User Experience Designer, Product Owner und Scrum Master zusammen. So ein Team sitzt gemeinsam in einem Raum, arbeitet an gemeinsamen Aufgaben und kann ein komplettes



Corinna Baldauf

arbeitet bei dem Telekommunikations- und Softwareunternehmen sipgate, das als Paradebeispiel für neues Arbeiten gilt. Jedes Jahr besuchen über 10.000 Menschen das Büro im Düsseldorfer Medienhafen. Bei sipgate wird gelernt, gelacht, gefeiert. Aber allem voran natürlich: gearbeitet. Die 180 Mitarbeiter organisieren sich lean und agil. Dabei wenden sie einfache Methoden an, die einen großen Unterschied machen.

sipgate-Gründer  
Tim Mois & Thilo Salmon



Freiraum im Büro



Stück Funktionalität alleine bauen. In vielen Teams sind noch mehr Rollen vertreten, wie Marketing oder Kundenbetreuung. So sind alle Kundenprobleme nur einen Schreibtisch weit entfernt von den Leuten, die Problemursachen beseitigen können.

Im Alltag kann das so ablaufen: Wenn man ein neues Feature baut und dafür ein Design braucht, dann sitzt Peter im Raum, der eines entwirft. Wenn man nicht sicher ist, den Zweck der Funktion richtig verstanden zu haben, lässt man es sich nochmal von Product Owner Renzo erklären. Wenn man sich den letzten Umsetzungsstand ansehen will, rollt man einfach mit seinem Stuhl zwei Meter weiter neben Laura, die gerade daran codet.

Alle Teams können schnell und selbstständig arbeiten, ohne auf team-externe Entscheidungen oder Dienstleistungen warten zu müssen. Auch Engpässe werden oft innerhalb der Teams gestemmt. Als sich mal bei einem Team die Kundenanfragen stauten, halfen einen Tag lang alle Teammitglieder beim Beantworten, um den Berg abzutragen. Selbstorganisierende, crossfunktionale Teams sind großartig!

## Retrospektiven.

Wenn ihr aus diesem Artikel nur eine Sache mitnehmt und selbst ausprobiert, dann die Retrospektiven! Deren Wichtigkeit für Lernen und kontinuierliche Verbesserung kann man gar nicht überschätzen.

Eine Retrospektive ist geschützte Zeit abseits des täglichen Gewusels, um über die jüngere Vergangenheit und das eigene Verhalten nachzudenken. In seiner einfachsten Form beantwortet man als Team drei Fragen:

- Was hat gut funktioniert?
- Was hat nicht so gut funktioniert?
- Was wollen wir ausprobieren?

Wichtig ist, dass diese Retrospektiven regelmäßig stattfinden und nicht nur am Ende eines Projektes oder »bei Bedarf«. So kann man neue Erkenntnisse und Handlungsoptionen direkt anwenden und das laufende Projekt verbessern.

Die meisten Teams retrospektieren alle zwei Wochen für 60 bis 90 Minuten. Retrospektiven laufen besser, wenn sie moderiert werden. Bei uns machen das so genannte Scrum Master.

Was wir in Retros nicht machen: Schuldige suchen und Verantwortung von uns weisen. Die Vergangenheit können wir nicht mehr ändern. Bei einer Retro geht es darum, wie wir es in Zukunft besser machen können.

Das funktioniert nur, wenn alle offen sprechen. Vertrauen und Vertraulichkeit sind sehr wichtig. Es gilt die Vegas-Regel: »What happens in Vegas, stays in Vegas«, also »Was in der Retro passiert, bleibt dort«. Wir tragen das Gesagte nicht nach außen. Nur unsere Action Items (die Änderungen, die wir uns vorgenommen haben) dringen nach außen.

Diese Änderungen können ganz kleine Sachen sein. Wenn man das lange genug durchzieht, bewirken viele kleine Schritte insgesamt gewaltige Verbesserungen.

## Kanban.

Als wir 2010 anfingen, agil zu arbeiten, haben wir Scrum als Framework gewählt. Das benutzen heute noch die meisten unserer Teams. Aber nicht alle. Manche machen Kanban.

Kanban holt einen da ab, wo man sich gerade befindet. Im ersten Schritt visualisiert man einfach nur die eigenen Arbeitsabläufe, normalerweise auf einem Board. Als zweiten Schritt limitiert man die Anzahl gleichzeitiger Projekte. So reduzieren wir Multitasking und erhöhen die Produktivität.

Man beobachtet, wie Aufgaben das Board durchlaufen und geht Stellen gezielt an, an denen sich durch Flaschenhälse viel Arbeit staut. Nach und nach werden dann unausgesprochene Regeln explizit gemacht. Der letzte Schritt ist das regelmäßige Reflektieren und Verbessern der eigenen Arbeitsweise in Retrospektiven.

Kanban ist ursprünglich eine Idee von Toyota für die Steuerung der industriellen Fertigung. Passt aber auch für Wissensarbeit prima. Bei uns sind die Admins die

Kanban-Vorreiter. Sie feilen schon seit Jahren an ihrem Flow. Während sie früher genug aufgestaute Arbeit für anderthalb Jahre hatten, warten neue Aufgaben heute kaum noch. Als siebenköpfiges Team haben die Admins zu jedem Zeitpunkt höchstens drei Projekte gleichzeitig in Arbeit. Den meisten Aufgaben widmen sie sich zu zweit oder zu dritt. Das senkt die Fehlerrate enorm.

Inzwischen haben andere Teams nachgezogen. Die Product Owner behalten mit Kanban die Übersicht über unser Produkt-Portfolio. Die Kundenbetreuer unseres Privatkundenprodukts »sipgate basic« organisieren so ihre langfristigen Aufgaben, genauso wie unser Personalteam.

Kanban funktioniert in all diesen verschiedenen Fällen super.

## Lean Startup.

Unser heutiges Flaggschiff »sipgate team« ging 2009 nach drei Jahren Entwicklung online. Drei Jahre! Das muss man sich auf der Zunge zergehen lassen. Drei Jahre Entwicklungszeit sind eine enorme Wette auf eine Produktidee. Wir hatten Glück, »sipgate team« ist ein Erfolg. Aber was, wenn nicht?

Heute würden wir auf gar keinen Fall mehr drei Jahre ins Blaue hinein entwickeln, ohne zu wissen, ob das Produkt begeisterte Käufer finden wird. Im Gegenteil: Wir versuchen, unsere vielen Ideen so früh wie möglich zu testen und falls nötig zu verwerfen. Für jede Feature- oder Produktidee füllen wir eine Checkliste aus, damit wir nichts Wichtiges vergessen: Passt die Idee zur Gesamtstrategie? Wie viel Gewinn erwarten wir? Welches Problem wollen wir eigentlich lösen? Für viele schlaue »Lösungen« gibt es nämlich gar kein passendes Problem. Blöd.

Viele Konzepte haben wir von Lean Startup übernommen, vorneweg das »Minimum Viable Product«. Für jede konkret gewordene Idee überlegen wir uns das kleinstmögliche Experiment, um unsere Annahmen zu überprüfen.

**Wenn wir nicht wissen,  
welche Themen potenzielle Kunden  
wirklich interessieren –**

**Faxen ohne Faxgerät? Anrufmenüs? –**

**Die nahende ISDN-Abschaltung? –**

**dann probieren wir es aus:**

**Wir haben in fünf Tagen fünf  
rudimentäre Landing Pages  
aus dem Boden gestampft  
und Werbung geschaltet.**

**Später schauen wir nach,  
welche Seiten besucht wurden,  
und nur in diese Themen  
investieren wir Zeit.**

## Willkommen.

Strukturen und Methoden sind wichtig, keine Frage. Aber unser Fundament ist ein anderes. Das sind nämlich wir: die Kolleginnen und Kollegen, die jeden Tag zusammenkommen, um gemeinsam gute Dinge zu erreichen. Bloß wie sieht der Start in so eine Gemeinschaft aus? Eigentlich ganz einfach:

Wir haben jemanden eingestellt, juhuu! Beide Seiten haben unterschrieben und sind sich einig. Toll! Und jetzt?

Jetzt muss unsere neue Kollegin oder der neue Kollege erst mal die Kündigungsfrist beim alten Job einhalten. Und das kann dauern... Früher galt: »aus den Augen, aus dem Sinn«. Inzwischen tun wir einiges, um während des Schwebezustands zwischen Einstellung und Arbeitsanfang verbunden zu bleiben.

Ein liebevolles Detail dabei ist die handgeschriebene Willkommens-Karte. Zwei Wochen bevor es mit der Arbeit so richtig losgeht, wird die Karte verschickt. Darauf steht eine kurze Notiz, unterschrieben von uns allen. Naja, nicht allen, aber schon ziemlich vielen – wem man so bei der Kaffeemaschine aufgelauert hat. »Hier unterschreib mal. Ist für die Melle, die fängt am 1. bei uns im satellite-Team an. Macht Social Media.« »Wie schön! Gib her, mache ich gerne.« Das bereitet schon mal alle auf die neue Kollegin vor.

Falls es eine Veranstaltung gibt, denken wir an unsere Neuen. Das gilt für firmen-

weite Veranstaltungen wie Weihnachtsfeier und insbesondere Team-Events. Wenn kein solches Event in die Wartezeit fällt, dann eben nicht. Aber wenn doch, prima, dann kann man sich schon mal etwas kennenlernen.

Unser letzter Kniff ist das Willkommens-Board. Dort hängen wir die Konferenzen der neuen Kollegen auf, komplett mit Name, Rolle, Team und wann sie bei uns anfangen. So wird man schon am ersten Tag von manchem alten Hasen mit Namen begrüßt. Das ist, und wir zitieren wörtlich: »Bisschen creepy, aber auch voll schön.«

## Der Pate.

Endlich! Das Warten hat ein Ende und es kann losgehen. Wie läuft der erste Tag bei uns ab? Am Platz wird man von Blumen und Pralinen begrüßt. Diese Wertschätzung gibt den Ton an, für den Rest unserer gemeinsamen Zeit.

Neben Blumen und Schoki liegt ein Guide mit Basis-Infos und Links zu den wichtigsten Themen wie sipgate Historie, Formalkram, welche Teams es gibt und wie man sie erreicht.

Am allerwichtigsten ist aber der persönliche Pate. Jemand aus dem Team, idealerweise mit der gleichen Rolle, der wirklich jede Frage beantwortet. Außerdem hält der Pate schon den Laptop und wichtige Logins parat. Natürlich kann man immer jeden im Team fragen, aber ganz am Anfang gibt es da doch oft Hemmungen. Man denkt, es seien nun echt zu viele oder einfach zu blöde Fragen. Gott sei Dank ist der Pate genau dafür da. Und nicht nur ganz am Anfang. Der Pate steht seinem »Patenkind« für die ganzen sechs Monate Probezeit zur Seite. Auch danach ist das Verhältnis oft noch eng.

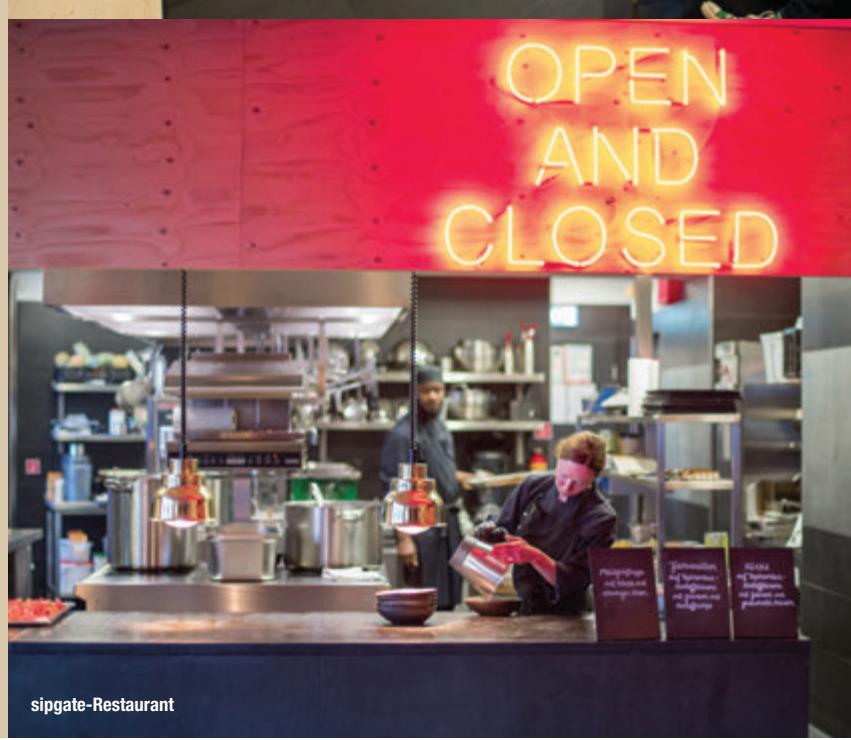
Paten begleiten und coachen neue Kollegen etwas mehr als der Rest des jeweiligen Teams. Sie organisieren auch die obligatorischen Feedbackgespräche, damit die Neuen von mehreren Seiten Rückmeldungen zur eigenen Arbeit bekommen.

## Vom ersten bis zum letzten Tag

**gilt bei uns: Keine Titel,  
keine Manager, keine Abteilungen,  
keine Gehaltsverhandlungen,  
keine Budgets, keine Angst,  
keine Überstunden. Stattdessen:**  
**Selbstverantwortung,  
Feedback, Lernen, Freiheit  
und Spaß – das ist es,  
was uns glücklich und  
gleichzeitig besser macht. •**



Open-Friday



sipgate-Restaurant

# Speed Reading 2.0 – Schneller lesen, mehr verstehen, leichter lernen

Dr. phil. Günther Koch



## Hochgeschwindigkeitslesen für Studierende

Die Umstellung der Studiengänge im Rahmen der Bologna-Reform, aber auch zunehmendes Leistungsdenken und Erfolgsstreben setzen Studierende unter Zeit- und Leistungsdruck. Seminarveranstaltungen und Ratgeber zu Selbst- und Zeitmanagement für Studierende boomen. Diese helfen, den Anforderungen des Studiums durch Verbesserung von Arbeitsverhalten und Selbstorganisation sowie durch das Eliminieren unproduktiver Zeitfresser besser gerecht zu werden.

Was aber, wenn es die Menge an anstehenden Aufgaben selbst ist, die Studierende trotz guter Arbeitsorganisation zunehmend unter Druck setzt und sich in einem nicht optimalen Notenspiegel niederschlägt? Dann kann die Lösung nur lauten, die eigene Methodenkompetenz zu trainieren und sich Techniken anzueignen, das anstehende Arbeitspensum effizienter zu erledigen. Speed Reading ist hier der Königsweg. Konsequent erlernt bietet Speed Reading mehrere Vorteile:

- Schnelleres Lesen und daraus resultierend Zeitersparnis
- Leichteres Erfassen und Verstehen anspruchsvoller, komplexer Inhalte
- Nachhaltigeres Behalten des Gelesenen und dadurch leichteres Lernen

Aufgrund der nötigen Kürze konzentriert dieser Beitrag sich auf zwei Schwerpunkte: Dies sind einerseits die Grundlagen des Hochgeschwindigkeitslesens, da bereits diese das Lesetempo stark beeinflussen und das Erlernen der weiterführenden Techniken unterstützen. Andererseits sind dies die Meta Techniques, da diese sich im studentischen Alltag besonders sinnvoll einsetzen lassen (vgl. Koch, 2015, S. 115).

Kürzer ausfallen bzw. entfallen müssen dadurch die Ausführungen zu Basic Techniques und Superior Techniques sowie zu klassischen Lesestrategien und Techniken des Gedächtnistrainings, die sich in idealer Weise mit dem Hochgeschwindigkeitslesen verbinden lassen.

## Grundlagen – der erste Schritt zum Hochgeschwindigkeitsleser

Die Grundlagen stellen sozusagen das Fundament des Speed Readings dar – je stabiler dieses ist, je besser diese beherrscht werden, desto sicherer steht das darauf errichtete Gebäude, desto leichter und effizienter werden die weiteren Techniken erlernt. Als besonders relevant haben sich die drei folgenden Aspekte erwiesen:

- Verwenden einer Führungs- oder Zeigehilfe
- Vermeiden von Rücksprüngen und Regression
- Nutzen des peripheren Sehvermögens

### Verwenden einer Führungs- oder Zeigehilfe

Während Schulanfänger mühsam das Lesen erlernen, setzen sie ganz gezielt eine Lesehilfe ein. Mit ihrem Zeigefinger fahren sie unterhalb der Textzeilen entlang, führen so ihren Blick und entziffern auf der Suche nach der jeweiligen Wortbedeutung Buchstabe um Buchstabe. Selbst Erwachsene verfahren noch ähnlich und setzen ihren Finger oder einen Stift als Zeigehilfe ein, wenn sie sich in einer ausgedruckten Excel-Tabelle oder dem Kleingedruckten eines Mobilfunkvertrags orientieren möchten.

Beim Lesen regulärer Texte jedoch verwendet kaum ein Erwachsener eine derartige Hilfe. Dies gewöhnen spätestens die



weiterführenden Schulen ihren Schülern mit der Aufforderung, doch zu lesen wie ein Großer, ab. Ein Erwachsener, der beim Lesen in einem Buch oder einer Zeitschrift konstant eine Zeigehilfe verwendet, wirkt zunächst einmal befremdlich.

Und doch – die Verwendung einer Zeigehilfe, einer so genannten Führungshilfe ist der erste konkrete Schritt auf dem Weg zum Hochgeschwindigkeitsleser. Eine solche Hilfe gibt dem Blick des Schnelllesers Orientierung, indem sie ihn über den Text leitet (vgl. Koch, 2015, S. 30 f.). Diese Vorgehensweise bietet verschiedene Vorteile:

- Sie nutzt die Stärke des menschlichen Auges, ein sich bewegendes Objekt zu fixieren.
- Seit Urzeiten ist der Mensch darauf ausgerichtet, auf Bewegungsreize zu reagieren. So hält eine sich bewegende Zeigehilfe den Blick auf den Text fokussiert und wirkt abschweifenden Gedanken entgegen.
- Sie umgeht die Schwäche des menschlichen Auges, nicht wirklich gut in hohem Tempo über ein unbewegliches Objekt hinweggleiten zu können.
- Sie verdeutlicht dem Leser – vermutlich zum ersten Mal in dessen Leben – wie häufig dieser in einem Text zurückspringt – mehr dazu jedoch im nächsten Abschnitt.

Ein letztes Wort an dieser Stelle zum Einsatz der Führungshilfe: Am besten konzentriert der Beginner seinen Blick beim Üben zunächst sehr stark auf die Führungshilfe, wird infolgedessen jedoch nur wenig des Textes aufnehmen. Bereits nach einigen wenigen Übungseinheiten gelingt es zu meist, den Blick nach und nach von der Führungshilfe zu lösen und ihn stärker und stärker dem Text zuzuwenden.

## Vermeiden von Rücksprüngen und Regression

Bereits bei den Ausführungen zur Zeigehilfe wurde angesprochen, dass diese auch dazu dient, dem Leser deutlich vor Augen zu führen, wie häufig er beim Lesen zurückspringt. Dies mag im ersten Moment überraschen, ist aber bei regulären Lesern tatsächlich ganz natürlich. Die gute Nachricht für alle Hochgeschwindigkeitsleser: Nach Koch (2015, S. 38) sind etwa 80 Prozent der Rücksprünge überflüssig. Mit anderen Worten: Vier von fünf Rücksprüngen kosten lediglich Zeit, tragen aber nichts zu einem besseren Textverständnis bei.

Wenn – vor allem bei anspruchsvollen Texten – ein Rücksprung tatsächlich ein-

mal zwingend notwendig ist, führen Hochgeschwindigkeitsleser diesen systematisch durch:

- Zunächst lesen sie noch zwei oder drei Zeilen weiter im Text – unter Umständen wird die nicht gänzlich erfasste Information wiederholt und das **Textverständnis** stellt sich automatisch ein.
- Ist dies nicht der Fall, springen trainierte Schnellleser nicht genau an die Stelle zurück, an der sie die nicht verstandene oder aufgenommene Information vermuten. Vielmehr beginnen sie mit dem erneuten Lesen zwei oder drei Zeilen zuvor. Auf diese Weise stellen sie sicher, die im ersten Durchgang verpasste

Information beim zweiten Mal mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erfassen.

## Nutzen des peripheren Sehvermögens

Das periphere Sehvermögen ist eine Fertigkeit des Menschen, die dieser in der Regel nur unbewusst nutzt. So ist es beispielsweise im Straßenverkehr häufig der Fall, dass andere Verkehrsteilnehmer wahrgenommen werden ohne dass diese bewusst angesehen werden. Sie werden lediglich am Rande des eigenen Blickfeldes registriert; lediglich an der Peripherie des Blickfeldes wahrgenommen.

Genau diese Fähigkeit nutzen Hochgeschwindigkeitsleser auch. Mithilfe ihres peripheren Sehvermögens gelingt es ihnen,

# Jump to the next level

## Berufs- und ausbildungsbegleitend studieren

Fachhochschule  
Südwestfalen  
University of Applied Sciences



### Verbundstudiengänge Wirtschaftsrecht in Hagen



**Betriebswirtschaft**  
Studieneinrichtung Wirtschaftsrecht  
Bachelor of Arts (B.A.)



**Wirtschaftsrecht**  
Bachelor of Laws (LL.B.)

### Wirtschaftsjuristen\*innen sind die Generalisten der Zukunft!

#### Organisation & dualer Aufbau

- Selbstlernphasen mit Lernmaterial
- Samstägliche Präsenzveranstaltungen an der Hochschule mit Fallstudien aus der Praxis

#### Studienbeginn zum Wintersemester

#### Studiendauer und -kosten

- 9 Semester (4 ½ Jahre)
- ca. 210 € pro Semester

#### Weitere Informationen

Carolin Schmidt  
Tel. 02331 9330-751  
schmidt.carolin@fh-swf.de

**www.fh-swf.de**

einerseits Einsparungen am Text vorzunehmen, diesen andererseits jedoch in vollem Umfang zu erfassen.

Untrainierten Lesern gelingt es in den meisten Fällen etwa drei oder vier Buchstaben links und rechts des Wortes zu erkennen, das sie eigentlich gerade fixieren. Dies entspricht in etwa einem Zentimeter. Dieser Umstand lässt sich nutzen, um am Anfang und am Ende einer jeden Textzeile je einen Zentimeter einzusparen.

Hochgeschwindigkeitsleser setzen ihre Führungshilfe nicht an den Beginn einer Zeile, sondern etwas eingerückt. Sie verlassen sich darauf, den Inhalt der ersten Buchstaben und Worte mithilfe ihres peripheren Sehvermögens wahrzunehmen. Mit zunehmender Übung sind Einsparungen von zwei oder sogar drei Zentimetern realistisch.

so an den Anfang der nächsten Zeile. Bei dieser Bewegung nehmen Hochgeschwindigkeitsleser auch gleich den Inhalt der Zeile auf. Auf diese Weise lässt sich bei jeder zweiten Zeile etwa eine Sekunde einsparen.

Während sich das Lesen im Rückwärtsgang von Anfang an gut nutzen lässt, um Texte zu überfliegen, erfordert das wirkliche Lesen mit dieser Technik etwas Übung. Das Lesen im Rückwärtsgang funktioniert umso besser je mehr es gelingt, sich vom Lesen einzelner Wörter zu lösen und stattdessen ganze Wortgruppen wahrzunehmen.

Zu Übungszwecken empfiehlt es sich, diese Technik zunächst an den verkürzten Zeilen in Zeitungen und Zeitschriften zu trainieren, da es das menschliche Gehirn hier weniger Mühe kostet, die aufgenommenen Sinneinheiten richtig zusammenzusetzen (vgl. Koch, 2015, S. 76 ff.).



## **Basic Techniques – Überfliegen oder doch schon lesen?**

Die beiden Basic Techniques Lesen im Rückwärtsgang und Doppelter Zeilenschwung weisen zwei zentrale Vorteile auf:

Einerseits tut sich der Hochgeschwindigkeitsleser, der diese sicher beherrscht, beim Erlernen der Superior Techniques und Meta Techniques deutlich leichter, und andererseits lassen sich diese beiden Techniken von Anfang an zum effizienten Überfliegen von Texten, mit etwas Übung zum konkreten Lesen nutzen.

### **Lesen im Rückwärtsgang**

Lesen im Rückwärtsgang bedeutet nichts anders, als dass im Wechsel stets eine Zeile von links nach rechts und eine Zeile von rechts nach links gelesen wird.

Der Nutzen dieser Vorgehensweise liegt auf der Hand: Am Ende einer Zeile angelangt, bewegt der Leser seine Augen sowie-

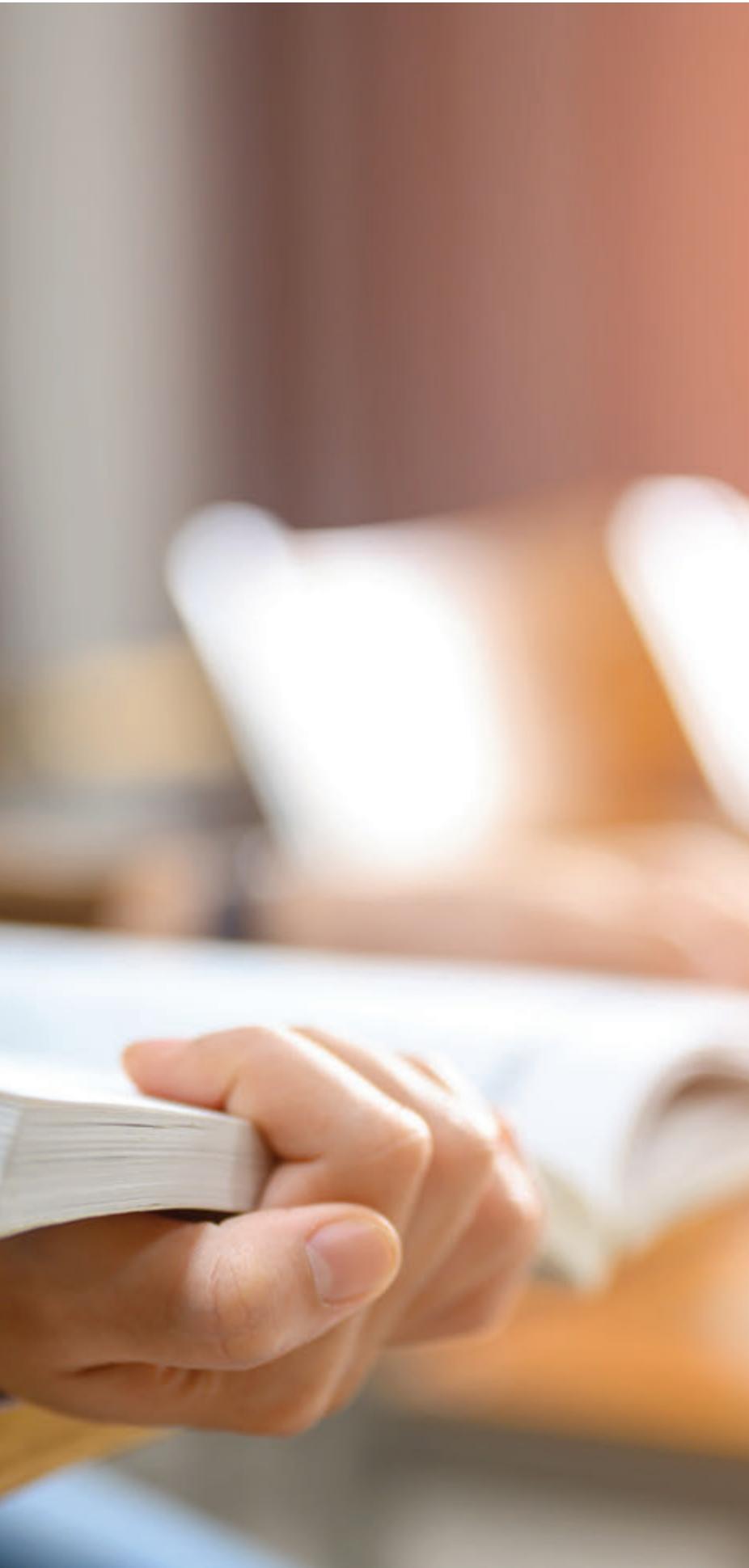
### **Doppelter Zeilenschwung**

Die zweite Basic Technique, der Doppelte Zeilenschwung fällt vielen zu Beginn leichter als das Lesen im Rückwärtsgang. Dabei wird die Führungshilfe lediglich unterhalb jeder zweiten Zeile entlanggeführt, während der Blick des Lesers jedoch den Inhalt beider Zeilen erfasst.

Probleme bereitet in der Anfangszeit häufig noch das detaillierte Textverständnis, da hier tatsächlich große Sinneinheiten korrekt zusammenzusetzen sind. Auch hier empfiehlt sich zunächst das Üben an kurzen Zeilen und mit inhaltlich eher weniger anspruchsvollen Texten (vgl. Koch, 2015, S. 82 ff.).

## **Superior Techniques – vom Überfliegen zum Lesen**

Die in Abb. 1 dargestellten Superior Techniques werden an dieser Stelle nur kurz



gestreift. Die Klassische Kombination verbindet, wie im ersten Absatz dargestellt, die beiden Basic Techniques. Der im zweiten Absatz abgebildete Tracer eignet sich sehr gut, um einfache Texte zu überfliegen.

## **Meta Techniques – Skimming und Scanning, aber mit System**

### **Einsatzgebiet**

Meta Techniques, das sind die Techniken des Hochgeschwindigkeitslesens, die zwar von Welt- und Europameistern bei Schnelllesewettbewerben eingesetzt werden, die aber außerhalb der Weltspitze nur die allerwenigsten zum richtigen Lesen einsetzen können.

Dennoch sollte sich jeder ambitionierte Studierende mit diesen speziell ausgewählten Techniken vertraut machen. Im Alltag eines Studierenden gibt es für jede der Techniken ein ganz gezieltes Einsatzgebiet:

- Bei der ersten Meta Technique handelt es sich um die beidseitige Lesehilfe, die sich bestens eignet, um Scanning-Vorgänge effizienter zu gestalten. Scanning bedeutet, einen Text beispielsweise nach Namen, Buchtiteln, Definitionen, Jahreszahlen oder der Antwort auf spezifische Fragen zu durchsuchen, ohne diesen tatsächlich zu lesen.
- Die Fragezeichentechnik leistet Studierenden gute Dienste beim Skimming. Skimming bedeutet nichts anderes, als einen Text oder eine Textstelle kurz zu überfliegen, um einen ersten Eindruck über dessen Hauptaussage, die wichtigsten Punkte oder Ideen des Autors zu gewinnen. Gerade im Rahmen von Bachelor-, Master- oder Doktorarbeit hilft diese Technik, innerhalb kürzester Zeit zu entscheiden, welches

Buch tatsächlich relevant ist und welches genauer zu studieren sich nicht lohnt.

Mit dieser Technik verschafft sich der Leser in kürzester Zeit einen Überblick über eine wirklich große Menge an Texten.

- Die dritte Meta Technique, die Wellenbewegung eignet sich vor allem für das Überfliegen von Texten in Spaltenform, die typisch für Fachzeitschriften sind und sich auch immer häufiger in Fachbüchern finden (vgl. Koch, 2015, S. 115 ff.).

Neben diesen konkreten Vorteilen bieten all diese Techniken einen nicht zu unterschätzenden, zusätzlichen Nutzen: Bei der Anwendung der Meta Techniques werden automatisch wichtige Fähigkeiten trainiert, die auch bei anderen Speed Reading Techniken zu höheren Geschwindigkeiten verhelfen:

- Peripheres Sehvermögen
- Erfassen großer Wortgruppen
- Minimieren der Fixierungen pro Zeile
- Gleichzeitiges Verarbeiten einer hohen Anzahl an Informationen
- Hochhalten des Lesetempos

### Beidseitige Lesehilfe

Die beidseitige Lesehilfe lässt sich nutzen, um einen Text auf der Suche nach einer bestimmten Information gezielt zu scannen. Egal dabei ist, ob der Text zuvor bereits gelesen wurde oder nicht. Diese Methode lässt sich immer dann einsetzen, wenn ein bestimmtes Zitat, eine einzelne Zahl oder eine sonstige Einzelinformation gesucht wird, die mit hoher Wahrscheinlichkeit im Text enthalten ist.

Zuvor jedoch sollte der Leser einige Sekunden investieren und sich die Form der gesuchten Information vor Augen führen. Wenn es sich dabei um eine Jahreszahl handelt, lässt er beispielsweise eine Ziffernfolge wie 1973, 1841 etc. vor dem geistigen

Auge auftauchen. Bei einem Zitat stellt er sich Anführungszeichen vor etc. Effektiv kann es auch sein, je nach Situation Anführungszeichen, Ziffern oder einen Namen auf einem Block zu notieren und kurz zu betrachten. Diese Vorgehensweise schärft den Blick für das wirklich Wesentliche.

Anschließend führt der Suchende seine Zeigehilfe an einem Zeilenrand senkrecht nach unten, den Zeigefinger der anderen Hand am anderen Rand. Währenddessen pendelt sein Blick in sehr hohem Tempo zwischen Zeigehilfe und Finger hin und her. Gelesen werden soll der Text ja sowieso nicht. Der Hochgeschwindigkeitsleser verlässt sich darauf, dass sein Blick automatisch hängt, wenn er auf die relevante Information trifft (vgl. Koch, 2015, S. 120 ff.).

### Fragezeichentechnik

Die Fragezeichentechnik ist nach Koch (2015, S. 119) eine hoch effiziente Methode, um umfangreiche Dokumente zu überfliegen und sich ein Bild vom Inhalt zu machen. Dabei geht der Leser folgendermaßen vor:

- Er lässt seinen Blick auch bei dieser Technik von der Spitze eines Bleistifts oder Fingers führen.
- Diesen bewegt er in ruhigem Tempo und in Form eines Fragezeichens über die gesamte Seite eines Dokuments.
- Ziel dabei ist nicht, einzelne Wörter zu lesen, sondern **Wortgruppen** wahrzunehmen.
- Die Seite abschließend fixiert der Leser für einen Moment die Mitte des letzten Absatzes und hält kurz inne. Dies symbolisiert einerseits den Punkt am unteren Ende eines jeden Fragezeichens und gibt dem Gehirn des Lesers andererseits die Gelegenheit, die aufgenommenen Informationen zu verarbeiten und in das vorhandene Vorwissen einzuordnen.



## Wellenbewegung

Im Speed Reading existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Techniken, die das Lesetempo des Anwenders mehr oder weniger stark beeinflussen. Bei einer Auswahl, die sich speziell an Studierende richtet, darf vor allem die **Wellenbewegung** unter keinen Umständen fehlen.

Der Grund ist einfach: Sie ist prädestiniert, Texte mit verkürzten Zeilen zu lesen und derartige Texte begegnen Studierenden im Verlauf des Studiums sowohl in Fachbüchern als auch in wissenschaftlichen Aufsätzen sehr häufig.

Bei der **Wellenbewegung** wird die Zeigehilfe in der Mitte einer Textspalte angesetzt und mit leichten horizontalen Aus-

schlägen senkrecht nach unten bis ans Ende der Spalte geführt. Die Augen, die die Spitze der Zeigehilfe fixieren, nehmen dabei mithilfe des peripheren Sehvermögens und aufgrund der leichten Pendelbewegungen den gesamten Zeileninhalt wahr. Die horizontalen Ausschläge lassen sich sehr stark variieren, was die Wellenbewegung zu einer sehr flexiblen Technik macht. So fallen diese bei Textstellen sehr gering aus, die vom Leser als wenig relevant bewertet werden. Bei wichtigen, anspruchsvollen Stellen jedoch lassen sich die horizontalen Bewegungen so groß ausführen, dass ein Maximum des Inhalts aufgenommen wird (vgl. Koch, 2015, S. 125 ff.).

Dr. Günther Koch

war Lehrbeauftragter am Lehrstuhl für Didaktik der deutschen Sprache und Literatur der Ludwig-Maximilians-Universität München.  
Für gkReading vermittelt er Speed Reading an interessierte Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmen und gibt Fortbildungen zur Effizienzsteigerung.

## Literatur

Buzan, T., G. Weithaler, C. Haack, Speed Reading: Schneller lesen – Mehr verstehen – Besser behalten, München 2007.  
Koch, G., Speed Reading fürs Studium, Paderborn 2015.



## Master of Laws (LL.M.) im Wirtschafts- und Steuerrecht

Für Juristen, Wirtschaftswissenschaftler und Dipl. Finanzwirte (auch FH)

Karrierechancen verbessern durch berufsbegleitendes Studium!

- optional mit theoretischer Fachanwaltsausbildung
- kompakte Blockung der Veranstaltungen
- Studienbeiträge: 3.500 € insgesamt

**Beginn: Wintersemester 2020/21**  
**Dauer: zwei Semester + Masterarbeit**  
**Bewerbungsfrist: 31.08.2020**

**Ruhr-Universität Bochum**  
URL: [www.llm.tax](http://www.llm.tax)  
E-Mail: [LLM@kompetenzzentrum-steuerrecht.de](mailto:LLM@kompetenzzentrum-steuerrecht.de)  
Tel.: +49 (0)234 - 32 28 358



‘’

# Haltung

## Martin Permantier

## Thomas Ammon &

Ihr Buch hat den Titel »Haltung entscheidet«. Was genau entscheidet denn Haltung und wieso ist es die Haltung, die entscheidet?

Unsere Denkweise prägt unsere Haltung. Sie wird durch unsere Werte und Glaubenssätze begrenzt und ist die Basis für unsere Handlungen, Zielsetzungen und Urteile. Sie bestimmt, wie wir mit unseren Impulsen umgehen und welche Maßstäbe wir für unser Handeln verinnerlicht haben. Das macht sie zu einem entscheidenden Realitätsfilter der bestimmt, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten und was wir wahrnehmen können.

**Was hat Sie persönlich motiviert, dieses Buch zu schreiben?**

Als Unternehmer und Geschäftsführer einer 40-köpfigen Agentur musste ich selber Führung und Gestaltung von Unternehmenskultur über viele Jahre lernen. In den letzten 20 Jahren haben wir über 200 Unternehmen im Rahmen der Gestaltung ihrer Corporate Identity zu dem Thema Corporate Culture und Führung beraten. Dieses komplexe Erfahrungswissen wollte ich einem großen Kreis von Entscheidern zugänglich machen. Schnell erfasbar, mit vielen Beispielen, Grafiken und Illustrationen.



Sie beschreiben in Ihrem Buch sechs Haltungen, die wir in der Wirtschaftswelt von heute beobachten können. Wie profitieren Führungskräfte von dem Wissen über die sechs Haltungen?

Das Modell der sechs Haltungen bietet einen neuen Blick auf die eigene Entwicklung als Führungskraft und zeigt, was die nächsten Schritte in der Erweiterung ihrer Kompetenzen sein können. Wenn wir uns als Reisende auf einem Entwicklungsweg begreifen, wird es viel leichter, eigene Beschränkungen zu erkennen und sich daraus zu befreien. Das Modell hilft uns, unser Verhalten und unsere Identität getrennt voneinander wahrzunehmen.



Martin Permantier

ist ein deutscher Unternehmer, Autor, Speaker, Impulsgeber und Kulturwandelbegleiter. Er beschäftigt sich mit den Themen zukunftsfähige Führung und Unternehmenskultur, Arbeitgeberattraktivität sowie Ich-Entwicklung, Teamentwicklung und Werteentwicklung. Er ist Moderator für Geschäftsführer im Führungskräfte-Netzwerk Co-Create und Mitglied im internationalen Unternehmer-Netzwerk Entrepreneurs' Organization.

# entscheidet – im Gespräch mit Nathalie Bernwieser

**In der agilen Welt des New Work ist vielfach vom Mindset Change die Rede. Wie kann ich Mitarbeiter, dazu motivieren ihre Haltungen zu erweitern?**

Das Modell der sechs Haltungen hilft einer Organisation, relativ schnell zu einem gemeinsamen Führungsverständnis zu kommen. Erst wenn wir den angestrebten Führungsstil und die gewünschte Haltung als Gruppe miteinander geklärt haben und entsprechend unsere Strukturen ändern, können Mitarbeiter strategisch geführt werden. Wenn wir entwicklungsorientiert führen, entlassen wir Menschen aus unseren Festschreibungen und begreifen, dass die Mitarbeiter nicht so oder so sind, sondern »noch« so.

**Was sind die größten Hindernisse bei der Entwicklung von Haltungen in Organisationen und wie kann man sie überwinden?**

Jeder Change fängt bei der notwendigen Selbstentwicklung der Führung an. Sie muss ihre Komfortzone verlassen und ihre Denk- und Fühlweisen erweitern, was leider oft vergessen wird. Hilfreich ist das Erlernen der systemischen Perspektive auf die Organisation und das in allen vier Dimensionen: Verhalten, Kultur, Struktur und Haltung.

**Welche wichtigen Tipps haben Sie für Menschen, die ihre Kompetenzen in den reiferen, komplexeren Haltungen entwickeln wollen?**

Haltung ist kein Ziel, sie ist ein Resultat von Selbstentwicklung. Entwicklung braucht Präsenz in der Gegenwart, um mich selber beobachten zu können, Mut, um meine Komfortzone zu verlassen und Empathie, um die notwendige Ehrlichkeit mir selbst gegenüber aufzubringen und Bewertungen abzulegen. Es ist kein Weg der Selbstoptimierung, mehr einer der Selbsterfahrung und Selbsterweiterung. •



Poster zum Download

[https://www.haltung-entscheidet.de/  
poster-haltung-entscheidet-2/](https://www.haltung-entscheidet.de/poster-haltung-entscheidet-2/)



**Martin Permantier**  
**Haltung entscheidet**

Führung & Unternehmenskultur  
zukunftsfähig gestalten

2019, 373 Seiten.  
mit Abbildungen.  
in Leinen € 34,90  
ISBN 978-3-8006-6063-6

# Business Schools & MBA-Programme

<b>Munich Business School</b>	Name des Programms: Schwerpunkte (Auswahl): Dauer: Start: Kosten: Sprache: Mehr zum Studiengang:	<b>MBA General Management</b>	Leadership, Management, Innovation & Entrepreneurship 12 Monate März/September EUR 32.000 Englisch <a href="https://www.munich-business-school.de/de/programme/mba-general-management-vollzeit.html">https://www.munich-business-school.de/de/programme/mba-general-management-vollzeit.html</a>
<b>Mannheim Business School</b>	Name des Programms: Schwerpunkte (Auswahl): Dauer: Start: Kosten: Sprache: Mehr zum Studiengang:	<b>Mannheim Full-Time MBA</b>	Financial Accounting, Marketing, Strategic Management, Corporate Finance 12 Monate September EUR 39.500 Englisch <a href="https://www.mannheim-business-school.com/de/mba-master/mannheim-full-time-mba">https://www.mannheim-business-school.com/de/mba-master/mannheim-full-time-mba</a>
<b>WHU - Otto Beisheim School of Management</b>	Name des Programms: Schwerpunkte (Auswahl): Dauer: Start: Kosten: Sprache: Mehr zum Studiengang:	<b>WHU Full-Time MBA</b>	Financial Accounting, Marketing, Corporate Finance, Operations Management 12 Monate April/September EUR 39.000/EUR 40.500 Englisch <a href="https://www.whu.edu/de/programme/mba-programm/full-time-mba/">https://www.whu.edu/de/programme/mba-programm/full-time-mba/</a>
<b>Cologne Business School</b>	Name des Programms: Schwerpunkte (Auswahl): Dauer: Start: Kosten: Sprache: Mehr zum Studiengang:	<b>International Management</b>	(internationales) Management, Corporate Finance, Business Law 4 Semester Wintersemester EUR 975 pro Monat Englisch <a href="https://cbs.de/studium/mba-executive-education/international-management-mba-studieren/">https://cbs.de/studium/mba-executive-education/international-management-mba-studieren/</a>
<b>Leuphana Universität</b>	Name des Programms: Schwerpunkte (Auswahl): Dauer: Start: Kosten: Sprache: Mehr zum Studiengang:	<b>Digital Production Management</b>	Führungs- und Managementqualifikationen, Smart Factory, Möglichkeiten der Digitalen Produktion, Big Data und Digitale Transformation 3 Semester berufsbegleitend; jeweils im April, Einstieg ins laufende Programm jederzeit möglich EUR 15.750 zzgl. ca. 200 Euro Semesterbeiträge Deutsch, teilweise Englisch <a href="https://www.leuphana.de/professional-school/berufsbegleitende-master-mba/studium-digital-production-management.html">https://www.leuphana.de/professional-school/berufsbegleitende-master-mba/studium-digital-production-management.html</a>

## Leuphana Universität

Name des Programms: Schwerpunkte (Auswahl):	<b>Performance Management</b> Arbeitsweisen, Instrumente und Methoden einer digitalen Arbeitswelt, Organizational, Interpersonal and Personal Performance Management
Dauer:	3 Semester berufsbegleitend
Start:	jeweils im April, Einstieg als Gasthörer jederzeit möglich
Kosten:	EUR 16.950 zzgl. ca. 200 Euro Semesterbeiträge
Sprache:	Deutsch, teilweise Englisch
Mehr zum Studiengang:	<a href="https://www.leuphana.de/professional-school/berufsbegleitende-master-mba/studium-performance-management.html">https://www.leuphana.de/professional-school/berufsbegleitende-master-mba/studium-performance-management.html</a>

## Allensbach Hochschule

Name des Programms: Schwerpunkte (Auswahl):	<b>General Management</b> Human Resources Management, Marketing, Engineering Management
Dauer:	18 Monate/24 Monate
Start:	jederzeit
Kosten:	325 € pro Monat
Sprache:	Deutsch
Mehr zum Studiengang:	<a href="https://www.allensbach-hochschule.de/master/mba-general-management/">https://www.allensbach-hochschule.de/master/mba-general-management/</a>

## TUM School of Management

Name des Programms: Schwerpunkte (Auswahl):	<b>Executive MBA in General Management</b>
Dauer:	Management, Leadership, Personal Development
Start:	4 Semester
Kosten:	April/Oktober
Sprache:	EUR 39.000
Mehr zum Studiengang:	Englisch
	<a href="https://www.eec.wi.tum.de/executive-mba-for-executives-and-managers/">https://www.eec.wi.tum.de/executive-mba-for-executives-and-managers/</a>

## Frankfurt School of Finance & Management

Name des Programms: Schwerpunkte (Auswahl):	<b>The Frankfurt MBA</b>
Dauer:	Global Business, Strategic Management, Inspirational Leadership
Start:	12 Monate
Kosten:	Oktober
Sprache:	EUR 38.000
Mehr zum Studiengang:	Englisch
	<a href="https://www.frankfurt-school.de/home/programmes/mba/full-time">https://www.frankfurt-school.de/home/programmes/mba/full-time</a>

## International School of Management

Name des Programms: Schwerpunkte (Auswahl):	<b>General Management</b>
Dauer:	Internal Management, Leadership Skills, Finance & Accounting, Entrepreneurship
Start:	3 Trimester Präsenz zzgl. Master-Thesis
Kosten:	September
Sprache:	EUR 23.400
Mehr zum Studiengang:	Englisch
	<a href="https://www.ism.de/studium-vollzeit/mba/mba-general-management">https://www.ism.de/studium-vollzeit/mba/mba-general-management</a>

# 4

# Unternehmens- profile



**WiWi**  
CAREER

2020/  
2021

EY (Ernst & Young GmbH) Wirtschaftsprüfungsgesellschaft .....	<b>80</b>
FALK GmbH & Co KG .....	<b>82</b>
Gruppe Dr. Dienst & Partner .....	<b>84</b>
RWT Gruppe .....	<b>86</b>
undconsorten Managementberatung .....	<b>88</b>
Warth & Klein Grant Thornton AG .....	<b>90</b>

# **EY (Ernst & Young GmbH)** **Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**



## Zahlen und Wissenswertes

**Unternehmenssitz:** 70629 Stuttgart

**Gründungsjahr:** 1989

**Branche:** Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Beratung, Steuer- und Rechtsberatung, Strategy and Transactions, Consulting

**Standorte Deutschland:** 20

**Standorte Ausland:** weltweit: 700+ Büros in mehr als 150 Ländern (internationale EY-Organisation)

**Jahresumsatz:** Deutschland  
(2018/2019): Mrd € 2,1; weltweit  
(2018/2019): Mrd USD 36,3 (internationale EY-Organisation)

**Bedarf an Hochschulabsolventen/Jahr:** 80 %

### **Einstiegsmöglichkeiten:**

Praktikum, duales Studium, Trainee-programm, Direkteinsteig als Assistant (w/m/d) oder Consultant (w/m/d)

### **Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen:**

eine branchenübliche Vergütung, ein variabler Bonus sowie zahlreiche Sozialleistungen

### **Besondere Unternehmensangebote:**

- Großzügige Examensvorbereitung
- Deutschlandweite Sport- und Wellnesskooperationen

## Das macht **Sie für uns** besonders interessant:

**Besondere Fremdsprachenkenntnisse:** 72 Sprachen werden in den Teams und Büros von EY Deutschland gesprochen.

**BWL-Studienschwerpunkte:** Wirtschaftswissenschaften (BWL, VWL), Wirtschaftsmathematik, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieurwesen

**Zusatzqualifikationen:** EY fördert Nachwuchskräfte durch Schulungen, Trainings und Coachings und steigert auf diese Weise deren Leistungsfähigkeit. Die direkte Förderung durch einen Mentor (w/m/d) unterstützt bei den persönlichen Karrierezielen.

**Branchenkenntnisse:** gute Examensergebnisse, relevante, studienbegleitende Praktika (In-/Ausland) und/oder erste Berufserfahrung, gute Englisch- und EDV-Kenntnisse, Soft Skills

**Persönlichkeit:** EY sucht offene, tatkräftige Persönlichkeiten mit unterschiedlichsten Denkweisen und Hintergründen. Wer sich zielstrebig persönlich und beruflich weiterentwickeln möchte, ist bei EY genau richtig. Die individuelle Förderung durch EY hilft, das eigene Potenzial zu entfalten und die persönlichen Ziele zu erreichen.

## Das macht **uns für Sie** besonders interessant:

Unser Denken und unser Handeln zeichnen sich durch Offenheit und Vielfalt, Integrität und gegenseitigen Respekt aus. Wir engagieren uns – mit Enthusiasmus, Überzeugung und Verantwortung.

Unsere Werte sind die Richtschnur für das tägliche Handeln unserer weltweit rund 284.000 Kolleginnen und Kollegen. Sie stellen sicher, dass wir überall nach den gleichen Prinzipien handeln.

**Internet:** [www.de.ey.com/karriere](http://www.de.ey.com/karriere) | Bewerbungen bitte über: [www.de.ey.com/karriere/jobsuche](http://www.de.ey.com/karriere/jobsuche)

**Kontakt:** Telefon: +49 (6196) 996 10005; E-Mail: [karriere@de.ey.com](mailto:karriere@de.ey.com)

# Frauenförderung im Mittelstand



Was tun mittelständische Unternehmen, um Frauen zu fördern? Das Prüfungs- und Beratungsunternehmen EY hat im März eine repräsentative Studie veröffentlicht, in der 1.500 Unternehmen befragt wurden.

Knapp 16 Prozent der Geschäftsführenden im Mittelstand sind Frauen. Ihr Anteil variiert nach Unternehmensgröße, Region und Branche. Kleinere sowie ostdeutsche Mittelständler setzen stärker auf weibliche Geschäftsführende und auch bei Finanzdienstleistern ist ein Viertel der Führungspositionen mit Frauen besetzt. Im Maschinenbau sind es dagegen nur 8 Prozent. Der Anteil der Top-Managerinnen steigt, doch es bleibt weiterhin viel Luft nach oben.

## Familie als Karrierehürde

Nach wie vor werden Frauen durch die fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf behindert. Stehen beispielsweise keine Kitaplätze zur Verfügung, übernehmen in der Regel die Frauen – insbesondere, wenn der Mann besser verdient, was noch immer häufig der Fall ist. Hier setzen viele Mittelständler an.

## Flexibles Arbeiten und geringere Gehaltsunterschiede

Die Befragung von EY ergab, dass 16 Prozent der mittelständischen Unternehmen Frauen durch flexible Arbeitszeitmodelle aktiv fördern möchten. 12 Prozent ermöglichen das Arbeiten im Homeoffice, ebenso viele wollen Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern verringern. Gegenseitige Unterstützung und spontane Lösungen sollen es Frauen erleichtern, Karriere und Familie in Einklang zu bringen. Hier sind nach Meinung vieler Geschäftsführender auch die Paare selbst gefordert, gemeinsame Aufgaben gleichberechtigt aufzuteilen.

## EY und das EY-Mittelstandsbarometer

Jährlich spürt EY in seinem Mittelstandsbarometer wichtige Wirtschaftstrends auf. Als eines der großen deutschen Prüfungs- und Beratungsunternehmen bietet EY umfangreiche Dienstleistungen für Unternehmen aller Branchen an. Das eröffnet talentierten Studierenden sowie Absolventinnen und Absolventen vielfältige Karrierewege.

## Gleichberechtigte Karriere in der Wirtschaftsprüfung

EY legt großen Wert auf die Gleichstellung von Frauen und Männern. Die Karriereförderung erfolgt ganz individuell entsprechend den persönlichen Talenten und Wünschen. Durch räumlich und zeitlich flexibles Arbeiten fördert EY die Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben.

Jetzt mehr über die Karrieremöglichkeiten von EY entdecken:

**[www.de.ey.com/karriere/assurance](http://www.de.ey.com/karriere/assurance)**

# FALK GmbH & Co KG



## Zahlen und Wissenswertes

**Unternehmenssitz:** Heidelberg

**Gründungsjahr:** 1936

**Branche:** Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Unternehmensberatung

**Standorte Deutschland:** Heidelberg, Mannheim, Frankfurt, München, Berlin, Speyer, Heppenheim, Osnabrück, Tauberbischofsheim, Karlsruhe

**Standorte Ausland:** Shanghai, China

**Jahresumsatz:** 41,5 Mio.

**Bedarf an Hochschulabsolventen/Jahr:** laufend

**Einstiegsmöglichkeiten in:**  
Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Restrukturierungsberatung

**Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen:** k.A.

### **Besondere Unternehmensangebote:**

- Flexible Arbeitszeiten
- Unterstützung bei der Vorbereitung auf Berufsexamina
- Moderne Büros mit Klimatisierung
- Zuschuss zum ÖPNV
- Verschiedene Firmen- und Teamevents (z.B. Betriebsausflug, Sportaktivitäten, Weihnachtsfeier)



---

**Internet:** [www.falk-co.de](http://www.falk-co.de)

**Ansprechpartner:** Thorsten Bischoff, E-Mail: [career@falk-co.de](mailto:career@falk-co.de)

## Das macht **Sie für uns** besonders interessant:

**Besondere Fremdsprachenkenntnisse:** Englisch

**BWL-Studienschwerpunkte:** Wirtschaftsprüfung, Steuern, Recht

**Zusatzqualifikationen:** Ggf. Ausbildung zum Steuerfachangestellten (m/w/d), Auslandserfahrung (wünschenswert, aber beides nicht Voraussetzung)

**Branchenkenntnisse:** nicht notwendig

**Persönlichkeit:** Eigenständiges und verantwortungsbewusstes Arbeiten im Team; Eigeninitiative; ausgeprägte analytische Fähigkeiten; die Bereitschaft, sich ständig weiterzuentwickeln

## Das macht **uns für Sie** besonders interessant:

- Anspruchsvolle und vielseitige Tätigkeiten, bei denen Sie einerseits breit gefächerte Einblicke in unterschiedliche fachliche Themengebiete erhalten und andererseits in direktem Kontakt zu unseren Mandanten stehen
- Eine sorgfältige und intensive Einarbeitung
- Die Möglichkeit, schon nach kurzer Zeit eigenständig zu arbeiten und kleinere Projekte selbstständig zu betreuen, ohne dass Sie sich frühzeitig auf einen Tätigkeits schwerpunkt festlegen müssen
- Eine angenehme Atmosphäre und beste Entwicklungsmöglichkeiten in einem attraktiven Arbeitsumfeld
- Unterstützung bei der Vorbereitung auf Berufsexamina und attraktive Karrieremöglichkeiten



## Der Startschuss für Ihre Karriere

Werden Sie Teil unseres starken Expertenteams aus Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Unternehmensberatern, das versteht aus Zahlen neue und kreative Ideen zu entwickeln – regional, national und weltweit.

**Bei uns finden Sie die idealen Rahmenbedingungen, attraktive Perspektiven und starke Impulse für Ihre berufliche Zukunft.**

**FALK GmbH & Co KG**  
Wirtschaftsprüfung  
Steuerberatung  
Unternehmensberatung

 **PRAXITY**<sup>TM</sup>  
Empowering Business Globally

[www.falk-co.de](http://www.falk-co.de)

# Gruppe Dr. Dienst & Partner



## Zahlen und Wissenswertes

**Unternehmenssitz:** Koblenz

**Gründungsjahr:** 1967

**Branche:**

Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung

**Standorte Deutschland:**

Koblenz, Frankfurt + weitere

**Standorte Ausland:** Eingebunden in das internationale HLB-Netzwerk

**Jahresumsatz:** –

**Bedarf an Hochschul-**

**absolventen/Jahr:** 8

**Einstiegsmöglichkeiten in:**

Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung

**Einstiegsgehalt für Hochschul-**

**absolventen:** 32.000 – 42.000 €  
Jahresgehalt (je nach Abschluss)

**Besondere Unternehmensangebote:**

- Flex. Arbeitszeit, Teilzeit, Home-Office
- Jhrl. Fortbildungskontingent
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Mentorensystem, Patensystem
- Kaffee, Tee, Wasser und Obst kostenlos
- Weitere Angebote je nach Standort

## Das macht **Sie für uns** besonders interessant:

**Besondere Fremdsprachenkenntnisse:** Fortgeschrittene Englischkenntnisse

**BWL-Studienschwerpunkte:** Finanzen, Steuern, Prüfung

**Zusatzqualifikationen:** Idealerweise einschlägige Berufsausbildung

**Branchenkenntnisse:** Kenntnisse der Branche werden Ihnen durch Ihren Mentor vermittelt.

**Persönlichkeit:** Wir haben Spaß an dem, was wir tun, und begegnen einander mit Respekt. Sie passen zu uns, wenn Sie für neue, abwechslungsreiche Herausforderungen offen sind, gern im Team arbeiten und den Austausch mit Kollegen und Mandanten schätzen. Analytisches Denken, eine präzise Arbeitsweise und Lust auf Zahlen machen Ihnen den Einstieg bei uns leicht.

## Das macht **uns für Sie** besonders interessant:

Unser Mentorensystem ist klar strukturiert. Jeder Mitarbeiter ist einem Partner zugeordnet. Sie werden sorgfältig eingearbeitet, bekommen alle notwendigen Informationen und legen mit Ihrem Mentor Ihre persönlichen Ziele fest.

Unser transparentes Laufbahnkonzept bietet durch vielfältige Karrierestufen individuelle Perspektiven in den Bereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung. Neben den klassischen Karrierewegen bieten wir aber auch individuelle Entwicklungspläne. Regelmäßige Feedbackgespräche sind für uns selbstverständlich.

Ein vielseitiges Seminarprogramm und fachliche Weiterbildung bieten Ihnen die Möglichkeit, sich effizient und individuell weiterzuentwickeln. Gern unterstützen wir Sie auch bei verschiedenen berufsbegleitenden Abschlüssen.



**Internet:** <https://hlb-ddp.de/>

**Ansprechpartnerin:** Frau Melina Bongard, +49 261 4066-256



## Tradition trifft Moderne

Moderne IT, engagiertes Mentoring und die familiäre Atmosphäre eines traditionsreichen mittelständischen Unternehmens.

Bei uns sind Sie willkommen.



[gruppe-ddp.de/karriere](http://gruppe-ddp.de/karriere)  
jobs@hhl-ddp.de

Wirtschaftsprüfer  
Steuerberater

## RWT Gruppe – Ankommen. Um durchzustarten.



### Zahlen und Wissenswertes

**Unternehmenssitz:** Reutlingen

**Gründungsjahr:** 1947

**Branche:** Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Anwaltskanzlei, Unternehmensberatung, Personalberatung und IT-Consulting

**Standorte Deutschland:** Reutlingen, Stuttgart und Albstadt

**Standorte Ausland:** keine / weltweit vernetzt mit Crowe Global

**Jahresumsatz:** 31 Mio. EUR

**Bedarf an Hochschulabsolventen/Jahr:** ca. 15

**Einstiegsmöglichkeiten in:**  
siehe unter [www.rwt-karriere.de](http://www.rwt-karriere.de)

**Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen:** branchenüblich

**Besondere Unternehmensangebote:**

- Fahrtkostenzuschuss
- Fortbildungsförderung
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Essensgeldzuschuss
- Vermögenswirksame Leistungen
- Parkmöglichkeiten (kostenlos)
- Mitarbeiter-Events
- Business Bike Leasing



### Das macht **Sie für uns** besonders interessant:

**Besondere Fremdsprachenkenntnisse:** Englisch

**BWL-Studienschwerpunkte:** Unternehmensführung, Controlling & Rechnungswesen, Finanzen und Unternehmensbesteuerung, Rechnungswesen Steuern Wirtschaftsrecht (RSW) mit der Studienrichtung Steuern und Prüfungswesen sowie Wirtschaftsprüfung

**Zusatzqualifikationen:** k.A.

**Branchenkenntnisse:** k.A.

**Persönlichkeit:** Wir unterstützen und fördern Ihre Individualität und Stärken – werden Sie Teil einer gut funktionierenden Gemeinschaft.

### Das macht **uns für Sie** besonders interessant:

Die RWT zählt zu den großen Prüfungs- und Beratungsunternehmen in Deutschland mit 300 Mitarbeitern an drei Standorten im Südwesten.

Ob international agierende Firmengruppe oder lokale Handwerksunternehmen, jeder Kunde profitiert von einem persönlichen Ansprechpartner und vom umfassenden Kompetenznetzwerk aller RWT-Bereiche. Wir sind weltweit vernetzt mit Crowe Global, einem der Top 10-Wirtschaftsprüfernetzwerke.

Etwas Besonderes:

Es gibt Vieles, worauf wir bei der RWT stolz sein können. Auf die Werte und die Unternehmenskultur, die wir leben und für die wir stehen. Auf unser kollegiales Miteinander. Auf unsere individuellen Arbeitsmodelle. Auf die Ergebnisse, die wir für unsere Mandanten erreichen.

Werden Sie Teil der RWT und profitieren Sie von einem sicheren Arbeitsplatz sowie einer offenen und kollegialen Arbeitsatmosphäre in einem führenden Prüfungs- und Beratungsunternehmen. Flache Hierarchien und effiziente Abläufe sind für uns ebenso wichtig wie unser gutes Betriebsklima. Für neue Ansätze sind wir offen und freuen uns auf Ihre Ideen.

**Internet:** [www.rwt-gruppe.de/www.rwt-karriere.de](http://www.rwt-gruppe.de/www.rwt-karriere.de)

**AnsprechpartnerIn:** Günter Deumelhuber, Leiter Personal, Tel. 07121/489-524, [personal@rwt-gruppe.de](mailto:personal@rwt-gruppe.de)



**Martin Maute**  
Steuer- & Prüfungsassistent

Stolz darauf, ein RWT'ler zu sein.



„Die RWT für mich? Wir arbeiten in kleinen Teams und profitieren trotzdem von den Vorteilen eines großen Unternehmens. Ich kann eigenverantwortlich und für Mandanten aus den verschiedensten Branchen arbeiten. Genauso, wie ich es mir vorgestellt habe!“

# undconsorten Managementberatung



## Zahlen und Wissenswertes

**Unternehmenssitz:** Berlin

**Gründungsjahr:** 2006

**Branche:** Top-Management-Beratung

**Standorte Deutschland:**

Berlin, München

**Standorte Ausland:** Basel

**Jahresumsatz:** N/A

**Bedarf an Hochschulabsolventen/Jahr:** 15

**Einstiegsmöglichkeiten in:**

Junior Associate (mit Bachelor), Associate (mit Bachelor/Master), Senior Associate (mit einschlägiger Berufserfahrung), Visiting Associate (Praktikum)

**Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen:**  
marktüblich

**Besondere Unternehmensangebote:**

- Arbeit an komplexen Organisationsthemen mit echter Wirkung
- Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten
- Einzigartiges Team und Kultur
- Start-up-Geist
- Gute Balance aus Arbeit, Freizeit, Gehalt



## Das macht **Sie** für uns besonders interessant:

**Besondere Fremdsprachenkenntnisse:** Deutsch und Englisch

**BWL-Studienschwerpunkte:** Alle Studienrichtungen willkommen

**Zusatzqualifikationen:** N/A

**Branchenkenntnisse:** N/A

**Persönlichkeit:**

- Herausragende analytische und kommunikative Fähigkeiten
- Fähigkeit, inhaltliche und organisatorische Herausforderungen in der Klientenorganisation gesamthaft zu denken und umzusetzen
- Empathie und die Fähigkeit, Klienten nicht nur rational zu überzeugen
- Unternehmertum und den inneren Antrieb, eine wachsende Firma vom ersten Tag in ihrer Entwicklung mitzugestalten
- Ergebnisorientierung, Energie, Exzellenzstreben
- Ernsthaftigkeit und Humor, Bescheidenheit und Selbstbewusstsein
- Exzellente Studienergebnisse und praktische Erfahrungen, auch in internationalen Kontexten

## Das macht **uns** für **Sie** besonders interessant:

undconsorten ist anders. Wir vereinen Start-up-Geist und Professionalität. Wir arbeiten mit Exzellenz und Pragmatismus. Wir leben Leistung und Bescheidenheit. Und wir arbeiten als eingeschworenes Team mit Leidenschaft für die Themen unserer Klienten. Gemeinsam MIT unseren Klienten arbeiten wir an Fragestellungen rund um Führung, Organisation und Menschen. Dabei gehen wir den ganzen Weg – vom Konzept bis zur erfolgreichen Implementierung – und zeichnen uns durch solides Geschäftsverständnis und gutes Gespür für die menschlichen Faktoren in Organisationen aus.

undconsorten ist eine 2006 von McKinsey-Alumni gegründete und schnell wachsende Top-Management-Beratung mit Standorten in Berlin, München und Basel. Wir unterstützen knapp die Hälfte der DAX-30-Unternehmen sowie große Familienkonzerne und öffentliche Institutionen. Für die Ergebnisse unserer Arbeit sind wir wiederholt als Hidden Champion »Führung und Organisation« ausgezeichnet worden.

**Internet:** [www.undconsorten.de](http://www.undconsorten.de)

**Ansprechpartnerin:** Frau Nancy Wilfling (HR@undconsorten.de)

DER

# HIDDEN CHAMPION

in FÜHRUNG UND ORGANISATION



## INTERESSIERT?

WIR FREUEN UNS VON IHNEN ZU HÖREN!



undconsorten  
Managementberatung GmbH & Co.KG  
[www.undconsorten.de](http://www.undconsorten.de)



Geschäftssitz  
Kurfürstendamm 194  
10707 Berlin

<https://doi.org/10.5358/0340-1850-2020-WMCaser-1> - Generiert durch IP 216.73.218.60, am 27.01.2024, 08:22:10. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts in Zusammenhang mit, für oder in AI-Systemen, AI-Modellen oder Generativen Sprechmodellen.



Büro München  
Maximilianstraße 52  
80538 München

# WARTH & KLEIN GRANT THORNTON AG



## Zahlen und Wissenswertes

**Unternehmenssitz:** Düsseldorf

**Gründungsjahr:** 1958

**Branche:** Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Unternehmensberatung

**Standorte Deutschland:** Berlin, Dresden, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Leipzig, München, Niederrhein, Stuttgart, Wiesbaden

**Standorte Ausland:** –

**Jahresumsatz:** 137 Mio. Euro

**Bedarf an Hochschulabsolventen/Jahr:** –

### Einstiegsmöglichkeiten in:

Audit & Assurance, Tax, Legal, Advisory, Private Finance, Governance, Risk, Compliance & Technology, Business Process Solutions sowie Business Consulting

**Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen:** –

### Besondere Unternehmensangebote:

- Förderung von Examen & Zertifizierung
- Entwicklung & Wachstum
- Flexible Office
- Arbeitszeitpaket
- Teilzeit & Sabbatical

## Das macht **Sie für uns** besonders interessant:

**Besondere Fremdsprachenkenntnisse:** –

**BWL-Studienschwerpunkte:** Finanz- & Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung, Steuerlehre, Corporate & Finance, (Wirtschafts-)Informatik

**Zusatzqualifikationen:** ggf. erste praktische Erfahrung durch studienbegleitende Tätigkeiten oder im Rahmen einer Berufsausbildung

**Branchenkenntnisse:** –

**Persönlichkeit:** Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Motivation, Lernbereitschaft

## Das macht **uns für Sie** besonders interessant:

WARTH & KLEIN GRANT THORNTON zählt zu den Top Ten der deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Als deutsche Mitgliedsfirma des internationalen Netzwerks Grant Thornton beraten wir weltweit in über 135 Ländern.

Als dynamisches und zukunftsorientiertes Unternehmen bieten wir Ihnen sehr gute Karrierechancen in einem spannenden, internationalen Umfeld. Wir arbeiten generalistisch und stellen uns täglich vielfältige Aufgaben, die oftmals einen Blick über den eigenen Tellerrand erfordern. Kurze Wege, flache Hierarchien und die Zusammenarbeit in immer neuen Konstellationen sind bei uns an der Tagesordnung. Im Team bringt jeder seine speziellen fachlichen Kenntnisse und persönlichen Fähigkeiten ein, um immer wieder das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Als Studierende oder Berufseinsteiger betrauen wir Sie innerhalb eines Teams unmittelbar mit Projektaufgaben. Nach kurzer Zeit werden Ihnen eigenverantwortliche Tätigkeiten übertragen. Unser praxisbezogenes Aus- und Fortbildungsprogramm unterstützt Sie auf Ihrem Weg. Das macht uns stark und darauf sind wir stolz.



**Internet:** <https://www.wkgt.com/>

**Ansprechpartnerin:** Marion Banken, People & Culture, T +49 211 9524 8396, E karriere@wkgt.com



Jetzt  
bewerben!  
[wkgt.com/  
karriere](http://wkgt.com/karriere)

# Individuell stark. Gemeinsam excellent.

Sie begeistern sich für Wirtschaftsprüfung und Beratung und suchen eine neue Herausforderung? Herzlich willkommen bei Warth & Klein Grant Thornton!

**Es gibt viele gute Gründe, sich für eine Karriere bei uns zu entscheiden:**

Förderung Ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung, Work-Life-Balance sowie Mentoren, die Ihren Einstieg begleiten.

**Bei Fragen wenden Sie sich gerne an:**

Recruiting  
**T** +49 211 9524 8822  
**E** karriere@wkgt.com

Recruiting Berlin  
**T** +49 30 890482 358  
**E** karriere.berlin@wkgt.com

 **Warth & Klein  
Grant Thornton**

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft | **wkgt.com**

© 2020 Warth & Klein Grant Thornton AG | Die Warth & Klein Grant Thornton AG ist die deutsche Mitgliedsfirma von Grant Thornton International Ltd (Grant Thornton International). Die Bezeichnung Grant Thornton bezieht sich auf Grant Thornton International oder eine ihrer Mitgliedsfirmen. Grant Thornton International und die Mitgliedsfirmen sind keine weltweite Partnerschaft. Jede Mitgliedsfirma erbringt ihre Dienstleistungen eigenverantwortlich und unabhängig von Grant Thornton International oder anderen Mitgliedsfirmen. Sämtliche Bezeichnungen richten sich an alle Geschlechter.

5

# Literatur- empfehlungen



**WiWi**  
CAREER

2020/21

BWL .....	<b>94</b>
Kostenrechnung und Controlling .....	<b>100</b>
Buchführung und Bilanzierung .....	<b>102</b>
Unternehmensführung und Organisation .....	<b>103</b>
Personal und Organisation .....	<b>104</b>
Finanzierung und Investition .....	<b>106</b>
Marketing .....	<b>108</b>
WWL .....	<b>110</b>
Logistik .....	<b>112</b>
Mathematik und Statistik .....	<b>113</b>
Recht .....	<b>114</b>

## BWL



Der »Wöhe« hat sich in 60 Jahren zum führenden Standardwerk zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre entwickelt.

Studienanfänger und Praktiker greifen vorzugsweise zum »Wöhe«, weil er:

- keine fachlichen Vorkenntnisse voraussetzt.
- das ganze Fachgebiet der Betriebswirtschaftslehre abdeckt.
- schwierige betriebswirtschaftliche Entscheidungsprobleme in einfacher Sprache erklärt.
- mit seinem einprägsamen und modernen Layout sowie rund 800 Abbildungen und Schaubildern punktet.

»Wohl kein betriebswirtschaftliches Buch steht so für seine Zunft wie der 'Wöhe'. Für mehrere Generationen von BWL-Studenten ist (und bleibt?) das Buch schllichtweg ein Klassiker.«

Prof. Dr. Hartmut Werner,  
in: fachbuchjournal 01/2017, zur Vorauflage

»Eine abschließende Bewertung zeigt, dass ein Studium mit dem 'Wöhe' gut anfängt und gut begleitet wird und dass er in Betrieben schnell zur Hand sein sollte.«

Dr. Hans-Lüder Haas, Hamburg,  
in: BFuP 06/2016, zur Vorauflage

## Der Klassiker

### Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Günter Wöhe,  
Prof. Dr. Ulrich Döring und Prof. Dr. Gerrit Brösel

27. Auflage. 2020.

984 Seiten. € 34,90

ISBN 978-3-8006-6300-2



»... knapp 1000 Seiten geballtes und erprobtes BWLWissen und das zu einem erstaunlich günstigen Preis.«

in: Studium 99/2016, zur Vorauflage



Zur App »BWL trainer«  
Testen Sie Ihr Wissen!

[ NEU ]



Das Übungsbuch erscheint gleichzeitig mit dem Klassiker »Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre« und setzt die gleichen Bearbeitungsschwerpunkte wie das Lehrbuch.

»Es versteht sich von selbst, dass alle Aufgaben mit Musterlösungen und Seitenverweisen auf das zugrunde liegende Lehrbuch versehen sind. Und wie bei diesem bürgt der Name ‚Wöhe‘ auch beim Übungsbuch für Qualität.«

in: Studium 99/2016, zur Vorauflage

»Das Buch ermöglicht und unterstützt das ‚aktive Lernen‘, das Bestreben, sich betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Fähigkeiten durch gezieltes Üben anzueignen. Damit lässt sich dieser Titel durch Studierende, aber auch von Praktikern vielfältig einsetzen und nutzen, um 1. betriebswirtschaftliche Themen systematisch durchzugehen, zu wiederholen; 2. Nutzen und Anwendung der BWL zu reflektieren; 3. Stand des Wissens zu überprüfen und zu optimieren sowie 4. gezielte Prüfungsvorbereitung zu betreiben.«

in: CM 03-04/2017, zur Vorauflage

## Sicherheit durch eine aufgabenorientierte Klausurvorbereitung

### Übungsbuch zur Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Günter Wöhe,  
Prof. Dr. Ulrich Döring

16. Auflage. 2020.

652 Seiten. € 24,90

ISBN 978-3-8006-6301-9

- Rund 500 Aufgaben mit Lösungen
- Rund 300 Multiple-Choice-Aufgaben aus Grundstudiumsklausuren
- 600 Wiederholungsfragen
- Die ideale Ergänzung zum »Wöhe«

## BWL



**Das große Handbuch  
Innovation**  
**555 Methoden und Instrumente  
für mehr Kreativität und  
Innovation im Unternehmen**

Von Benno van Aersen und Christian Buchholz  
2018. 897 Seiten. € 99,–  
ISBN 978-3-8006-5683-7



**Das Design Thinking  
Playbook**

Von Michael Lewrick, Patrick Link und Larry Leifer  
2. Auflage. 2018. 342 Seiten.  
€ 29,80  
ISBN 978-3-8006-5637-0

**Das Design Thinking  
Toolbook**

Von Michael Lewrick, Patrick Link und Larry Leifer  
2020. 305 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-5751-3



**Grundlagen des  
Technologie- und  
Innovationsmanagements**

Von Prof. Dr. Hans Corsten, Ralf Gössinger, Gordon Müller-Seitz und Herfried Schneider  
2. Auflage. 2016.  
470 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-5132-0



**Innovationsmanagement**

Von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Hauschildt, Prof. Dr. Sören Salomo, Prof. Dr. Carsten Schultz und Prof. Dr. Alexander Kock  
6. Auflage. 2016.  
479 Seiten. € 39,80  
ISBN 978-3-8006-4728-6



**Design a better business**

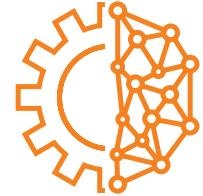
Von Patrick van der Pijl, Justin Lokitz und Lisa Kay Solomon  
2018. 269 Seiten. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-5213-6



**Hört auf, Innovations-  
theater zu spielen**

Von Jean-Philippe Hagmann  
2018. 317 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-5630-1

[NEU]



## Die leicht verständliche Einführung

**Betriebswirtschaftslehre**  
**Eine Einführung am Businessplan-Prozess**

Von Prof. Dr. Marcus Oehlrich  
 4. Auflage. 2019. Rund 593 Seiten. € 39,80  
 ISBN 978-3-8006-5714-8

Das neuartige Lehrbuch bietet eine grundlegende und verständliche Einführung in die BWL. Der Schwerpunkt liegt auf den für das Management relevanten Funktionen. Deutlich zeigt es die in der Praxis bedeutsamen Zusammenhänge der einzelnen betriebswirtschaftlichen Funktionen – etwa zwischen der Organisation und dem strategischen Management – zueinander auf. Dies gelingt durch das didaktisch hervorragende Konzept, dem die Erstellung eines Businessplans zu Grunde liegt.

@ VAHLENS  
 ONLINE  
 MATERIALIEN



### Versicherungswirtschaft

Von Prof. Dr. Hanspeter Gondring  
 2015. 1052 Seiten. € 79,-  
 ISBN 978-3-8006-4926-6

Dieses Handbuch greift die langfristigen Veränderungen auf und bearbeitet umfassend die zentralen Themen der Versicherungswirtschaft auf Basis der neuesten wissenschaftlichen Standards.



### Management von Sozialunternehmen

Von Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch  
 2018. 641 Seiten. € 39,80  
 ISBN 978-3-8006-5476-5

Dieses Buch ist eine praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für Unternehmen der Gesundheitsbranche und Pflege.



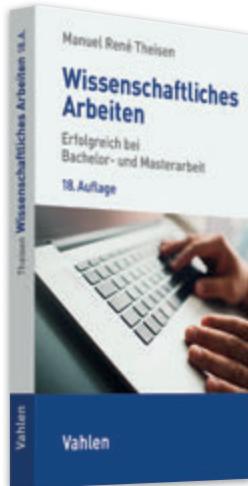
### Immobilienwirtschaft

Von Prof. Dr. Hanspeter Gondring  
 3. Auflage. 2013.  
 1093 Seiten. € 79,-  
 ISBN 978-3-8006-4572-5

Das umfassende Handbuch berücksichtigt die wichtigsten Themengebiete der Immobilienwirtschaft und verbindet Theorie und Praxis.



## Plagiatfrei erfolgreich



### Wissenschaftliches Arbeiten

Von Prof. Dr. Dr. Manuel René Theisen  
18. Auflage. 2021. Rund 280 Seiten. Ca. € 16,90  
ISBN 978-3-8006-6373-6  
(Januar 2021)

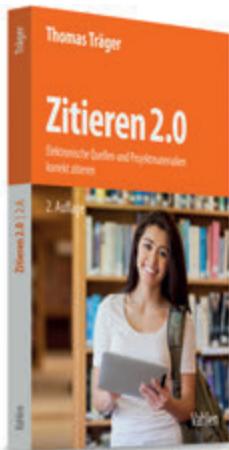


Über Generationen hinweg begleitete der »Theisen« Studenten aller Disziplinen vom Anfangssemester bis zum Abschluss. Jetzt komplett überarbeitet und neu konzipiert stellt sich der »Theisen« den künftigen Anforderungen des wissenschaftlichen Arbeitens mit

- konkreten Hinweisen zur Termin-, Arbeits- und Projektplanung
- Checklisten zu jedem Arbeitsschritt
- Musterkapitel und Formatvorlagen
- Zitierweise nach der Harvard-Methode
- Tipps zur Textgestaltung und zum Layout.



Jetzt die neue App  
»Plagiatfrei erfolgreich: Das Quiz«  
downloaden



### Zitieren 2.0 Elektronische Quellen und Projektmaterialien richtig zitieren

Von Prof. Dr. Thomas Träger  
2. Auflage. 2018.  
144 Seiten. € 14,90  
ISBN 978-3-8006-5745-2

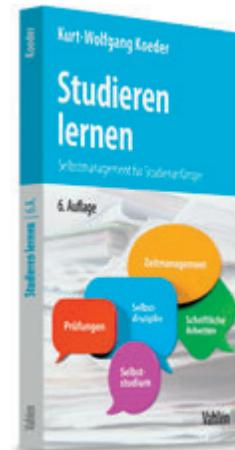
Dieses Buch beschreibt die wissenschaftliche Quellenarbeit unter besonderer Berücksichtigung von Internet, elektronischen und firmeninternen Quellen.



### Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft Handbuch für Wissenschaftler und Studierende

Von Prof. Dr. Manfred Schwaiger und Prof. Dr. Anton Mayer (Hrsg.)  
2009. 652 Seiten. € 59,80  
ISBN 978-3-8006-3613-6

Die relevanten Theorien und Methoden der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

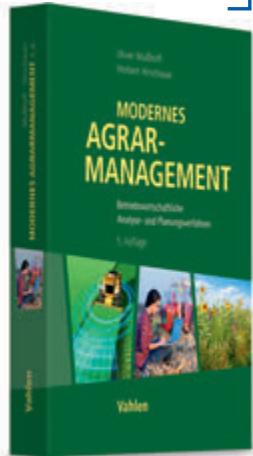


### Studieren lernen

Von Prof. Dr. Kurt W. Koeder  
6. Auflage. 2019.  
153 Seiten. € 16,90  
ISBN 978-3-8006-5997-5

Das Buch hilft, Startschwierigkeiten zu Beginn des Studiums zu vermeiden und gibt einen Überblick über die »soft skills«.

[NEU]



**Modernes Agrarmanagement**  
**Betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsverfahren**  
 Von Prof. Dr. Oliver Mußhoff und Prof. Dr. Norbert Hirschauer  
 5. Auflage. 2020.  
 616 Seiten. € 36,90  
 ISBN 978-3-8006-6225-8



**Übungen in Betriebswirtschaftslehre**  
 Von Prof. Dr. Michael Bitz und Dr. Jürgen Ewert  
 8. Auflage. 2014.  
 576 Seiten. € 29,80  
 ISBN 978-3-8006-4779-8



**Wirtschaftsethik**  
 Von Prof. Dr. Christoph Lütge und Dr. Matthias Uhl  
 2018. 268 Seiten. € 32,90  
 ISBN 978-3-8006-5244-0

[NEU]



**Qualitative Methoden in der Organisations- und Managementforschung**  
**Ein anwendungsorientierter Leitfaden für Datensammlung und -analyse**  
 Von Prof. Dr. Anja Danner-Schröder und Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz  
 2017. 112 Seiten. € 14,90  
 ISBN 978-3-8006-5329-4



**Schritt für Schritt zur Bachelorarbeit**  
**Erfolgreich organisieren, recherchieren, präsentieren**  
 Von Prof. Dr. Martina Corsten und Prof. Dr. Hans Corsten  
 2017. 130 Seiten. € 16,90  
 ISBN 978-3-8006-5355-3



**Wissenschaftliches Arbeiten im dualen Studium**  
 Von Dr. Andrea Klein  
 2018. 141 Seiten. € 19,80  
 ISBN 978-3-8006-5741-4

# Kostenrechnung und Controlling

## TOPTITEL



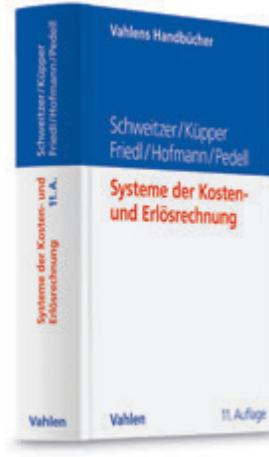
### Kostenrechnung

Von Prof. Gunther Friedl,  
Prof. Dr. Christian Hofmann und  
Prof. Burkhard Pedell  
3. Auflage. 2017.  
604 Seiten. € 39,80  
ISBN 978-3-8006-5372-0



### Internes Rechnungswesen

Von Prof. Dr. Ernst Troßmann  
und Prof. Dr. Alexander Baumeister  
2015. 325 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-4568-8



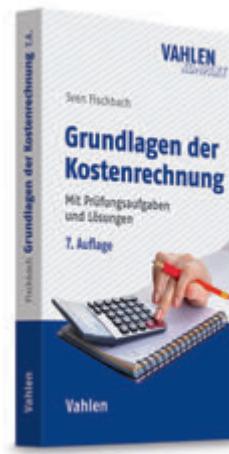
### Systeme der Kosten- und Erlösrechnung

Von Prof. Dr. Marcell Schweitzer, Prof.  
Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper, Prof.  
Dr. Gunther Friedl, Prof. Dr. Christian  
Hofmann und Prof. Dr. Burkhard Pedell  
11. Auflage. 2016.  
907 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-5027-9



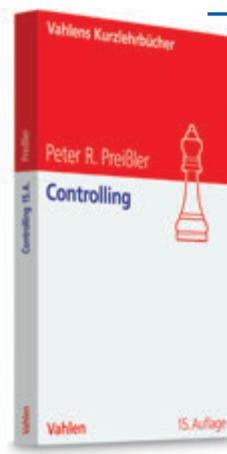
### Übungsbuch zur Kosten- und Erlösrechnung

Von Prof. Dr. Dr. hc. Hans-Ulrich  
Küpper, Prof. Dr. Gunther Friedl,  
Prof. Dr. Christian Hofmann  
und Prof. Dr. Burkhard Pedell  
7. Auflage. 2017.  
433 Seiten. € 19,80  
ISBN 978-3-8006-5443-7



### Grundlagen der Kostenrechnung

Von Prof. Dr. Sven Fischbach  
7. Auflage. 2017.  
233 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-5452-9



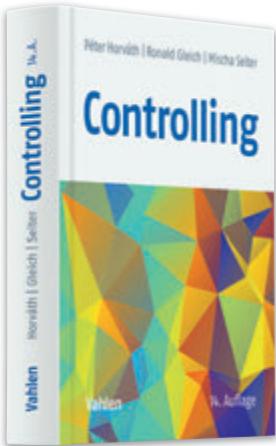
### Controlling

Von Peter R. Preißler.  
15. Auflage. 2020.  
315 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-6235-7

 VAHLENS  
ONLINE  
MATERIALIEN

# Kostenrechnung und Controlling

NEU



## State of the Art im Controlling

### Controlling

Von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Prof. Dr. Ronald Gleich und Prof. Dr. Mischa Seiter  
14. Auflage. 2020.  
573 Seiten. € 69,–  
ISBN 978-3-8006-5869-5

Dieses Standardwerk stellt das Gesamtspektrum des Controllings theoriebasiert und praxisorientiert dar. Mit zahlreichen aktuellen Beispielen aus dem Unternehmensalltag, Abbildungen und Gestaltungsfragen für Controller dient es als ein das gesamte Studium begleitendes Lehrbuch als auch zur Orientierung für die Herausforderungen der Controllingpraxis.



### Controlling 10 Fallstudien aus der Unternehmenspraxis

Von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Prof. Dr. Ronald Gleich und Prof. Dr. Mischa Seiter  
2017. 168 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-5368-3

NEU



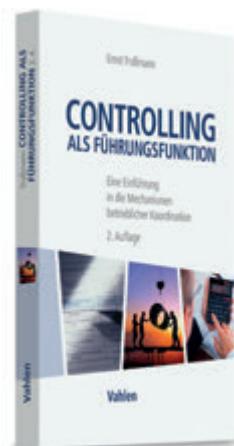
### Controlling mit Kennzahlen Die systemgestützte Controlling-Konzeption

Von Prof. Dr. Thomas Reichmann, Prof. Dr. Martin Küller und Prof. Dr. Ulrike Baumöhl  
9. Auflage. 2017.  
890 Seiten. € 69,–  
ISBN 978-3-8006-5116-0



### Internationales Controlling

Von Robert Rieg  
2020. 388 Seiten.  
€ 34,90  
ISBN 978-3-8006-5786-5



### Controlling als Führungsfunktion

Von Prof. Dr. Ernst Troßmann  
2. Auflage. 2018.  
347 Seiten. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-5657-8

# Buchführung und Bilanzierung

NEU



## Das Kompendium für das Studium

### Technik des betrieblichen Rechnungswesens

Von Prof. Dr. Wolfgang Eisele und Prof. Dr. Alois Paul Knobloch

9. Auflage. 2019.  
1702 Seiten. € 69,-  
ISBN 978-3-8006-5635-6

Der umfassende Überblick über das betriebliche Rechnungswesen:

- Buchführung und Bilanzierung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Sonderbilanzen



### Bilanzierung nach HGB in Schaubildern Die Grundlagen von Jahresabschlüssen kompakt und visuell

Von Prof. Dr. Reinhard Heyd, Dr. Michael Beyer und Prof. Dr. Daniel Zorn

2. Auflage. 2020.  
197 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-5865-7



### Grundzüge der Buchführung und Bilanztechnik

Von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Günter Wöhre und Prof. Dr. Heinz Kußmaul  
10. Auflage. 2018.  
322 Seiten. € 26,90  
ISBN 978-3-8006-5685-1



### Bankbilanzierung nach HGB und IFRS

Von Prof. Dr. Hartmut Bieg und Prof. Dr. Gerd Waschbusch  
3. Auflage. 2017.  
1162 Seiten. € 89,-  
ISBN 978-3-8006-4956-3



### Grundzüge des Jahresabschlusses nach HGB und IFRS

Von Prof. Dr. Rainer Buchholz, Steuerberater  
10. Auflage. 2019.  
516 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-5882-4

# Unternehmensführung und Organisation

NEU



## Der Werkzeugkasten für die Führung von Unternehmen

### Unternehmensführung Management & Leadership

Von Prof. Dr. Ralf Dillerup und Prof. Dr. Roman Stoi  
6. Auflage. 2021.  
Rund 830 Seiten. Gebunden. Ca. € 49,90  
ISBN 978-3-8006-6338-5  
(Januar 2021)

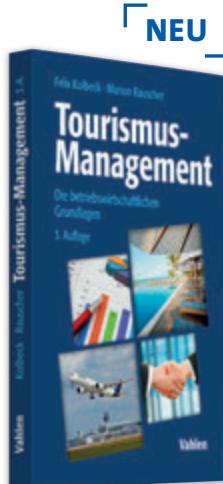
Dieses Lehrbuch stellt das gesamte Spektrum der modernen Unternehmensführung in verständlicher und praxisorientierter Form vor. Es umfasst die Funktionen Personal, Planung und Kontrolle sowie Organisation auf allen Führungsebenen des Unternehmens.

Mit zahlreichen Abbildungen, Merksätzen und Anwendungsbispieln sowie Leitfragen und Management Summaries wird das Lehrbuch höchsten didaktischen Ansprüchen gerecht.



### Fallstudien zur Unternehmensführung

Hrsg. von Prof. Dr. Ralf Dillerup und Prof. Dr. Roman Stoi  
2. Auflage. 2012.  
561 Seiten. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-3832-1



### Tourismus-Management Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen

Von Prof. Dr. Felix Kolbeck und Prof. Dr. Marion Rauscher  
3. Auflage. 2020  
340 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-5891-6



# Personal und Organisation



## Sehr gut als Einstieg geeignet

### Grundzüge des Personalmanagements

Von Prof. Dr. Christian Scholz und Tobias Scholz

3. Auflage. 2019.

503 Seiten. € 39,80

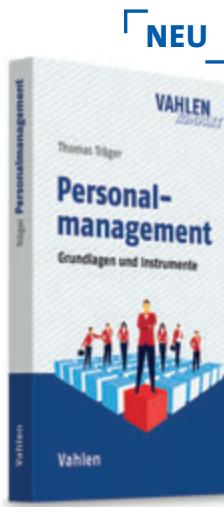
ISBN 978-3-8006-5769-8

Dieses Lehrbuch liefert in klar strukturierter und anschaulicher Form das komplette Instrumentarium eines modernen Personalmanagements. Die »Grundzüge des Personalmanagements« sind dabei als Einführung zu verstehen und setzen keine Vorkenntnisse voraus.



### HRM Basics Die zentralen Arbeitsfelder und Theorien des Personalmanagements

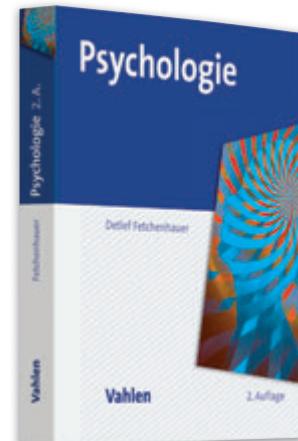
Von Prof. Dr. Bruno Staffelbach  
2. Auflage. 2021  
Rund 120 Seiten. Ca. € 16,90  
ISBN 978-3-8006-6378-1  
(November 2020)



### Personalmanagement

Von Prof. Dr. Thomas Träger  
2021. Rund 200 Seiten.  
Ca. € 19,80  
ISBN 978-3-8006-5749-0  
(Dezember 2020)

Das kompakt-Lehrbuch »Personalmanagement« vermittelt Bachelor-Studierenden und angehenden Personalfachwirten die Grundlagen der Personalarbeit. Kapitelweise werden die Handlungsfelder vorgestellt, mit denen die »Ressource Personal« für das Unternehmen gewonnen und nutzbar gemacht wird.



### Psychologie

Von Prof. Dr. Detlef Fetschenhauer  
2. Auflage. 2018.  
535 Seiten. € 39,80  
ISBN 978-3-8006-5454-3

Psychologie ist überall – sie prägt unsere Entscheidungen, unser Verhältnis zu anderen Menschen, unsere Wünsche und Träume. Letztlich berührt sie alle unsere Lebensbereiche. Dieses Werk ist eine Einladung an Sie als Leser, menschliches Denken, Fühlen und Handeln besser zu verstehen.

# Personal und Organisation



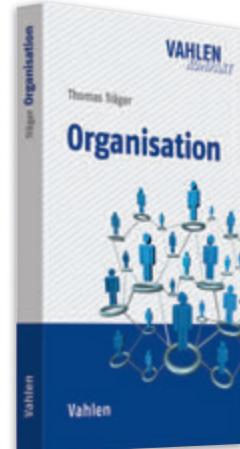
## Organisationskultur und Leadership

Von Edgar H. Schein und Peter Schein  
5. Auflage, 2018.  
303 Seiten. € 39,80  
ISBN 978-3-8006-5659-2



## Organisation Organisationsgestaltung, Principal-Agent-Theorie und Wandel von Organisationen

Von Prof. Dr. Marcus Oehlrich  
2016. 187 Seiten. € 22,90  
ISBN 978-3-8006-5232-7



## Organisation

Von Prof. Dr. Thomas Träger  
2018. 232 Seiten. € 19,80  
ISBN 978-3-8006-5128-3



## Personalführung

Von Prof. Dr. Jürgen Weibler  
3. Auflage, 2016.  
765 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-5171-9



## Personalmanagement Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen

Von Prof. Dr. Christian Scholz  
6. Auflage, 2014.  
1298 Seiten. € 69,–  
ISBN 978-3-8006-3680-8



## Organisation

Von Prof. Dr. Manfred Schulte-Zurhausen  
6. Auflage, 2014.  
687 Seiten. € 39,80  
ISBN 978-3-8006-4689-0

# Finanzierung und Investition



## Seit Jahren ein absoluter Topseller

### Unternehmensbewertung und Kennzahlenanalyse Praxisnahe Einführung mit zahlreichen Fallbeispielen börsennotierter Unternehmen

Von Nicolas Schmidlin

3. Auflage. 2020

Rund 300 Seiten. Ca. € 24,90

ISBN 978-3-8006-6344-6

(September 2020)

Ist eine Aktie teuer oder günstig bewertet? Wie sind die Zukunftsaussichten und Kennzahlen einzuschätzen und wie können die komplexen Bewertungsmodelle tatsächlich in der Praxis angewandt werden? Dieses Buch stellt die Unternehmensbewertung praxisnah, verständlich und anwendbar dar. Mehr als 100 Fallbeispiele führen anschaulich und nachvollziehbar durch die Welt der Unternehmensbewertung:

- Kennzahlenanalyse und Interpretation
- Analyse des Geschäftsmodells
- Unternehmensbewertung
- Aktienanalyse.



### Investition

Von Prof. Dr. Hartmut Bieg, Prof. Dr. Heinz Kußmaul und Prof. Dr. Gerd Waschbusch

3. Auflage. 2016. 362 Seiten. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-5051-4

### Investition in Übungen

Von Prof. Dr. Hartmut Bieg, Prof. Dr. Heinz Kußmaul und Prof. Dr. Gerd Waschbusch  
3. Auflage. 2015. 297 Seiten. € 19,80  
ISBN 978-3-8006-4970-9

### Finanzierung

Von Prof. Dr. Hartmut Bieg, Prof. Dr. Heinz Kußmaul und Prof. Dr. Gerd Waschbusch

3. Auflage. 2016. 500 Seiten. € 36,90  
ISBN 978-3-8006-5053-8

### Finanzierung in Übungen

Von Prof. Dr. Hartmut Bieg, Prof. Dr. Heinz Kußmaul und Prof. Dr. Gerd Waschbusch  
4. Auflage. 2017. 258 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-5339-3

# Finanzierung und Investition



## Der Klassiker

### Finanzwirtschaft der Unternehmung

Von Prof. Dr. Louis Perridon, Prof. Dr. Manfred Steiner und Prof. Dr. Andreas Rathgeber  
17. Auflage. 2017.  
835 Seiten. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-5267-9

Dieses Lehrbuch und Nachschlagewerk ist das Standardwerk für den gesamten Bereich der Investition und Finanzierung nach deutschem Recht.



### Derivate

Von Prof. Dr. Martin Bösch  
4. Auflage. 2020.  
390 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-6144-2



### Investitionsrechnung Grundlagen, Beispiele, Übungsaufgaben mit Musterlösungen

Von Prof. Dr. Alexander Burger und Petra Keipinger  
2016. 150 Seiten. € 19,80  
ISBN 978-3-8006-5246-4



### Finanzmanagement mit Excel Grundlagen und Anwendungen

Von Prof. Dr. Andreas Schüler  
2. Auflage. 2016.  
600 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-5269-3



### Unternehmensbewertung

Von Prof. Dr. Dr. h.c. Jochen Drukarczyk und Prof. Dr. Andreas Schüler  
7. Auflage. 2016.  
558 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-4777-4

# Marketing



## Strategie und Technik der Markenführung

Von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch  
9. Auflage. 2018.  
791 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-5468-0



## Marketing-Konzeption

Von Prof. Dr. Jochen Becker  
11. Auflage. 2019.  
1058 Seiten. € 44,90  
ISBN 978-3-8006-5759-9



## Erfolgsfaktoren des Marketing

Von Prof. Dr. Katja Gelbrich, Dr. Stefan Wünschmann und Prof. em. Dr. Stefan Müller  
2. Auflage. 2018.  
274 Seiten. € 19,80  
ISBN 978-3-8006-5460-4



## Handelsmanagement Offline-, Online- und Omnichannel-Handel

Von Prof. Dr. Bernhard Swoboda,  
Prof. Dr. Thomas Foscht und  
Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein  
4. Auflage. 2019.  
935 Seiten. € 59,-  
ISBN 978-3-8006-5351-5



## Interkulturelles Marketing

Von Prof. Dr. Stefan Müller  
und Prof. Dr. Katja Gelbrich  
2. Auflage. 2015.  
781 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-3735-5

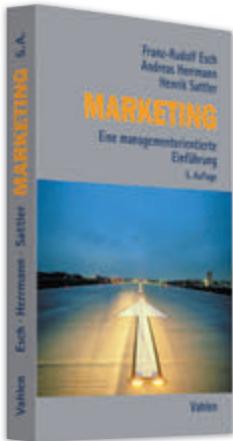


## Interkulturelle Kommunikation

Von Prof. Dr. Stefan Müller  
und Prof. Dr. Katja Gelbrich  
2014. 515 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-4600-5

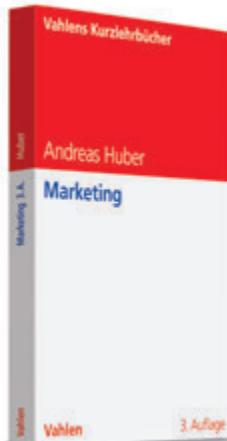


# Marketing



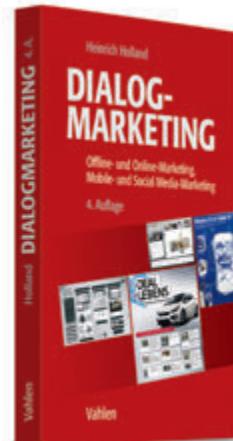
## Marketing Eine managementorientierte Einführung

Von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Prof. Dr. Andreas Herrmann und Prof. Dr. Henrik Sattler  
5. Auflage. 2017.  
500 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-5470-3



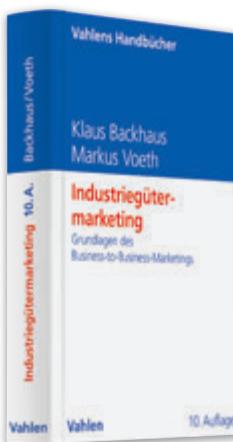
## Marketing

Von Prof. Dr. Andreas Huber  
3. Auflage. 2016.  
305 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-4644-9



## Dialogmarketing Offline- und Online-Marketing, Mobile- und Social Media- Marketing

Von Prof. Dr. Heinrich Holland  
4. Auflage. 2016.  
419 Seiten. € 59,-  
ISBN 978-3-8006-5313-3



## Industriegütermarketing Grundlagen des Business- to-Business-Marketings

Von Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus und Prof. Dr. Markus Voeth  
10. Auflage. 2014.  
719 Seiten. € 44,90  
ISBN 978-3-8006-4763-7



## Kommunikationspolitik

Von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn  
Lehrbuch: 9. Auflage. 2019.  
594 Seiten. € 44,90  
ISBN 978-3-8006-5763-6

Übungsbuch: 2009.  
271 Seiten. € 24,80  
ISBN 978-3-8006-3582-5



## Konsumenten- verhalten

Von Prof. Dr. Werner Kroeber-Riel, und Prof. Dr. Andrea Gröppel-Klein  
11. Auflage. 2019.  
722 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-6033-9



## Intelligent verknüpft: Mikroökonomie und Wirtschaftspolitik

### Marktversagen und Wirtschaftspolitik

Von Prof. Dr. Michael Fritsch

10. Auflage. 2018.

399 Seiten. € 42,90

ISBN 978-3-8006-5643-1



»Damit ist dieses Buch, das Mikroökonomie und staatliche Wirtschaftspolitik auf gelungene Weise miteinander verknüpft, wieder uneingeschränkt zu empfehlen. Sein intensives Durcharbeiten dürfte die Chancen, in entsprechenden Examensklausuren gut abzuschneiden, entscheidend verbessern.«

Studium, Wintersemester 07/08



### Öffentliche Finanzen in der Demokratie

Von Prof. Dr. Charles B. Blankart

9. Auflage. 2017.

514 Seiten. € 39,80

ISBN 978-3-8006-5347-8



### Finanzwissenschaft Eine Einführung in die Staatsfinanzen

Von Prof. Dr. Dr. h.c. Horst Zimmermann, Prof. Dr. Klaus-Dirk Henke und Prof. Dr. Michael Broer

12. Auflage. 2017.

357 Seiten. € 34,90

ISBN 978-3-8006-5353-9



### Globalisierung & Außenwirtschaft Eine praktische Einführung mit vielen Beispielen und Übungsaufgaben

Von Prof. Dr. Hanno Beck

2016. 346 Seiten. € 29,80

ISBN 978-3-8006-5124-5





## Ein konkurrenzloses Lehrbuch

### Allgemeine Steuerlehre

Von Prof. Dr. Stefan Homburg  
7. Auflage. 2015.  
374 Seiten. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-4922-8

»Das Werk des Hannoveraner Finanzwissenschaftlers Stefan Homburg gehört hier auf jeden Fall zu den überzeugendsten und erfolgreichsten Einführungen. (...) Dem Verfasser gelingt es, verbale, graphische und analytische Darstellungen so miteinander zu verknüpfen, dass auch schwierige Aspekte gut nachvollzogen werden können. Für jeden Studenten der Finanzwissenschaft sollte das Buch deshalb ein Muss bei der Examensvorbereitung sein.«

Ex Libris, 92/2007



## Leicht zu lesen, umfassend und mit vielen Fallbeispielen

### Makroökonomie Eine europäische Perspektive

Von Prof. Michael Burda, Ph.D., und Prof. Charles Wyplosz, Ph.D. Aus dem Englischen übersetzt von Dr. Peter Hennecke, Dr. Michaela Kleber, Dr. Angela Lechner und Prof. Dr. Doris Neuberger  
4. Auflage. 2018.  
552 Seiten. € 44,90  
ISBN 978-3-8006-5641-7

Als Antwort auf die Finanzkrise verfolgen die Autoren einen zeitgemäßen Ansatz, bei dem sie makroökonomische Zusammenhänge einfach, aber stringent erklären. Dabei setzen sie den Fokus auf Spezifika der europäischen Wirtschaft und stellen verschiedene theoretische Ansätze mittels Fallstudien in einen realen Kontext.

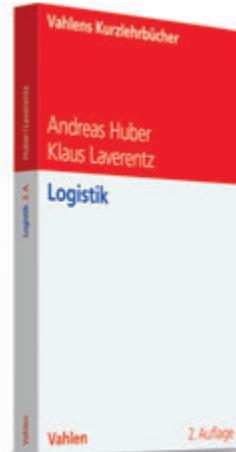


### Volkswirtschaftslehre

Von Prof. Dr. Sibylle Brunner und Prof. Dr. Karl Kehrle  
3. Auflage. 2014.  
763 Seiten. € 39,80  
ISBN 978-3-8006-4769-9

@ VAHLENS  
ONLINE  
MATERIALIEN

# Logistik



## Logistik

Von Prof. Dr. Andreas Huber und Klaus Laverentz  
2. Auflage. 2019.  
254 Seiten. € 19,80  
ISBN 978-3-8006-5889-3



## Logistik

Von Dr. Christof Schulte  
7. Auflage. 2017.  
1045 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-5118-4

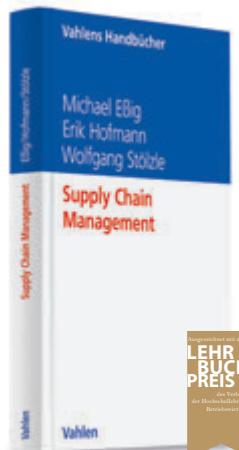


## Mathematik für Ökonomen Grundlagen, Methoden und Anwendungen

Von Prof. Dr. Alpha C. Chiang, Prof. Dr. Kevin Wainwright und Prof. Dr. Harald Nitsch  
2011. 476 Seiten. € 44,80  
ISBN 978-3-8006-3663-1



**Strategisches  
Prozessmanagement**  
Instrumente und Philosophien  
für mehr Effizienz, Qualität und  
Kundenzufriedenheit  
Von Dr. Peter Krampf  
2016. 159 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-5122-1

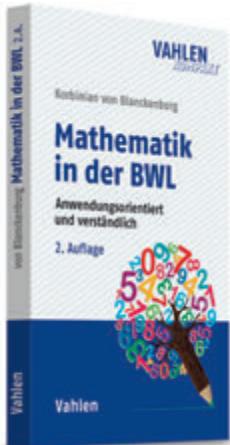


**Supply Chain  
Management**  
Von Prof. Dr. Michael Eßig, Dr. Erik Hofmann und Prof. Dr. Wolfgang Stölzle  
2013. 455 Seiten. € 39,80  
ISBN 978-3-8006-3478-1



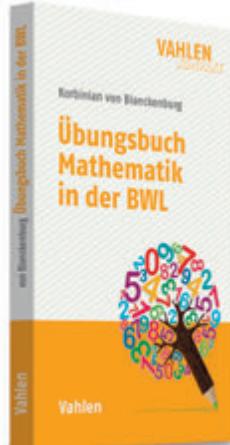
**Statistische Formeln und  
Tabellen**  
Von Prof. Dr. Josef Bleymüller und Prof. Dr. Rafael Weißbach  
13. Auflage. 2015.  
129 Seiten. € 10,90  
ISBN 978-3-8006-4962-4

# Mathematik und Statistik



## Mathematik in der BWL Anwendungsorientiert und verständlich

Von Prof. Dr. Korbinian von Blanckenburg  
2. Auflage, 2019.  
127 Seiten. € 16,90  
ISBN 978-3-8006-5995-1



## Übungsbuch Mathematik in der BWL

Von Prof. Dr. Korbinian von Blanckenburg  
2019. 71 Seiten.  
€ 9,90  
ISBN 978-3-8006-5993-7



## Statistik für Wirtschaftswissenschaftler

Von Prof. Dr. Josef Bleymüller,  
Prof. Dr. Rafael Weißbach und  
Dr. Achim Dörre  
18. Auflage. 2020.  
330 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-6142-8



## Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler

Von Prof. Dr. Michael Merz und  
Prof. Dr. Mario V. Wüthrich  
2013. 887 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-4482-7



## Übungsbuch zur Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler

Von Prof. Dr. Michael Merz  
2013. 418 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-4720-0



## Übungen zur Statistik für Wirtschaftswissenschaftler

Von Prof. Dr. Josef Bleymüller,  
Prof. Dr. Rafael Weißbach und  
Dr. Achim Dörre  
2019. 178 Seiten. € 19,80  
ISBN 978-3-8006-5873-2

# Recht



## Wirtschaftsprivatrecht Bürgerliches Recht, Handelsrecht, Gesellschaftsrecht

Von Prof. Dr. Ernst Führich  
13. Auflage. 2017.  
514 Seiten. € 32,90  
ISBN 978-3-8006-5458-1



## Internat. Vertragsrecht Internationales Privatrecht, UN-Kaufrecht und Internationales Zivilverfahrensrecht

Von Prof. Dr. Dirk Göllemann  
3. Auflage. 2018.  
304 Seiten. € 31,90  
ISBN 978-3-8006-5922-7



## Aktuelle Wirtschaftsgesetze 2021 Die wichtigsten Wirtschaftsgesetze für Studierende

13. Auflage. 2021.  
Rund 1790 Seiten. Ca. € 9,80  
ISBN 978-3-8006-6319-4  
(November 2020)

NEU



## Wirtschaftsprivatrecht in Fällen und Fragen Übungsfälle und Wiederholungsfragen zur Vertiefung des Wirtschaftsprivatrechts

Von Prof. Dr. Ernst Führich und Prof. Dr. Ingrid Werdan  
8. Auflage. 2020.  
276 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-6179-4



## Internationale Handelsgeschäfte Das Recht des grenzüberschreitenden Handels

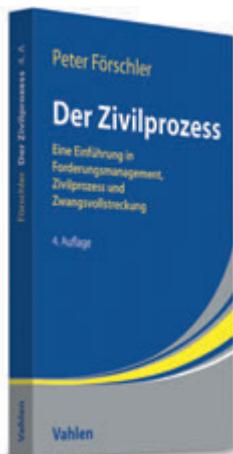
Von Prof. Dr. Rainer Gildeggen, L.L.M. und Prof. Dr. Andreas Willburger  
5. Auflage. 2018.  
314 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-5219-8



## Bürgerliches Recht für Studium und Praxis Grundzüge des Wirtschaftsprivatrechts

Von Prof. Dr. Jos Mehrings, Prof. Dr. Katrin Hesse, Prof. Dr. Rainer Herzog und Dr. Thorsten Kurtz  
4. Auflage. 2019.  
600 Seiten. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-5950-0

## Recht



**Der Zivilprozess**  
**Eine Einführung in Forderungsmanagement, Zivilprozess- und Zwangsvollstreckungsrecht**

Von Prof. Dr. Peter Förschler  
 4. Auflage. 2018.  
 260 Seiten. € 29,80  
 ISBN 978-3-8006-5596-0



**Öffentliches Recht**  
**Ein Basislehrbuch zum Staatsrecht, Verwaltungsrecht und Europarecht mit Übungsfällen**

Von Prof. Dr. Steffen Dettberbeck  
 11. Auflage. 2018.  
 771 Seiten. € 34,90  
 ISBN 978-3-8006-5718-6



**Grundzüge des Wirtschaftsprivatrechts**

Von Prof. Dr. Peter Förschler  
 2018. 364 Seiten. € 24,90  
 ISBN 978-3-8006-5489-5



**Arbeitsrecht**  
**Das Arbeitsverhältnis in der betrieblichen Praxis**

Von Prof. Dr. P. Senne  
 10. Auflage. 2018.  
 319 Seiten. € 23,90  
 ISBN 978-3-8006-5648-6



**Wirtschaftsprivatrecht kompakt**

Von Prof. Dr. Christoph Ann,  
 Dr. Ronny Hauck und  
 Prof. Dr. Eva Inés Obergfell  
 3. Auflage. 2017.  
 271 Seiten. € 19,80  
 ISBN 978-3-8006-5450-5



**Öffentliches Recht im Nebenfach**  
**Verfassungsrecht, Verwaltungsrecht, Europarecht mit Übungsfällen**

Von Prof. Dr. Steffen Dettberbeck  
 5. Auflage. 2017.  
 322 Seiten. € 22,90  
 ISBN 978-3-8006-5487-1

## Recht



### Der ideale Einstieg ins BGB

#### BGB AT

#### Einführung in das Recht und allgemeiner Teil des BGB

Von Prof. Dr. R. Wörlein und Prof. Dr. K. Metzler-Müller

15. Auflage. 2019.

XXX, 251 Seiten. € 21,90

ISBN 978-3-8006-6024-7

Dieses Lehrbuch bietet eine ideale Arbeitsgrundlage für alle, die den Einstieg ins BGB suchen – ob juristische Studienanfänger, Wirtschaftswissenschaftler oder Studierende an Berufsakademien. Behandelt werden neben einer allgemeinen Rechteinführung die »klassischen« Probleme des BGB AT, also das Recht der Willenserklärungen sowie der Rechtsubjekte und -objekte.



#### Schuldrecht AT

Von Prof. Dr. R. Wörlein und Prof. Dr. K. Metzler-Müller

14. Auflage. 2021.

Rund 250 Seiten. Ca. € 21,90

ISBN 978-3-8006-6398-9  
(Oktober 2020)



#### Schuldrecht BT

Von Prof. Dr. R. Wörlein und Prof. Dr. K. Metzler-Müller

13. Auflage. 2018.

294 Seiten. € 21,90

ISBN 978-3-8006-5599-1



#### Sachenrecht mit Kreditsicherungsrecht

Von Prof. Dr. R. Wörlein und Prof. Dr. A. Kokemoor

11. Auflage. 2020.

Rund 230 Seiten. Ca. € 21,90

ISBN 978-3-8006-6272-2  
(September 2020)

## Recht



## Zivilrechtsfälle schnell und sicher lösen

### Anleitung zur Lösung von Zivilrechtsfällen

Von Prof. Dr. R. Wörlein, Dr. S. Schindler und Prof. Dr. K. Balleis

10. Auflage, 2020.

XXVI, 227 Seiten, € 21,90

ISBN 978-3-8006-5999-9

Das Werk bietet eine übersichtliche und leicht verständliche allgemeine Einführung in die Methodik der zivilrechtlichen Fallbearbeitung. Anhand von 22 Fällen lernen Studierende das Bearbeiten von Fällen in der Praxis. Gut nachvollziehbare Lösungen ermöglichen die Überprüfung der eigenen Ergebnisse. Die Gegenüberstellung von methodischen Hinweisen und Ausarbeitung trägt zu einem besseren Verständnis bei.



### Arbeitsrecht

Von Prof. Dr. R. Wörlein und

Prof. Dr. A. Kokemoor

13. Auflage, 2019.

217 Seiten, € 21,90

ISBN 978-3-8006-5857-2



### Handelsrecht

Von Prof. Dr. R. Wörlein und

Prof. Dr. A. Kokemoor

13. Auflage, 2018.

XXVI, 192 Seiten, € 21,90

ISBN 978-3-8006-5593-9



### Sozialrecht

Von Prof. Dr. A. Kokemoor

9. Auflage, 2020.

242 Seiten, € 22,90

ISBN 978-3-8006-6040-7

NEU



# Nützliche Adressen

2020/  
2021

**WiWi**  
CAREER



Behörden und Institutionen.....	<b>120</b>
Bewerbung/Recruiting .....	<b>120</b>
Business Schools und MBA-Anbieter ....	<b>121</b>
Fördermöglichkeiten und Stipendien.....	<b>122</b>
Soft Skills .....	<b>123</b>
Stiftungen.....	<b>123</b>
Studentische Initiativen und Unternehmensberatungen.....	<b>124</b>
Wettbewerbe.....	<b>127</b>

## Behörden und Institutionen

### Auswärtiges Amt

Werderscher Markt 1  
10117 Berlin  
buergerservice@diplomatico.de  
www.auswaertiges-amt.de

### Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht

Graurheindorfer Straße 108  
53117 Bonn  
karriere@bafin.de  
www.bafin.de

### Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit

Graurheindorfer Straße 153  
53117 Bonn  
poststelle@bfdi.de-mail.de  
www.bfdi.bund.de

### Bundeskartellamt

Kaiser-Friedrich-Straße 16  
53113 Bonn  
bewerbung@bundeskartellamt.bund.de  
www.bundeskartellamt.de

### Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Wilhelmstraße 49  
10117 Berlin  
info@bmas.bund.de  
www.bmas.bund.de

### Bundesministerium für Bildung und Forschung

Kapelle-Ufer 1  
10117 Berlin  
information@bmbf.bund.de  
www.bmbf.de

### Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft

Wilhelmstraße 54  
10117 Berlin  
poststelle@bmel.bund.de  
www.bmel.de

### Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Glinkastraße 24  
10117 Berlin  
poststelle@bmfsfj.bund.de  
www.bmfsfj.de

### Bundesministerium der Finanzen

Wilhelmstraße 97  
10117 Berlin  
Bewerbung@bmf.bund.de  
www.bundesfinanzministerium.de

### Bundesministerium für Gesundheit

Friedrichstraße 108  
10117 Berlin  
poststelle@bmg.bund.de  
www.bmg.bund.de

### Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

Alt-Moabit 140  
10559 Berlin  
www.bmi.bund.de

### Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit

Stresemannstraße 128–130  
10117 Berlin  
poststelle@bmu.bund.de  
www.bmu.de

### Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur

Invalidenstraße 44  
10115 Berlin  
buergerinfo@bmvi.bund.de  
www.bmvi.de

### Bundesministerium der Verteidigung

Stauffenbergstraße 18  
10785 Berlin  
arbeitgebermarke@bmvg.bund.de  
www.bmvg.de

### Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Scharnhorststraße 34–37  
10115 Berlin  
poststelle@bmwi.bund.de  
www.bmwi.de

### Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Stresemannstraße 94  
10963 Berlin  
poststelle@bmz.bund.de  
www.bmz.de

### Bundeszentrale für politische Bildung

Adenauerallee 86  
53113 Bonn  
info@bpb.de  
www.bpb.de

### Deutsche Börse AG

60485 Frankfurt am Main  
info@deutsche-boerse.com  
www.deutsche-boerse.com

### Deutsche Bundesbank

Wilhelm-Epstein-Straße 14  
60431 Frankfurt am Main  
info@bundesbank.de  
www.bundesbank.de

### Deutscher Industrie- und Handelskammertag

Breite Straße 29  
10178 Berlin  
info@dihk.de  
www.dihk.de

Eine Auflistung von europäischen Organen, Agenturen und Institutionen finden Sie hier: [europa.eu/contact/index\\_de.htm](http://europa.eu/contact/index_de.htm)

## Bewerbung/Recruiting

### Allgemeine Informationen und Überblick

### Staufenbiel Institut GmbH

www.staufenbiel.de

### squeaker.net GmbH

www.squeaker.net

### TalentRocket GmbH

www.talentsrocket.de

### Studien- und Karrieremessen

### Absolventenkongress Deutschland

www.absolventenkongress.de

### akademika – Die Job-Messe

www.akademika.de/akademika-die-job-messe.html

### bonding Firmenkontaktmesse

www.firmenkontaktmesse.de

### connecticum

www.connecticum.de

### CAREER Venture

www.career-venture.de

### e-fellows.net: MBA-Day

<https://www.e-fellows.net/Events/MBA-Day>

### IKOM

www.ikom.tum.de

### IQB Career Services GmbH

www.iqb.de

### JobCON

www.iqb.de/jobcon

### jobmesse Deutschland

www.jobmessen.de

### Jobs and master

www.jobsandmaster.de

### Jobs for Future

www.jobsforfuture-mannheim.de

### Karrieremesse Internationale Organisationen

[www.auswaertiges-amt.de/de/karriere/io/personal/karrieremesse/karrieremesse-internationale-organisationen/215506](http://auswaertiges-amt.de/de/karriere/io/personal/karrieremesse/karrieremesse-internationale-organisationen/215506)

### KIT-Karrieremesse

www.karrieremesse.kit.edu

### konaktiv

www.konaktiv.tu-darmstadt.de

### meet@

www.iqb.de/web/bewerber1/meet

### Online-Karrieretag

www.online-karrieretag.de

### QS World MBA Tour Europe

[www.topmba.com/events/qs-world-mba-tour/europe/germany](http://www.topmba.com/events/qs-world-mba-tour/europe/germany)

### Stellenwerk Hamburg

www.stellenwerk-hamburg.de/jobmesse

### studyworld

www.studyworld.de

# Business Schools und MBA-Anbieter

## Allensbach Hochschule

Lohnerhofstraße 2  
78467 Konstanz  
info@allensbach-hochschule.de  
www.allensbach-hochschule.de

## Birmingham Business School

University House  
116 Edgbaston Park Rd  
Birmingham B15 2TY  
UNITED KINGDOM  
www.birmingham.ac.uk/schools/business/index.aspx

## BSP Business School Berlin

Campus Berlin  
Calandrellistraße 1–9  
12247 Berlin  
info@businessschool-berlin.de  
www.businessschool-berlin.de

## BSP Business School Berlin

Campus Hamburg  
Am Kaiserkai 1  
20457 Hamburg  
info@bsp-campus-hamburg.de  
www.bsp-campus-hamburg.de

## Business School Campus Nürnberg

Maxfeldstraße 5 / 4.0G  
90409 Nürnberg  
study@icn-business-school.de  
www.icn-business-school.de

## Cass Business School

106 Bunhill Row  
London, EC1Y 8TZ  
United Kingdom  
Cass-masters@city.ac.uk  
www.cass.city.ac.uk

## Cologne Business School

Hardefeststraße 1  
50677 Köln  
study@cbs.de  
www.cbs.de

## Continuing Education Center der TU Wien

Operngasse 11/017  
1040 Wien  
Österreich  
office@cec.tuwien.ac.at  
www.cec.tuwien.ac.at

## Danube Business School/Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften

Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30  
3500 Krems  
info@donau-uni.ac.at  
www.donau-uni.ac.at/de/universitaet/fakultaeten/wirtschaft-globalisierung/departments/wirtschafts-und-managementwissenschaften.html

## EBS Business School Hochschule Reutlingen

Alteburgstraße 150  
72762 Reutlingen  
info@reutlingen-university.de  
www.reutlingen-university.de

## EBS Universität für Wirtschaft und Recht

Rheingaustraße 1  
65375 Oestrich-Winkel  
info@ebs.edu  
www.ebs.edu

## ESCP Europe

Heubnerweg 8-10  
14059 Berlin  
info.de@escpeurope.eu  
www.escpeurope.eu

## ESMT Berlin

Schlossplatz 1  
10178 Berlin  
info@esmt.org  
www.esmt.berlin

## eufom Business School

Leimkugelstraße 6  
45141 Essen  
info@fom.de  
www.eufom.de

## Europäische Fachhochschule

Campus Aachen  
Kapuzinergraben 19  
52062 Aachen  
Studienservice-Aachen@eufh.de  
www.eufh.de

## Europäische Fachhochschule

Campus Brühl  
Kaiserstraße 6/Comesstraße 1-15  
50321 Brühl  
info@eufh.de  
www.eufh.de

## Europäische Fachhochschule

Campus Neuss  
Hammer Landstraße 89  
41460 Neuss  
Studienservice-Neuss@eufh.de  
www.eufh.de

## FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Leimkugelstraße 6  
45141 Essen  
info@fom.de  
www.fom.de

## Frankfurt School of Finance & Management

Adickesallee 32-34  
60322 Frankfurt am Main  
info@fs.de  
www.frankfurt-school.de

## Freeman School of Business

Goldring/Woldenberg Business Complex  
7 McAlister Drive  
New Orleans, LA 70118  
market@tulane.edu  
www.freeman.tulane.edu

## Goethe Business School

Theodor-W.-Adorno-Platz 3  
60323 Frankfurt am Main  
info@gbs.uni-frankfurt.de  
www.goethe-business-school.de

## Hamburger Fern-Hochschule

Alter Teichweg 19  
22081 Hamburg  
info@hfh-fernstudium.de  
www.hfh-fernstudium.de

## HFU Business School – Hochschule Furtwangen

Robert-Gerwig-Platz 1  
78120 Furtwangen  
info@hs-furtwangen.de  
www.hs-furtwangen.de

## Hochschule Darmstadt

Schöfferstraße 3  
64295 Darmstadt  
info@h-da.de  
www.h-da.de

## Hochschule Fresenius

Limburger Straße 2  
65510 Idstein  
idstein@hs-fresenius.de  
www.hs-fresenius.de

## Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin/ Berlin Professional School

Haus C  
Badensche Straße 50–51  
10825 Berlin  
bps-office@hwr-berlin.de  
www.berlin-professional-school.de

## Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen

Neckarsteige 6-10  
72622 Nürtingen  
info@hfwu.de  
www.hfwu.de

## Hochschule Koblenz

RheinAhrCampus  
Joseph-Rovan-Allee 2  
53424 Remagen  
infos@hs-koblenz.de  
www.hs-koblenz.de

## Hochschule Macromedia, University of Applied Sciences

Sandstraße 9  
80335 München  
info.muc@macromedia.de  
www.macromedia-fachhochschule.de

## Hochschule München

Lothstraße 34  
80335 München  
info@stuve.hm.edu  
www.hm.edu

## International School of Management (ISM)

Campus Dortmund  
Technologie-Park  
Otto-Hahn-Straße 19  
44227 Dortmund  
ism.dortmund@ism.de  
www.ism.de

## Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Saarstraße 21  
55122 Mainz  
studsek@uni-mainz.de  
www.uni-mainz.de

## Leuphana Universität Lüneburg

Universitätsallee 1  
21335 Lüneburg  
kontakt@leuphana.de  
www.leuphana.de

### London Business School

Regent's Park  
London  
NW1 4SA  
United Kingdom  
[www.london.edu](http://www.london.edu)

### Mannheim Business School

L 5, 6  
68161 Mannheim  
[info@mannheim-business-school.com](mailto:info@mannheim-business-school.com)  
[www.mannheim-business-school.com](http://www.mannheim-business-school.com)

### MIT Massachusetts Institute of Technology

77 Massachusetts Ave  
Cambridge  
MA 02139  
UNITED STATES OF AMERICA  
[admissions@mit.edu](mailto:admissions@mit.edu)  
[www.mit.edu](http://www.mit.edu)

### Munich Business School (MBS)

Eisenheimerstraße 61  
80687 München  
[info@munich-business-school.de](mailto:info@munich-business-school.de)  
[www.munich-business-school.de](http://www.munich-business-school.de)

### Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Salzdahlumer Straße 46/48  
38302 Wolfenbüttel  
[info@ostfalia.de](mailto:info@ostfalia.de)  
[www.ostfalia.de](http://www.ostfalia.de)

### Regent's University London

Inner Circle  
Regent's Park  
London  
NW1 4NS  
UNITED KINGDOM  
[enquiries@regents.ac.uk](mailto:enquiries@regents.ac.uk)  
[www.regents.ac.uk](http://www.regents.ac.uk)

### Royal Holloway – School of Management

Egham  
Surrey  
TW20 0EX  
[study@royalholloway.ac.uk](mailto:study@royalholloway.ac.uk)  
[www.royalholloway.ac.uk/research-and-teaching/departments-and-schools/business-and-management/](http://www.royalholloway.ac.uk/research-and-teaching/departments-and-schools/business-and-management/)

### SBS Swiss Business School

Flughafenstrasse 3  
8302 Kloten-Zürich  
Schweiz  
[info@sbs.edu](mailto:info@sbs.edu)  
[www.sbs.edu](http://www.sbs.edu)

### Steinbeis School of Management and Innovation

Ernst-Augustin-Straße 15  
12489 Berlin  
[info@steinbeis-smi.de](mailto:info@steinbeis-smi.de)  
[www.steinbeis-smi.de](http://www.steinbeis-smi.de)

### The Business School for the World | INSEAD

Boulevard de Constance  
77300 Fontainebleau  
FRANKREICH  
[execed.europe@insead.edu](mailto:execed.europe@insead.edu)  
[www.insead.edu](http://www.insead.edu)

### TU Kaiserslautern – Distance and Independent Studies Center (DISC)

Erwin-Schrödinger-Straße 57  
67663 Kaiserslautern  
[studium@uni-kl.de](mailto:studium@uni-kl.de)  
[www.disc.uni-kl.de](http://www.disc.uni-kl.de)

### TUM School of Management

Arcisstraße 21  
80333 München  
[studentcounseling\\_bachelor@wi.tum.de](mailto:studentcounseling_bachelor@wi.tum.de)  
[www.wi.tum.de](http://www.wi.tum.de)

### Universität Augsburg ZWW

Universitätsstraße 12 & 16  
86159 Augsburg  
[service@zww.uni-augsburg.de](mailto:service@zww.uni-augsburg.de)  
[www.zww.uni-augsburg.de](http://www.zww.uni-augsburg.de)

### Universität Liechtenstein

Fürst-Franz-Josef-Strasse 38  
9490 Vaduz  
LIECHTENSTEIN  
[info@uni.li](mailto:info@uni.li)  
[www.uni.li](http://www.uni.li)

### University of Applied Sciences Europe

Dessauer Straße 3-5  
10963 Berlin  
[admissions.berlin@ue-germany.com](mailto:admissions.berlin@ue-germany.com)  
[www.ue-germany.com](http://www.ue-germany.com)

### Vanderbilt University

2301 Vanderbilt Place  
Nashville, TN 37235  
[www.vanderbilt.edu](http://www.vanderbilt.edu)

### WFI – Ingolstadt School of Management

Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt  
Ostenstraße 26  
85072 Eichstätt  
[studierendenberatung@ku.de](mailto:studierendenberatung@ku.de)  
[www.ku.de/wfw](http://www.ku.de/wfw)

### WHU – Otto Beisheim School of Management

Am Weidendamm 1a  
10117 Berlin  
[whu@whu.edu](mailto:whu@whu.edu)  
[www.whu.edu](http://www.whu.edu)

### WU Executive Academy | Vienna University of Economics and Business

Welthandelspl. 1  
Gebäude EA  
1020 Wien  
[executiveacademy@wu.ac.at](mailto:executiveacademy@wu.ac.at)  
[www.executiveacademy.at](http://www.executiveacademy.at)

### Zeppelin Universität

Am Seemooser Horn 20  
88045 Friedrichshafen  
[zumaster@zu.de](mailto:zumaster@zu.de)  
[m.zu.de](http://m.zu.de)

### zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund

Konrad-Zuse-Straße 1  
56075 Koblenz  
[fernstudium@zfh.de](mailto:fernstudium@zfh.de)  
[www.zfh.de](http://www.zfh.de)

## Fördermöglichkeiten und Stipendien

### Bayerische EliteAkademie

Prinzregentenstrasse 7  
80538 München  
[info@eliteakademie.de](mailto:info@eliteakademie.de)  
[www.eliteakademie.de](http://www.eliteakademie.de)

### Bundesministerium für Bildung und Forschung

Referat Wissenschaftliche Karrierewege und Weiterbildung  
Kapelle-Ufer 1  
10117 Berlin  
[information@bmbf.bund.de](mailto:information@bmbf.bund.de)  
[www.Stipendienlotse.de](http://www.Stipendienlotse.de)

### Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.

Haus Deutscher Stiftungen  
Mauerstraße 93  
10117 Berlin  
[www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)

### Deutsche Forschungsgemeinschaft e.V.

Kennedyallee 40  
53175 Bonn  
[postmaster@dfg.de](mailto:postmaster@dfg.de)  
[www.dfg.de](http://www.dfg.de)

### Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)

Zentrale Geschäftsstelle  
Kennedyallee 50  
53175 Bonn  
[www.daad.de](http://www.daad.de)

### e-fellows.net – Das Online-Stipendium & Karrierenetzwerk

Franziskanerstraße 14  
81669 München  
[stipendium@e-fellows.net](mailto:stipendium@e-fellows.net)  
[www.e-fellows.net](http://www.e-fellows.net)

### Max Weber-Programm

Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst  
Salvatorstraße 2  
80333 München  
[poststelle@stmbw.de](mailto:poststelle@stmbw.de)  
<https://www.elitenetzwerk.bayern.de/maxweberprogramm/ueberblick/>

### Studienstiftung des Deutschen Volkes e.V.

Ahrstraße 41  
53175 Bonn  
[info@studienstiftung.de](mailto:info@studienstiftung.de)  
[www.studienstiftung.de](http://www.studienstiftung.de)

### WiWi-Talents

WiWi-Online  
Elbchaussee 54  
22765 Hamburg  
[info@wiwi-online.de](mailto:info@wiwi-online.de)  
[www.wiwi-online.de](http://www.wiwi-online.de)

### Auslands-Bafög

### Bundesministerium für Bildung und Forschung

Kapelle-Ufer 1  
0117 Berlin  
[bmbf@bmbf.bund.de](mailto:bmbf@bmbf.bund.de)  
[www.bafög.de](http://www.bafög.de)

**Fulbright-Commission**

Stipendien für USA-Aufenthalte  
German Program Unit  
Lützowufer 26  
10787 Berlin  
[www.fulbright.de](http://www.fulbright.de)

**Institut Ranke-Heinemann**

Verein Internationales Studien- und Förderzentrum  
Schnutenhausstrasse 44  
45136 Essen  
Deutschland  
[info@ranke-heinemann.de](mailto:info@ranke-heinemann.de)  
[www.ranke-heinemann.de](http://www.ranke-heinemann.de)

## Soft Skills

### Mediation

**Bundesverband Mediation**

Wittestraße 30 K  
13509 Berlin  
[info@bmev.de](mailto:info@bmev.de)  
[www.bmev.de](http://www.bmev.de)

**Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.**

Prinzregentenstraße 1  
86150 Augsburg  
[info@bmwa.de](mailto:info@bmwa.de)  
[www.bmwa.de](http://www.bmwa.de)

**Deutsche Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft e.V.**

Geschäftsstelle  
Grünstraße 1  
75172 Pforzheim  
[info@dgmw.de](mailto:info@dgmw.de)  
[www.dgmw.de](http://www.dgmw.de)

**EUCON – Europäisches Institut für Conflict Management e.V.**

Briener Straße 9  
80333 München  
[info@eucon-institut.de](mailto:info@eucon-institut.de)  
[www.gwmk.org](http://www.gwmk.org)

**Mediationsakademie Berlin**

Mommsenstraße 45  
10629 Berlin  
[henschel@mab-henschel.de](mailto:henschel@mab-henschel.de)  
[www.mediationsakademie-berlin.de](http://www.mediationsakademie-berlin.de)

### Rhetorik

**Deutsche Rednerschule GmbH**

Glinkastraße 30  
10117 Berlin  
[info@deutsche-rednerschule.de](mailto:info@deutsche-rednerschule.de)  
[www.rednerschule.de](http://www.rednerschule.de)

**Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.**

Obere Wilhelmstraße 32  
53225 Bonn  
[info@dvw-vhs.de](mailto:info@dvw-vhs.de)  
[www.volkschorschule.de](http://www.volkschorschule.de)

## Sprachen

**Allgemein**

[www.sprachenmarkt.de](http://www.sprachenmarkt.de)  
[www.languagecourse.net/de](http://www.languagecourse.net/de)  
[www.daad.de/ausland](http://www.daad.de/ausland)

**Tests**

GMAT – Graduate Management Admission Test  
[www.mba.com/exams/gmat](http://www.mba.com/exams/gmat)  
GRE – Graduate Record Examination  
[www.ets.org/gre](http://www.ets.org/gre)  
IELTS – International English Language Testing System  
[www.britishcouncil.de/pruefung/ielts](http://www.britishcouncil.de/pruefung/ielts)  
TFI – Test de Français International  
[www.ets.org/tfi](http://www.ets.org/tfi)  
TOEFL – Test of English as a Foreign Language  
[www.ets.org/toefl](http://www.ets.org/toefl)  
TOEIC – Test of English for International Communication  
[www.ets.org/toeic](http://www.ets.org/toeic)

**Englisch**

Cambridge Academy of English  
[www.cambridgeacademy.co.uk](http://www.cambridgeacademy.co.uk)

English in Britain  
[www.englishinbritain.de](http://www.englishinbritain.de)

The London School of English  
[www.londonschool.com](http://www.londonschool.com)

**Französisch**

Collège International Cannes  
[www.franzoesisch-in-cannes.de/sprachkurs\\_international\\_business.html](http://www.franzoesisch-in-cannes.de/sprachkurs_international_business.html)  
[www.franzoesisch-in-cannes.de/franzoesisch\\_kurs\\_business.html](http://www.franzoesisch-in-cannes.de/franzoesisch_kurs_business.html)

**Italienisch**

Accademia de Italiano  
[www.accademiaditaliano.it/en](http://www.accademiaditaliano.it/en)

**Japanisch**

DAAD Sprache und Praxis in Japan  
[www.spjapan.de](http://www.spjapan.de)

**Spanisch**

Cervantes International  
[www.cervantes.to/german](http://www.cervantes.to/german)

**Enforex**

[www.enforex.com](http://www.enforex.com)

**Bayerische EliteAkademie (BEA)**

Prinzregentenstrasse 7  
80538 München  
[info@eliteakademie.de](mailto:info@eliteakademie.de)  
[www.eliteakademie.de](http://www.eliteakademie.de)

**Begabtenförderung im Hochschulbereich**

Bundesministerium für Bildung und Forschung  
Kapelle-Ufer 1  
10117 Berlin  
[bmbf@bmbf.bund.de](mailto:bmbf@bmbf.bund.de)  
[www.bmbf.de/de/die-begabtenfoerderungswerke-884.html](http://www.bmbf.de/de/die-begabtenfoerderungswerke-884.html)

**BVBC-Stiftung**

Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.  
Am Propsthof 15-17  
53121 Bonn  
[kontakt@bvbc.de](mailto:kontakt@bvbc.de)  
[www.bvbc.de](http://www.bvbc.de)

**Cusanuswerk (Begabtenförderungswerk der katholischen Kirche)**

Baumschulallee 5  
53115 Bonn  
[info@cusanuswerk.de](mailto:info@cusanuswerk.de)  
[www.cusanuswerk.de](http://www.cusanuswerk.de)

**Ernst Ludwig Ehrlich Studienwerk**

Postfach 210320  
10503 Berlin  
[info@no-spam.eles-studienwerk.de](mailto:info@no-spam.eles-studienwerk.de)  
[www.eles-studienwerk.de](http://www.eles-studienwerk.de)

**Evangelisches Studienwerk Villigst**

Iserlohner Straße 25  
58239 Schwerte  
[info@evstudienwerk.de](mailto:info@evstudienwerk.de)  
[www.evstudienwerk.de/](http://www.evstudienwerk.de/)

**Friedrich-Ebert-Stiftung**

Godesberger Allee 149  
53175 Bonn  
[www.fes.de](http://www.fes.de)

**Friedrich-Naumann-Stiftung**

Karl-Marx-Straße 2  
14482 Potsdam  
[service@freiheit.org](mailto:service@freiheit.org)  
[www.freiheit.org](http://www.freiheit.org)

**Hanns-Seidel-Stiftung e.V.**

Lazarettstraße 33  
80636 München  
[info@hss.de](mailto:info@hss.de)  
[www.hss.de](http://www.hss.de)

**Hans-Böckler-Stiftung**

Georg-Glock-Straße 18  
40474 Düsseldorf  
[zentrale@boeckler.de](mailto:zentrale@boeckler.de)  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Heinrich-Böll-Stiftung e.V.**

Schumannstraße 8  
10117 Berlin  
[info@boell.de](mailto:info@boell.de)  
[www.boell.de](http://www.boell.de)

**Index deutscher Stiftungen/Bundesverband deutscher Stiftungen**

Mauerstraße 93  
10117 Berlin  
[post@stiftungen.org](mailto:post@stiftungen.org)  
[www.stiftungen.org/startseite.html](http://www.stiftungen.org/startseite.html)

## Stiftungen

**Alexander von Humboldt Stiftung**

Jean-Paul-Straße 12  
53173 Bonn  
[info@avh.de](mailto:info@avh.de)  
[www.humboldt-foundation.de/web/start.html](http://www.humboldt-foundation.de/web/start.html)

**Avicenna-Studienwerk**

Große Hamkenstraße 19  
49074 Osnabrück  
[info@avicenna-studienwerk.de](mailto:info@avicenna-studienwerk.de)  
[www.avicenna-studienwerk.de](http://www.avicenna-studienwerk.de)

**Irma Wenke-Stiftung**

Landeshauptstadt München  
Sozialreferat  
Gesellschaftliches Engagement  
Stiftungsverwaltung  
Orleansplatz 11  
81667 München  
stiftungsverwaltung.soz@muenchen.de

**Joachim Herz Stiftung**

Langenhorner Chaussee 384  
22419 Hamburg  
info@joachim-herz-stiftung.de  
www.joachim-herz-stiftung.de/

**Konrad-Adenauer-Stiftung**

Klingelhöferstraße 23  
10785 Berlin  
Rathausallee 12  
53757 Sankt Augustin  
zentrale@kas.de  
www.kas.de

**Krupp-Stiftung**

Hügel 15  
45133 Essen  
info@krupp-stiftung.de  
www.krupp-stiftung.de/

**MAN Campus Initiative**

MAN Truck & Bus SE  
Dachauer Straße 667  
80995 München  
info@man-mn.com  
www.man-campus-initiative.eu

**Maximilianeum**

Max-Planck-Straße 1  
81675 München  
freunde@maximilianeum.de  
www.stiftung-maximilianeum.com/

**MTZ-Stiftung**

Eduard-Daelen-Straße 23  
40699 Erkrath-Trills  
info@mtzstiftung.de  
www.mtzstiftung.de

**Robert Bosch Stiftung**

Heidehofstraße 31  
70184 Stuttgart  
impressum2@bosch-stiftung.de  
www.bosch-stiftung.de/de

**Rosa-Luxemburg-Stiftung**

Gesellschaftsanalyse und politische Bildung e.V.  
Franz-Mehring-Platz 1  
10243 Berlin  
info@rosalux.org  
www.rosalux.de

**Stiftung Begabtenförderung berufliche Bildung**

Menuhinstraße 6  
53113 Bonn  
info@sbb-stipendien.de  
www.sbb-stipendien.de/sbb.html

**Stiftung der Deutschen Wirtschaft**

Spreuer 5  
10178 Berlin  
sdw@sdw.org  
www.sdw.org/

**Stiftungsverzeichnis des Freistaates Bayern**

www.stiftungen.bayern.de/

**Studienstiftung des Deutschen Volkes**

Ahrstraße 41  
53175 Bonn  
info@studienstiftung.de  
www.studienstiftung.de

**Theo und Friedl Schöller-Stiftung**

Lange Gasse 20  
90403 Nürnberg  
info@schoeller-forschungszentrum.de  
www.schoeller-forschungszentrum.de/theo-und-friedl-schoeller-stiftung/

## Studentische Initiativen und Unternehmensberatungen

**180 Degrees Consulting Munich e.V.**

Konrad-Celtis-Straße 9  
81369 München  
info@180dcmunich.org  
www.180dcmunich.org

**academica e.V.**

Friedberger Straße 4  
86161 Augsburg  
frage@academica-augsburg.de  
www.academica-augsburg.de

**Academy Consult e.V.**

Academy Consult München e.V.  
Leopoldstraße 62  
80802 München  
kontakt@academyconsult.de  
www.academyconsult.de

**Active e.V.**

Badgasteiner Straße 1  
28359 Bremen  
info@active-bremen.de  
www.active-bremen.de

**aixsolution e.V.**

Templergraben 55  
52062 Aachen  
p.heisenberger@aixsolution.com  
www.aixsolution.com

**Akademischer Börsenzirkel in München e.V. – BZM**

Geschwister-Scholl-Platz 1  
80539 München  
info@abz-muenchen.de  
www.abz-muenchen.de/

**Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband e.V. – adh**

Max-Planck-Straße 2  
64807 Dieburg  
adh@adh.de  
www.adh.de

**Association des Etats Generaux des Etudiants de l'Europe – AEGEE**

Rue du Noyer  
Notelaarsstraat 55  
1000 Brussels  
Belgium  
headoffice@aegee.org  
www.aegee.org

**Association Internationale des Etudiants en Sciences Economique et Commerciales – AIESEC e.V.**

Bonner Talweg 8  
53113 Bonn  
hello@aiesec.de  
www.aiesec.de

**AtM Consultants e.V.**

Gottlieb-Daimler-Straße 42  
67663 Kaiserslautern  
info@atm-consultants.com  
www.atm-consultants.com

**berater e.V.**

Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Haus Recht und Wirtschaft I  
55128 Mainz  
info@berater-mainz.de  
www.berater-mainz.de

**Berlin Campus Projekt e.V.**

Hönower Straße 35  
10318 Berlin  
kontakt@bcpro.de  
www.bcpro.de

**bonding-studenteninitiative e.V.**

Theaterstraße 54-56  
52062 Aachen  
info@bonding.de  
www.bonding.de

**Bundesverband ausländischer Studierender e.V.**

Bundesgeschäftsstelle  
Helmholtzstraße 22  
89081 Ulm  
info@bas-ev.de  
www.bas-ev.de

**Bundesverband der Börsenvereine an deutschen Hochschulen e.V. – BVH**

Schloss  
68131 Mannheim  
info@bvh.org  
www.bvh.org

**Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. – bdvb**

Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V.  
Florastrasse 29  
40217 Düsseldorf  
info@bdvb.de  
www.bdvb.de

**Campus Consult e.V.**

Technologiepark 13  
33100 Paderborn  
kontakt@campus-consult.org  
www.campus-consult.org

**Campus Contact Halle e.V.**

Forsterstraße 38  
06112 Halle (Saale)  
info@campus-contact.de  
www.campus-contact.de

**Campus for Change e.V.**

Postfach 34 02 21  
80099 München  
info@campus4change.org  
www.campusforchange.org/

**Campus Inform e.V.**

Grimmaische Straße 12  
04109 Leipzig  
vorstand@campusinform.de  
www.campusinform.de

**Campus Konzept Stuttgart e.V.**

Keplerstraße 17, Raum 2.025  
70174 Stuttgart  
info@campus-konzept.de  
www.campus-konzept.de

**Capufaktur e.V.**

Friedrich-Loeffler-Straße 70  
17489 Greifswald  
info@capufaktur.de  
www.capufaktur.de

**CARLO Consulting e.V.**

Ammerländer Heerstraße 114–118  
26129 Oldenburg  
info@carlo-consulting.de  
www.carlo-consulting.de

**cogita! e.V.**

Feldkirchenstraße 21  
96052 Bamberg  
info@cogita-beratung.de  
www.cogita-beratung.com

**Company Consulting Team e.V.**

Straße des 17. Juni 145  
c/o TU Berlin  
10623 Berlin  
mitarbeit@cct-ev.de  
www.cct-ev.de

**consAltona e.V.**

Museumstraße 39  
22765 Hamburg  
info@consaltona.de  
www.consaltona.de

**Consiglia e.V.**

Starterzentrum, Campus A1.1  
66123 Saarbrücken  
Deutschland  
kontakt@consiglia.de  
www.consiglia.de

**consult.IN e.V.**

Esplanade 10  
85049 Ingolstadt  
info@consultin.net  
www.consultin.net

**ConsultISM e.V.**

32 Bishops Hill  
Acomb  
Hexham  
Northumberland  
NE46 4NH  
United Kingdom  
philanderson@consultism.co.uk  
www.consultism.co.uk

**consult-it! e.V.**

Dieter-Görlitz-Platz 1  
94469 Deggendorf  
kontakt@consult-it-online.de  
www.consult-it-online.de

**consulting.hoch.franken. e.V.**

Alfons-Goppel-Platz 1  
95028 Hof  
www.consultinghochfranken.de

**Consulting Network e.V.**

Licher Straße 68  
c/o Justus-Liebig-Universität Gießen  
35394 Gießen  
info@consulting-network.net  
www.consulting-network.net

**Consult One Unternehmensberatung e.V.**

Ludwigstraße 25  
38106 Braunschweig  
info@consult-one.de  
www.consult-one.de

**Consulting Team e.V.**

Platz der Göttinger Sieben 3  
37073 Göttingen  
info@consulting-team.eu  
www.consulting-team.eu

**Consulting Team Kassel e.V.**

Nora-Platiel-Straße 4  
34127 Kassel  
kontakt@ctk-ev.org  
www.consulting-team-kassel.de

**Contact & Cooperation Lüneburg e.V.**

Wilschenbrucher Weg 84  
21335 Lüneburg  
info@contact-cooperation.de  
www.contact-cooperation.de

**Contact & Cooperation Trier e.V.**

Universität Trier  
Universitätsring 15  
54286 Trier  
d.sawatzki@cundc-consulting.de  
www.cundc-consulting.de

**Contact & Cooperation Würzburg e.V.**

Sanderling 2  
97070 Würzburg  
ludwig.schmid@cundc.org  
www.cundc.org

**Copernicus München**

Arnulfstraße 199  
80634 München  
info@gaf.de  
www.gaf.de/content/copernicus

**Debattierclub München e.V.**

KHG  
Leopoldstraße 11  
80802 München  
vorstand@debattierclub-muenchen.de  
www.debattierclub-muenchen.de

**delta e.V. Karlsruhe**

Kaiserstraße 120  
76133 Karlsruhe  
info@delta-karlsruhe.de  
www.delta-karlsruhe.de

**Deutsches Jungforscher Netzwerk – juForum**

Zu den Wiesen 12  
51147 Köln  
info@juforum.de  
www.juforum.de

**Enactus München**

Barbarossaplatz 1A  
50674 Köln  
team@enactus.de  
www.enactus.de

**ESB Student Consulting e.V.**

Alteburgstraße 150  
72762 Reutlingen  
vorstand@esbstudentconsulting.de  
www.esbstudentconsulting.de

**fuks e.V.**

Waldhornstraße 27  
76131 Karlsruhe  
kontakt@fuks.org  
www.fuks.org

**GalileiConsult e.V.**

Alfred-Weber-Institut  
Bergheimer Straße 58  
69115 Heidelberg  
kontakt@galileiconsult.de  
www.galileiconsult.de/wp/

**GREEN finance consulting e.V.**

Theodor-W.-Adorno-Platz 4 (RuW)  
60323 Frankfurt am Main  
info@green-fc.de  
www.green-fc.de

**Hanseatic Consulting e.V.**

Max-Brauer-Allee 60  
22765 Hamburg  
info@hanseaticconsulting.de  
www.hanseaticconsulting.de

**HAW Student Consulting**

Berliner Tor 5  
20099 Hamburg  
Deutschland  
info@haw-hamburg.de  
www.haw-hamburg.de/haw-student-consulting.html

**Hochschulgruppe des Bundesverbandes**

**Deutscher Volks- und Betriebswirte**  
Florastraße 29  
40217 Düsseldorf  
info@bdvb.de  
www.campus.bdvb.de/hochschulgruppen/

**iac Würzburg e.V.**

Sanderring 2  
97070 Würzburg  
info@iac-wuerzburg.de  
www.iac-wuerzburg.de

**icons – consulting by students**

Graz: Schubertstraße 62  
8010 Graz  
Innsbruck: Bleichenweg 50e  
6020 Innsbruck  
Wien: Praterstraße 1  
1020 Wien  
Österreich  
www.icons.at

**InOne Consult e.V.**

Nauklerstraße 47  
72074 Tübingen  
kontakt@inone-consult.de  
www.inone-consult.de

**INSTEAD e.V.**

Nibelungenstraße 2  
94032 Passau  
Deutschland  
info@instead.de  
www.instead.de

**Institut für Business Consulting e.V.**

P.O. 48  
Jakob-Kienzle-Straße 17  
78054 VS-Schwenningen  
info@ib-consulting.com  
www.ib-consulting.com

**Integra e.V.**

Schloss  
68131 Mannheim  
info@integra-ev.de  
www.integra-ev.de

**International Association  
for the Exchange of Students for  
Technical Experience – IAESTE**

Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V. (DAAD)  
Referat ST41 (IAESTE)  
Kennedyallee 50  
53175 Bonn  
iaeste-germany@daad.de  
www.iaeste.de

**intouchCONSULT e.V.**

Universitätsstraße 31  
93053 Regensburg  
info@intouch-consult.de  
www.intouch-consult.de

**jalta.consultants e.V.**

BTU Cottbus-Senftenberg  
Lehrgebäude 10  
Erich-Weinert-Straße 1, Raum 2.04  
03046 Cottbus  
vorstand@jalta.de  
www.jalta-consultants.de

**Janus Consultants e.V.**

c/o Leibnitz Universität Hannover  
Königsworther Platz 1  
30167 Hannover  
info@janus-consultants.de  
https://janus-consultants.de

**jenvision e.V.**

Carl-Zeiss-Straße 3  
07743 Jena  
info@jenvision.de  
jenvision.de

**JMS Augsburg e.V.**

Universitätsstraße 2  
86159 Augsburg  
anfrage@jms-augsburg.de  
www.jms-augsburg.de

**jungblick consulting e.V.**

c/o Gründernetzwerk SAXEED  
Dittesstraße 15  
09126 Chemnitz  
ingo@jungblick.de  
www.jungblick.de/

**Junior Beratung Bayreuth e.V.**

Universitätsstraße 30  
95440 Bayreuth  
info@jbb-ev.de  
www.jbb-ev.de

**Junior Business Team e.V.**

Steckfeldstraße 1  
70599 Stuttgart-Plieningen  
firmenkontakte@studentische-beratung.de  
www.studentische-beratung.de

**Junior Comtec e.V.**

Frankfurter Straße 32  
64293 Darmstadt  
kontakt@junior-comtec.de  
www.junior-comtec.de

**Junior Consulting Team e.V.**

Lange Gasse 20  
90403 Nürnberg  
info@jct.de  
www.jct.de

**Junior Management Spektrum e.V.**

Universitätsstraße 2  
86159 Augsburg  
anfrage@jms-augsburg.de  
www.jms-augsburg.de

**KoUnity e.V.**

Universitätsstraße 1  
56070 Koblenz  
vorstand@kounity.de  
www.kounity.de

**KREAKTIV e.V.**

c/o Fachhochschule Münster  
Corrensstraße 25  
48149 Münster  
vorstand@kreativ-muenster.de  
www.kreativ-muenster.de

**kreativ e.V.**

Doggenriedstraße 40  
L Gebäude  
88250 Weingarten  
info@gokreativ.de  
www.gokreativ.de

**Lüneburg Student Consulting**

Universitätsallee 1  
21335 Lüneburg  
kontakt@lsc-lueneburg.de  
www.lsc-lueneburg.de

**Marketing zwischen Theorie  
und Praxis – MTP**

Krögerstraße 5  
60313 Frankfurt am Main  
info@mtp.org  
www.mtp.org

**MARKET TEAM e.V.**

Königsworther Platz 1  
30167 Hannover  
info@markettteam.org  
www.markettteam.org

**Move e.V.**

Universitätsstraße 14–16  
48143 Münster  
kontakt@move-ev.de  
www.move-ev.de

**Münchener Erasmus Studenten**

**Assoziation – MESA**  
c/o Referat Internationale Angelegenheiten  
Geschwister-Scholl-Platz 1  
80539 München  
info@imu-mesa.org  
mesa.esn-germany.de

**Netzwerk Plurale Ökonomik e.V.**

Willy-Brandt-Platz 5  
69115 Heidelberg  
info@plurale-oeconomik.de  
www.plurale-oeconomik.de/netzwerk-plurale-  
oeconomik

**oikos – students for sustainable  
economics and management**

oikos International  
Dufourstrasse 50  
9000 St. Gallen  
Switzerland  
info@oikos-international.org  
oikos-international.org

**Oscar GmbH**

Im Mediapark 2  
50670 Köln  
info@oscar.de  
www.oscar.de

**PAUL Consultants e.V.**

Rugestraße 13  
01069 Dresden  
kontakt@paul-consultants.de  
www.paul-consultants.de

**Phlink e.V.**

c/o Wirtschaftswissenschaften  
Universitätsstraße 25  
35037 Marburg  
vorstand@phlink.de  
www.phlink.de

**ponte consult**

Wileystraße 1  
89231 Neu-Ulm  
info@ponte-consult.com  
www.ponte-consult.com

**Priamos Consulting Group e.V.**

Helmholtzstraße 18  
89081 Ulm  
info@priamos-consulting.de  
www.priamos-consulting.de

**Prisma Junior Consulting e.V.**

Lessingstraße 45  
09599 Freiberg  
info@pj-consulting.de  
www.pj-consulting.de

**Project e.V.**

Auf der Schanz 49  
85049 Ingolstadt  
info@projectev.de  
www.project-ev.de

**Re-Engineering Group e.V.**

Liebigstraße 87  
32657 Lemgo  
info@re-eng.de  
www.re-eng.de

**SAIDIA Consulting e.V.**

Burgplatz 2  
56179 Vallendar  
saidia-consulting@whu.edu  
www.saidiaconsulting.com

**SIDUM e.V.**

c/o SIDUM e.V.  
Universitätsplatz 2  
39106 Magdeburg  
info@sidum.de  
www.sidum.de

**StuCon e.V.**

Klosterstraße 14  
77723 Gengenbach  
info@stucon.org  
www.stucon.org

**Student Impact Management Consulting**

Universität St.Gallen  
Dufourstrasse 50  
9000 St.Gallen  
Schweiz  
info@studentimpact.ch  
www.studentimpact.ch

**Studentisches Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik – sneep e.V.**

c/o Alexandra Wittfoth  
Hasenkamp 133  
24784 Westeröhrfeld  
hello@sneep.info  
www.sneep.info

**Studentische Unternehmensberatung Rostock e.V.**

Ulmenstraße 69  
18057 Rostock  
vorstand@stub-rostock.de  
www.stub-rostock.de

**Studentische Unternehmensberatung Stralsund e.V.**

Zur Schwedenschanze 15  
18435 Stralsund  
vorstand@die-sus.de  
www.die-sus.de

**StudenTop e.V.**

Caprivistraße 30a  
Raum CF-106  
49076 Osnabrück  
kontakt@studenttop.de  
www.studenttop.de

**STUNT e.V.**

Universitätsstraße 25  
33615 Bielefeld  
info@stunt-bielefeld.de  
www.stunt-bielefeld.de

**Sun Non-Profit Consulting e.V.**

Köllner Chaussee 11  
25337 Elmshorn  
vorstand@sun-ev.org  
www.sun-ev.org

**the entrepreneurial group e.V. – TEG**

Kaulbachstraße 64  
80539 München  
info@teg-ev.de  
www.teg-ev.de

**Trirhena Consulting e.V.**

Stefan-Meier-Straße 8  
79104 Freiburg im Breisgau  
vorstand@trirhena-consulting.de  
www.trirhena-consulting.de

**uniClever Potsdam e.V.**

August-Bebel-Straße 89  
14482 Potsdam  
vorstand@uniclever.de  
www.uniclever.de

**Uniconsult Kiel e.V.**

c/o Wissenschaftszentrum Kiel  
Fraunhoferstraße 13  
24118 Kiel  
info@uniconsult-kiel.de  
www.uniconsult-kiel.de

**uniforce Consulting GmbH**

Wien: Am Heumarkt 12  
1030 Wien  
Klagenfurt: Lakeside B03a  
9020 Klagenfurt  
Österreich  
office@uniforce.at  
www.uniforce.at

**Verband Deutscher Wirtschafts-ingenieure – VWI**

Geschäftsstelle Berlin  
Kurfürstendamm 194  
10707 Berlin  
info@vwi.org  
www.vwi.org

**VIA Studentische Unternehmensberatung e.V.**

Emil-Figge-Straße 76  
44227 Dortmund  
info@via-ev.de  
www.via-ev.de

**Viadrina Consulting Group e.V.**

Große Scharrnstraße 59  
15230 Frankfurt (Oder)  
1.Vorstand@vcg-ev.de  
www.vcg-ev.de

**Whyknot e.V.**

Seemooser Horn 20  
88045 Friedrichshafen  
vorstand@whyknot.de  
www.whyknot.de

**wi3 consulting e.V.**

Kurt- Schumacher- Ring 18  
c/o HS RheinMain Career Center  
65197 Wiesbaden  
info@wi3-consulting.de  
www.wi3-consulting.de

**Wissenschaft in der Praxis e.V. (WIP e.V.)**

Lotharstraße 65  
47057 Duisburg  
info@wip-duisburg.de  
www.wip-duisburg.de

**YES Consulting e.V.**

Fichtestraße 32  
10967 Berlin  
kontakt@yesconsult.de  
www.yesconsult.de

**Dachverbände studentischer Unternehmensberatungen****Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen (BDSU) e.V.**

Joseph-Schumpeter-Allee 29  
53227 Bonn  
kontakt@bdsu.de  
www.bdsu.de

**JADE Austria – Austrian Confederation of Junior Enterprises (CAJE)**

Haus der Industrie  
Am Heumarkt 12  
1030 Wien  
Österreich  
www.jadeaustria.at/

**JEEurope - European Confederation of Junior Enterprises**

Avenue du Frioul 51  
1140 Evere, Brussels  
Belgien  
mail@juniorenterprises.eu  
www.juniorenterprises.eu/

**Junior Consultant Network (JCNetwork) e.V.**

Walldhornstraße 27  
76131 Karlsruhe  
kontakt@JCNetwork.de  
www.jcnetwork.de/home/#

**Wettbewerbe****Eine Auflistung zahlreicher Wettbewerbe mit Fristen etc. finden Sie unter:**

[www.connecticum.de/karrierefutter/kategorie/wettbewerbe/](http://www.connecticum.de/karrierefutter/kategorie/wettbewerbe/)

[www.wiwi-online.de/Karrierecenter/Wettbewerbe](http://www.wiwi-online.de/Karrierecenter/Wettbewerbe)

# IMPRESSIONUM

## Redaktion

Thomas Ammon, Nathalie Bernwieser

## Lektorat und Mitarbeit

Martina Bühler, Katrein Eder, Bianca Isack

## Anzeigenleitung

Bertram Mehling (für den Anzeigenteil verantwortlich)

## Anzeigenverkaufsleiter

Thomas Hepp; E-Mail: thomas.hepp@beck.de

## Mediaberatung

+49 (0)89 38189-687; E-Mail: mediaberatung@beck.de

## Anzeigenherstellung

Natalie Mesin; E-Mail: anzeigen@beck.de

## Design

Birthe Gehrmann

## Herausgegeben von

Thomas Ammon  
Verlag Franz Vahlen GmbH  
Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Telefon: +49 (0)89 38189-0  
Telefax: +49 (0)89 38189-477  
Internet: [www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

## Satz

Druckerei C.H.BECK, Nördlingen

## Druck

Aumüller, Regensburg

## Autoren dieser Ausgabe

Nadia Riedl, Justus Schömann, Hartmut Sieck, Prof. Dr. Thomas Träger, Univ.-Prof. (em.) Manuel R. Theisen, Silke Hell, Felix Horstmann, Justin Bariso, Michael Rossié, Anna Dudel, Patrick Ausäderer, Dr. Andrea Klein, Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Martina Haas, Michael Lewrick, Corinna Baldauf, Dr. phil. Günther Koch, Martin Permantier

## Bildnachweise

Redaktionell: Verlag Franz Vahlen GmbH; AdobeStock; Getty Autorenfotos: Herr Träger: Kathrin M. Träger; Herr Theisen: M. Dlouhy; Frau Hell: Uni Konstanz, Inka Reiter; Herr Horstmann: Dr. Daniel Hoppe, Brilon; Herr Ausäderer: Foto Gerkewitz; Herr Schwenker: Roland Berger GmbH; Frau Baldauf: sigrate; Herr Permantier: Marlene Marlow

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Aufnahme ins Internet sowie Vervielfältigung auf Datenträger dürfen nur nach vorheriger schriftlicher Genehmigung des Verlages erfolgen. Fotokopieren mit Quellenangabe zu privaten Zwecken sowie zum Zweck der Berufsberatung ist gestattet. Die Inhalte der Artikel geben nicht notwendig die Meinung der Redaktion wieder. Die Informationen in dieser Publikation sind sorgfältig recherchiert und geprüft worden.

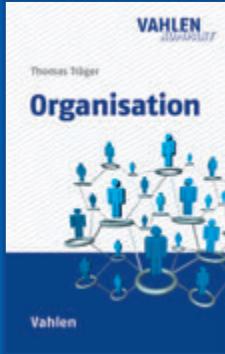
Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung für Personen, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen. Wir danken allen Autorinnen und Autoren sowie Anzeigenkunden für Ihren Beitrag zum Gelingen dieses Referendarführers sehr herzlich.

WiWi-Career ist eine Line-Extension von »WSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium«.

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

# VAHLEN

## KOMPAKT



Träger  
**Organisation**  
 2018. 232 Seiten.  
 € 19,80  
 ISBN 978-3-8006-5128-3



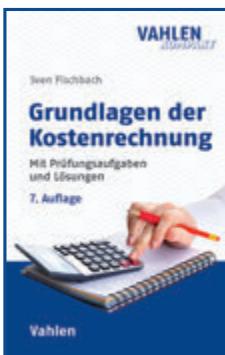
Rennhak  
**Strategisches Marketing**  
 2017. 271 Seiten.  
 € 19,80  
 ISBN 978-3-8006-5126-9



Grottel  
**Buchführung und Jahresabschluss**  
 2021. Rund 250 Seiten.  
 Ca. € 19,80  
 ISBN 978-3-8006-5273-0  
 (Dezember 2020)



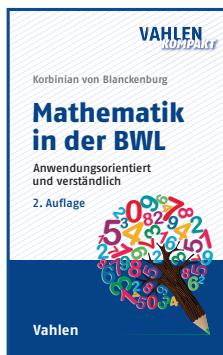
Burger/Keipinger  
**Investitionsrechnung**  
 2016. 150 Seiten.  
 € 19,80  
 ISBN 978-3-8006-5246-4



Fischbach  
**Grundlagen der Kostenrechnung**  
 7. Auflage. 2018. 233 Seiten.  
 € 24,90  
 ISBN 978-3-8006-5452-9



Brühl  
**Corporate Social Responsibility**  
 Die Ethik der gesellschaftlichen Verantwortung und ihre Umsetzung  
 2018. 271 Seiten.  
 € 22,90  
 ISBN 978-3-8006-5327-0



von Blanckenburg  
**Mathematik in der BWL**  
 Anwendungsorientiert und verständlich  
 2. Auflage. 2017. 127 Seiten.  
 € 16,90  
 ISBN 978-3-8006-5995-1



Förtschler  
**Grundzüge des Wirtschaftspratrechts**  
 2018. 364 Seiten.  
 € 24,90  
 ISBN 978-3-8006-5489-5



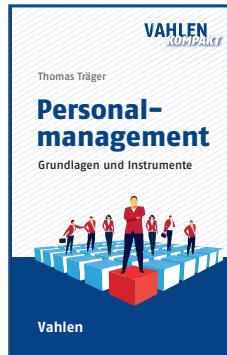
Hoffmann /Franck /Schwarz/  
 Soyez/Wünschmann  
**Marketing-Forschung**  
 2018. 183 Seiten.  
 € 19,80  
 ISBN 978-3-8006-5646-2



Schönwetter/Staberhofer/  
 Zaiser/Ortner/Lengauer  
**Logistikmanagement**  
 Die Logistik als Kernfunktion der Realwirtschaft  
 2021. Rund 230 Seiten.  
 Ca. € 19,80  
 ISBN 978-3-8006-5753-7  
 (Dezember 2020)



Kahre/Laier/Vanini  
**Finanzielle Führung von Unternehmen**  
 2018. 275 Seiten.  
 € 24,90  
 ISBN 978-3-8006-5333-1



Träger  
**Personalmanagement**  
 Grundlagen und Instrumente  
 2021. Rund 200 Seiten.  
 Ca. € 19,80  
 ISBN 978-3-8006-5749-0  
 (Dezember 2020)

# MIT WISSENSVORSPRUNG INS NEUE SEMESTER

## DIE NEUEN WISO-LEHRBÜCHER VON DE GRUYTER



**Helmut Wagner und Hilke Turke  
VWL-KLAUSUREN**

06/2020. 4., aktualisierte und  
erweiterte Aufl., xix, 170 Seiten,  
32 Abb. (sw)  
**Broschur** € 24,95  
ISBN 978-3-11-067387-6



**Heinz Kußmaul  
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE  
STUERLEHRE**

04/2020. 8., vollständig überarbeitete  
Aufl., xlvi, 670 Seiten  
**Gebunden** € 39,95  
ISBN 978-3-11-063132-6



**Carl-Christian Freidank und Remmer Sassen  
KOSTENRECHNUNG**

08/2020. 10., vollständig überarbeitete,  
aktualisierte und erweiterte Aufl., 600  
Seiten, 149 Abb. (sw)  
**Gebunden** € 39,95  
ISBN 978-3-11-063466-2



*Andreas Löschel, Dirk Rübbelke,  
Wolfgang Ströbele, Wolfgang Pfaffenberger  
und Michael Heuterkes*

**ENERGIEWIRTSCHAFT**  
Einführung in Theorie und Politik  
10/2020. 4., überarbeitete und  
aktualisierte NeuAufl., xviii, 421 Seiten,  
97 Abb. (sw)  
**Broschur** € 39,95  
ISBN 978-3-11-055632-2



**Hans Corsten und Ralf Gössinger  
PRODUKTIONS- UND LOGISTIK-  
MANAGEMENT**

Eine prozessorientierte Einführung  
09/2020. 2., überarbeitete Aufl.,  
350 Seiten, 50 Abb. (sw)  
**Broschur** € 29,95  
ISBN 978-3-11-065880-4



**Barnim G. Jeschke  
ENTSCHEIDUNGSORIENTIERTES  
MANAGEMENT**

Einführung in eine konzeptionell  
fundierte, pragmatische Entscheidungs-  
findung  
08/2020. 2., überarbeitete und  
erweiterte Aufl., 320 Seiten, 37 Abb.  
(sw und farbig)  
**Broschur** € 29,95  
ISBN 978-3-11-063813-4

[degruyter.com/subject/EC](http://degruyter.com/subject/EC)

Verlag Franz Vahlen GmbH · Wilhelmstraße 9 · 80801 München · [www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

