

EXKLUSIV für Top-WiWi-Absolventen

WiWi CAREER

2022/2023



Traumberuf Unternehmensberatung?

Dem Consulting Trend
auf der Spur.

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

WiSt



Vahlen

Das neue Job- und Karriereportal für WiWis **wiwicareer-vahlen.de** **NEU**

Leg jetzt los!

Auf [wiwicareer-vahlen.de](https://www.wiwicareer-vahlen.de)

- machst Du Deinen nächsten Karriere-Step,
- findest Du attraktive Jobs bei Top-Arbeitgebern,
- entdeckst Du spannende Unternehmensprofile.



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

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

im chinesischen ist das Zeichen für Krise eine Kombination der Zeichen von Gefahr und Chance:

危机*

Sieht man zurzeit Nachrichtensendungen oder schlägt die Zeitungen auf, entsteht der Eindruck, dass wir uns in den kommenden Jahren auf schwierigere Zeiten einstellen müssen. Auch wenn wir es uns anders wünschen: Krisen, Rückschläge und Umbrüche gehören zum Leben. Das bedeutet auch, dass sich manche Probleme nicht einfach lösen lassen, manche Träume unerfüllt bleiben.

Dennoch: Das Zeichen für Krise beinhaltet auch das Zeichen für Chance oder Gelegenheit. Man muss diese Chance in schwierigen Zeiten jedoch erst einmal erkennen und darüber hinaus auch nutzen. Altbekannte Ratschläge wie »du musst an dir arbeiten, um besser zu werden«, »alles wird gut, wenn du nur an dich glaubst« helfen nicht weiter.

Wie sollen wir also mit den Unwägbarkeiten im Leben umgehen?

Ein Vorgesetzter gab mir in einer schwierigen beruflichen Situation einmal den Ratschlag »change it, love it or leave it«. Übersetzt: versuche das Problem zu lösen; arrangiere dich mit dem Umstand, dass du das Problem nicht zur Zufriedenheit aller lösen kannst oder brich auf zu neuen Ufern. Dieser Dreiklang hilft dabei, Haltung zu entwickeln. Es wird immer Herausforderungen geben, die uns überfordern. Wichtig ist, dass wir nicht jammern, schimpfen oder aggressiv werden, sondern dass wir uns der Situation annehmen und einen Umgang damit finden.

In dieser Ausgabe von WiWiCareer haben wir für Sie und Euch, liebe Leserinnen, liebe Leser, eine Vielzahl von spannenden Beiträgen und – hoffentlich – nützlichen Tipps gesammelt, die dabei weiterhelfen, das Studium erfolgreich zu bewältigen, die beim Einstieg in den Job unterstützen und die die ersten Schritte im Job erleichtern.

Einen erfolgreichen Abschluss des Studiums und Start in die Praxis sowie viel Freude beim Lesen wünschen

Assunta Hoffmann und Thomas Ammon

WiWi
CAREER

2022/
2023

Inhalt

1

01 **Editorial**

Im Studium

06 **Arbeiten in der Automobilindustrie in Zeiten des technischen Wandels**

Prof. Dr. Willi Diez

10 **Iac Würzburg e.V.**

Zwischen Studium und Praxis.
Unternehmensberatung mal anders.

Willi Stroh und Louisa Pohl

13 **Von der Studentischer Beratung zu den Big Playern**

Einblicke in 180 Degrees Consulting Munich

Stefan Kovacevic

14 **InOne Consult e.V.**

Hannah Schimanski

16 **IT-Kenntnisse: Kernkompetenz der Controller von morgen?**

Christian Geyer, Benjamin Mohren, Prof. Dr. Reinhard Wilhelm

19 **Wie finde ich ein Thema für meine Abschlussarbeit**

Eine Anleitung für Studierende der Volkswirtschaftslehre (Bachelor)

Prof. Dr. Gerhard Pfister

23 **Wer ist Homo oeconomicus?**

Oder: Was passiert, wenn man online nach einer schnellen Erklärung sucht ...

Dr. Katharina Friederike Sträter

30 **Future Skills**

Peter Spiegel

2

Im Job

36 **Disruptive Zeiten sind die besten Zeiten in der Unternehmensberatung für den besten Job der Welt**

John Persch

40 **Die neue Architektur des Vertrauens**

Wie sich Vertrauen systematisch aufbauen lässt

Prof. Dr. Eric Eller

43 **Netzwerken bei LinkedIn**

Mit Rückenwind in die Berufswelt

Kathrin Koehler

47 **Was können Absolventen von Homer Simpson lernen?**

Prof. Dr. Hanno Beck



3

- 48 **Business Ökosysteme brauchen
Transparenz, Offenheit und eine
neue Denkhaltung**
Michael Lewrick
- 50 **Bye-bye Bescheidenheit**
Bettina Stackelberg
- 55 **Genderstereotype und
Karriereerfolg im Management**
Prof. Dr. Dorothea Alewell, Marie-Therese Wiese
- 61 **Crowdwork**
Wesen und Gestalt einer neuen Arbeitsform
Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz
- 68 **Feedback aktiv selbst einholen -
aber richtig**
Ines Bruckschen
- 71 **Abwechslung garantiert**
Karriere in der Beratung
Gina Dahmann

Weiterbildung

- 74 **Dissertation - einfach machen**
Der Weg auf der Karriereleiter
Prof. Dr. Maike Langenhan-Komus
- 80 **Vorsicht Körpersprache!
30 interessante Signale**
Rolf H. Ruhleder
- 82 **Lampenfieber beherrschen**
Dr. Wolfgang Mentzel
- 84 **Scrum - kritische Betrachtung
eines Managementtrends**
Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, Christoph Feichtinger
- 89 **Selbstbild Fremdbild, zwei Welten
prallen aufeinander**
Caroline Krüll

92 Unternehmensprofile

102 Literaturempfehlungen

128 Nützliche Adressen

138 Impressum



4

1

Im Studium



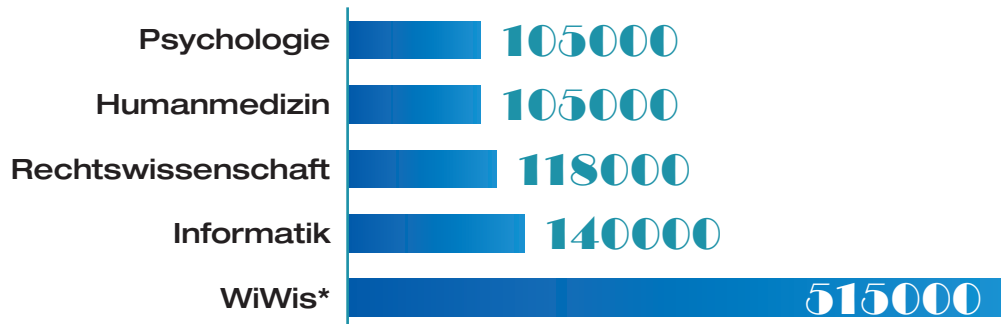
WiWi
CAREER

2022/
2023

WiWiCareer 2022/2023

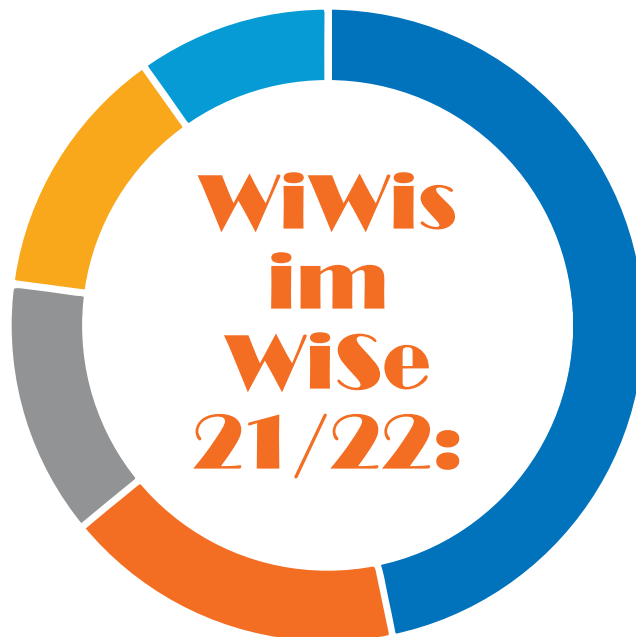
<https://doi.org/10.15358/0940-1050-2022-WiWiCareer-1> - Generiert durch IP 216.72.217.60, am 10.06.2025, 07:29:04. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts in Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Die 5 beliebtesten Studienfächer



*WiWis:

Betriebswirtschaftslehre (241.000),
Wirtschaftswissenschaften (89.000),
Wirtschaftsingenieurwesen (67.000),
Wirtschaftsinformatik (67.000),
Intern. Betriebswirtschaft/Management (51.000)



Betriebswirtschaftslehre (240.866)
Wirtschaftswissenschaften (89.399)
Wirtschaftsingenieurwesen (67.388)
Wirtschaftsinformatik (67.312)
Intern. Betriebswirtschaft/Management (50.619)

ARBEIT AUTOMOBILINDUSTRIE DES TECHNISCHE

EIN INTERVIEW MIT DEM
AUTOMOBILEXPERTEN
PROF. DR. WILLI DIEZ



WIRTSCHAFTSBEREICHEN IN DER INDUSTRIE IN ZEITEN SCHNELLEN WANDELS



Lieber Herr Professor Diez, Daimler, BMW, Porsche und Audi zählen nach verschiedenen Rankings zu den Top-Arbeitgebern, bei denen Absolventen der Wirtschaftswissenschaften nach ihrem Studium gerne arbeiten möchten. Woran liegt das?

Die Automobilhersteller können einiges bieten: Hervorragende Traineeprogramme zum Einstieg, die Möglichkeit in verschiedenen Bereichen wie Technik, Vertrieb oder Produktion Erfahrungen zu sammeln und die Internationalität. Kaum eine Branche ist so global aufgestellt wie die Automobilindustrie. Und last but not least: Allen Unkenrufen zum Trotz erfreut sich das Auto nach wie vor großer Popularität und das Image der deutschen Hersteller ist weiterhin hervorragend.

Auch Studierende der Ingenieurwissenschaften möchten gerne bei diesen Arbeitgebern nach ihrem Studium tätig werden. Im Augenblick ändert sich das Angebot der Automobilhersteller grundlegend. Ein Elektroauto ist weit weniger komplex konstruiert als ein herkömmlicher Verbrenner. Vermitteln die Hochschulen und Universitäten schon das richtige Wissen für diese neuen Anforderungen?

Die Umstellung der einschlägigen Studiengänge, insbesondere im Bereich der Motorentechnik ist im Gange. Dabei dürfen wir aber nie aus dem Auge verlieren, dass der Verbrennungsmotor global betrachtet noch einige Jahrzehnte eine wichtige Rolle spielen wird. Ein Effekt der Elektrifizierung ist, dass andere Studiengänge wie zum Beispiel die Elektrotechnik oder die Physikalische Chemie für die Automobilhersteller zunehmend interessant werden.

Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften ändert sich durch den Technologiewechsel eher wenig – oder?

Grundsätzlich ja. Aber man muss natürlich sehen, dass sich die Branche gesamthaft im Wandel befindet. Neue Nutzungskonzepte, wie die sogenannte »shared mobility«, gewinnen weiter an Bedeutung. Die Digitalisierung ermöglicht und erfordert teilweise neue Geschäftsmodelle, Stichworte: Over the Air Services bzw. Functions on Demand. Ganz aktuell müssen Lieferketten neu organisiert werden, nachdem sich gezeigt hat, dass die Globalisierung auch Risiken birgt. Also vom Einkauf bis zum Vertrieb müssen sich Absolventen, die in die Branche einsteigen mit Veränderungen beschäftigen, aber das macht die Branche zusätzlich so interessant.

Absehbar ist, dass in Zukunft weniger Menschen in der Automobilindustrie arbeiten werden. Wie sind die Auswirkungen auf das Anforderungsprofil von Wirtschaftswissenschaftlern?

Ein möglicher Beschäftigungsabbau betrifft zunächst die Fertigungsprozesse, da Elektromotoren weniger komplex sind als Verbrennungsmotoren. Indirekt hat das natürlich auch Auswirkungen auf Tätigkeiten, in denen typischerweise Akademiker eingesetzt werden, wobei die Effekte da aber überschaubar sind. Wichtig für künftige Einsteiger ist IT-Kompetenz und die Bereitschaft, auch für einige Zeit mal ins Ausland zu gehen, denn dort liegen für die deutschen Automobilhersteller und auch die Zulieferer die Wachstumspotenziale.

Warum ist IT-Kompetenz so wichtig?

Wir reden ja schon lange von den »Computern auf Rädern«. Aber jetzt mit dem Trend zum autonomen Fahren bekommt das nochmals eine neue Qualität. Der Bedarf an gut ausgebildeten Softwarespezialisten in der Automobilindustrie ist gewaltig. Das heißt aber auch für den Wirtschaftswissenschaftler: Er muss in der Lage sein, die IT-Systeme im Auto zu verstehen, um mit den zuständigen Fachkollegen kommunizieren und darauf aufbauend neue Geschäftsmodelle entwickeln zu können. Abgesehen davon wächst vor allem im Vertrieb die Bedeutung der IT für den Aufbau und die Erhaltung von Kundenbeziehungen.

Sind Zulieferer für die Autoindustrie, bei denen sich ebenfalls sehr viel in den Produktionsprozessen ändert, ebenfalls attraktive Arbeitgeber?

Die Zuliefererindustrie ist in ihrer Struktur sehr viel fragmentierter als die Automobilhersteller. Neben den großen Playern gibt es viele mittelständische und kleine Unternehmen. Aufgrund der engen Verzahnung von Technik und Betriebswirtschaft sind aus meiner Sicht vor allem mittelständische Zulieferunternehmen für Wirtschaftsingenieure hoch interessant. Außerdem haben Mittelständler natürlich den Vorteil, dass man auch schon als junger Mitarbeiter in sehr viele Entscheidungsprozesse eingebunden wird.

Sie haben vor Kurzem das Buch »Verlorene Größe, neue Horizonte – das Ende von Daimler?« geschrieben. Wie schätzen Sie die aktuell angekündigte »Luxus-Offensive« von Mercedes ein?

Vom Grundsatz her ist das eine gute Strategie um das Profil der Marke zu stärken. Allerdings muss, wer A sagt, auch B sagen. Wer Luxusmarke sein will, braucht Exklusivität. Mercedes-Benz hat im letzten Jahr fast 2 Mio. Autos gebaut. Ferrari 11.000. Kurz gesagt: Um glaubwürdig als Luxusmarke auftreten zu können, muss Mercedes beim Volumen zurückgehen. Das würde aber Beschäftigung kosten. Daher stellt sich für mich die Frage, ob man eine solche Strategie letztlich auch konsequent umsetzen kann. Vielleicht sollte man im Sinne einer Mehrmarkenstrategie die Submarken wie AMG und Maybach stärken, die Marke Mercedes-Benz aber weiterhin breit aufstellen.

Sind Oligarchen, Ölscheichs und reiche Chinesen wirklich das Publikum, das man als Kundschaft haben will? Oder, anders gefragt: Welche Auswirkungen auf eine deutsche Kundschaft hat es, wenn die Basismodelle gestrichen werden und der Eindruck vermittelt wird, dass man eigentlich nur noch Millionäre als Kunden haben möchte?

Zweifellos liegt in jeder Luxus-Strategie eine Gefahr darin, dass eine Marke als unsympathisch oder gar abschreckend empfunden wird. Aber dieses Risiko würde ich nicht überschätzen. Mercedes-Benz wird auch künftig auf viele ganz normale, gutverdienende Kunden angewiesen sein, so wie das ja auch bei anderen Luxusmarken wie Louis Vuitton oder Rolex der Fall ist. Auch die leben ja nicht von ein paar Oligarchen, sondern von Menschen, die sich für ihren beruflichen Erfolg belohnen wollen. Was China anbelangt bin ich im Übrigen in Hinblick auf das automobiler Luxusgeschäft eher skeptisch: Angesichts der gegenwärtigen strategischen Ausrichtung der chinesischen Staatsführung wird es sich mancher chinesischer Millionär überlegen, ob er mit einem auffälligen Luxuswagen durch Beijing oder Shanghai fährt.

Machen es BMW, Audi und VW besser, wenn sie es nicht so deutlich kommunizieren, dass ihnen der deutsche Kunde eher lästig ist – oder trägt hier der Eindruck?

Der deutsche Markt ist für alle Automobilhersteller nach wie vor einer der wichtigsten Märkte der Welt. Das liegt vor allem daran, dass er ein Testmarkt ist: Die deutschen Autofahrer sind die vielleicht anspruchsvollsten der Welt. Daher gilt in der Branche das ungeschriebene Gesetz: Wer sich hier durchsetzen kann, kann auch auf anderen Märkten der Welt bestehen. Deshalb ist die Wertschätzung dieses Marktes gerade bei Premiummarken sehr hoch. Das gilt auch nach wie vor für Mercedes.

Herr Professor Diez: Welchen Tipp haben Sie für Studierende der Wirtschaftswissenschaften, die in den nächsten 12 Monaten ihr Studium erfolgreich abschließen?

Jeder Bewerber sollte sich eine gute und schlüssige Antwort auf die Frage zurechtlegen, wie er zu einer erfolgreichen Transformation des Automobilherstellers oder des Automobilzulieferers beitragen kann, bei dem er sich bewirbt. Die Branche braucht in der Zukunft noch mehr kreative Mitarbeiter, die eine Vorstellung davon haben, wie man Dekarbonisierung und Emotionalität zusammenbringen kann.

Ich danke Ihnen für dieses Gespräch!

Weitere Informationen zum Thema Umschwung in der Automobilbranche am Beispiel von Daimler liefert das aktuell im Franz Vahlen Verlag München erschienene Buch »Verlorene Größe – Neue Horizonte« von Prof. Dr. Willi Diez.



Diez

Verlorene Größe – Neue Horizonte
Das Ende von Daimler?

2022. 507 Seiten. Mit 13 Abbildungen.
Softcover € 39,80
ISBN 978-3-8006-6719-2

iac Würzburg e.V.

Zwischen Studium und Praxis. Unternehmensberatung mal anders.

Wenn man an herkömmliches Consulting denkt, und damit verbundene Stereotypen, denkt man häufig an Männer und Frauen in weißen Hemden und Blusen, manchmal mit Krawatte, häufig im Sakko. Eher seltener stellt man sich unter Consulting eine diverse Mischung aus Studierenden aller Art- im Alter zwischen 18 und 26 Jahren vor. Was auf den ersten Blick etwas ungewöhnlich erscheinen mag, leben wir im iac Würzburg e.V., einer studentischen Unternehmensberatung, die 1999 gegründet wurde und zurzeit über 60 aktive Mitglieder verzeichnen kann. Zur Vereinssitzung erscheint hier wöchentlich ein Chemie-student in stylischem Vintage Pulli, eine Medienmanagerin mit Kamera. Psychologie-studierende, Informatiker:innen, Betriebswirtschaftler:innen und internationale Manger:innen, betreten den Hörsaal, den wir gemeinsam mit dem online Tool Teams als Vereinsheim nutzen. Mit dem Slogan »Wissenschaft Lösung«, fühlen wir uns verbunden. Aus ihm ziehen wir die Grundlage für unsere Consultingprojekte und für unser Handeln intern im Verein. Denn wir wissen: Wissen schafft Lösung.



Die Idee des studentischen Consultings ist einfach: Studierende wenden das gelernte Know-How aus Universität und Hochschule direkt in der Praxis im Unternehmen an, und beraten dabei junge, aber auch bereits etablierte Unternehmen aller Branchen. Das ist studieren mit Praxisanteil mal ganz anders gedacht. Dabei arbeiten Studierende, die bereits erfolgreiche Praktika in großen Consulting-Unternehmen wie Deloitte, Capgemini Invent etc. absolviert haben sowie jüngere und hochsemestrige Studierende aller Fachbereiche, gemeinsam in Consulting Teams. Mitglieder:innen profitieren von den Soft- und Hard Skills, die sie vereinsintern aber auch extern in der Kommunikation mit Kund:innen erlernen können. Unternehmen und Kund:innen auf der anderen Seite profitieren sowohl von der Beratungsleistung an sich, als auch von der Nutzung und Implementierung neuester wissenschaftlicher Methoden und Techniken. Häufig haben Studierende auch noch keine festgelegte Meinung eines speziellen Unternehmens angenommen und können so einen neutralen und unvoreingenommenen Blick auf Strukturen und Begebenheiten des einzelnen Falls werfen. Für die Kund:innen bietet die Zusammenarbeit mit Studierenden also einen hohen Mehrwert.

Doch wie unterscheidet sich Student Consulting von herkömmlichem Consulting?

Das Vertrauen in die nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Kund:in und Berater:in bildet die Grundlage jedes Beratungsauftrages, unabhängig davon, ob es sich um eine studentische oder herkömmliche Unternehmensberatung handelt. Vielleicht aber gerade weil oft wenig Vertrauen in die »junge Generation« gesteckt wird, müssen wir uns als studentische Unternehmensberatung, dem Kund:innen gegenüber professionell, vorbereitet und von fachlicher Exzellenz geprägt, präsentieren. Auf die externe Kommunikation, durch das Sales und Marketing Ressort, wird hier deshalb ein besonders starkes Augenmerk gelegt. Die richtigen Informationen, zur richtigen Zeit, an die richtigen Stakeholder. Dies erfordert eine gut strukturierte interne Vereinsarbeit, in den Ressorts und Aufgaben, die klar aufgeteilt sind. Neben externen Beratungsprojekten sind hier vor allem die Entscheidungstragenden auch mit internen strukturellen Aufgaben konfrontiert, in die man in einem Beratungspraktikum wahrscheinlich eher weniger Einblick bekommt. Flexibilität, Agilität und Weitblick sind hier gefragt, was in der herkömmlichen Beratung natürlich ebenfalls wichtig ist, allerdings meistens beschränkt auf das derzeitige Beratungsprojekt ist.

Generell braucht es in der herkömmlichen Beratung einige Jahre erfolgreicher Arbeit, bevor man als Manager:in Personalverantwortung über ein eigenes Team übernehmen kann. Im studentischen Consulting kann man bereits nach wenigen Monaten ein eigenes Team, Projekt oder Ressort leiten. Alles basiert hier auf Eigeninitiative und der Zeit, die man bereit ist, in die Vereinsarbeit zu stecken.

Doch wie sieht studentisches Consulting dann in der Umsetzung aus?

Ein Interview mit Partner Willi Stroh und Marketing Direktorin Louisa Pohl

Welche Projekte führt ihr als Verein durch?

Willi: Unser Leistungsspektrum und insbesondere die damit verbundenen Kernkompetenzen unserer studentischen Consultants, sind divers gestaltet. Im Bereich der Start-Up Beratung bieten wir beispielsweise die Erarbeitungen von Business-Plänen, oft mit einer anschließenden Begleitung einer Gründungsförderung, an. Im mittelständischen Kundensegment sind wir oft im Bereich Advisory tätig, hier kommen die individuellen Stärken unserer Consultants besonders zum Tragen. Durch unsere Mitgliederstruktur ist es uns möglich, fachspezifische Assets – wir sprechen hier beispielsweise von B2B/B2C Zielgruppendefinitionen, Brand Marketing aber auch vom Implementieren anspruchsvoller IT-Lösungen – zu bedienen. Zu guter Letzt sind wir auch im Bereich der strategischen Beratung aktiv. Erst kürzlich konnten wir mit einem großen Energieversorger auf C-Level strategische neue Konzern-Weichen für den Kunden stellen.

Der iac Würzburg e.V. hat in den letzten Monaten ein enormes Wachstum erlebt – was bedeutet das für dich und den Verein?

Willi: Wir als Verein haben in der Tat in den letzten Monaten einen starken Wandel erlebt. Insbesondere getrieben durch den Wechsel aus den digitalen Veranstaltungen zurück ins Präsenzvereinsleben, hat sich eine enorme Eigendynamik im Verein entwickelt. Im akademischen Background oft verschieden – aber im Antrieb, der Denkweise und dem eigenen Anspruch gleich – ist unsere Mitgliedschaft zu einer wertvollen & spannenden Bubble geworden, aus der sich viele Freundschaften entwickelt haben. Was passiert zwangsweise, wenn viele engagierte & ambitionierte junge Menschen zusammen eine Idee großmachen wollen? Eben unsere Erfolgs-Journey der letzten Monate! Ich denke, ich spreche hier für alle unsere 60 studentischen Mitglieder:innen.

Mit 25 Jahren eine solche Vorstandstätigkeit zu übernehmen, klingt erstmal anspruchsvoll – was ist dein persönliches Learning?

Willi: Überblick, Überblick und nochmal Überblick. Ich hüte mich davor es einigen »Lebens-Coaches« gleichzutun und vermeintlich kluge Ratschläge zu geben. Man muss es selber (durch)erleben, seine Schlüsse hieraus ziehen und einen eigenen Stil der vertrauensvollen, aber auch beständigen Führung seiner Teams etablieren. Dreh- und Angelpunkt ist aber der Überblick, den man hat – oder eben nicht. Es wird immer überall brennen, und Probleme geben – diese richtig zu realisieren, sie einzuordnen und wo notwendig letztinstanzlich auch zu lösen ist die eigentliche Kunst.

Du hast bereits ein Praktikum bei einer großen Unternehmensberatung absolviert, wo siehst du die größten Unterschiede zwischen herkömmlicher Unternehmensberatung und der Beratung im iac?

Willi: Die Kundenbeziehung in beiden Fällen unterscheidet sich sehr. Während bei den »großen« Beratungen die Kundenzufriedenheit viel über Kontakte und die persönliche Performance von Directors und Partnern zum Kunden oder zur Kundin hin definiert wird, können wir in unserer studentischen Beratung aus einem breiteren und größeren Kreis (bereits ab Level Consultant) an Menschen mit Kundenkontakt profitieren. Die sich hieraus ergebenden Vorteile wirken so lange, bis die Nachteile der studentischen Organisation zum Tragen kommen. Die Planungssicherheit insbesondere für das Staffing von Kundenprojekten und die Kapazitätsauslastung zur Prüfungszeit begrenzt natürlich unsere studentische Arbeit. Auch scheint die studentische Unternehmensberatung stärker abhängig zu sein von wenigen belastbaren & sehr erfahrenen Personen. Beim herkömmlichen Consulting kann natürlich auf eine weitere und tiefergehende (konzernweite) Wissensbasis zurückgegriffen werden (was aber gleichzeitig die Kreativität einschränken kann).

Der iac Würzburg hat vor kurzem seine neue Corporate Identity eingeführt. Was sind hier entscheidende Faktoren/Aussagen, die du beachtet und transportiert hast?

Louisa: Als junge, studentische Consultant ist man immer wieder mit der Aufgabe konfrontiert sich und seinen Verein professionell, standhaft und vertrauenswürdig gegenüber Kund:innen zu präsentieren. Trotzdem sind wir noch immer Studierende, die die Freiwilligenarbeit im iac neben Studium, Nebenjob, Selbstständigkeit und Leben balancieren. Das alles musste in unsere externe Kommunikation mit einfließen. Jung, agil, flexibel und zielorientiert sind wir, mit einer Liebe für Modernität und Technik. Wir haben uns letzten Endes für Schwarz und Weiß als Grundfarben und Lila und Mint als Trendfarben entschieden, um Modernität mit klassischem Stil zu verbinden.

Warum sollten Kund:innen an den iac heran-, und warum sollten Studierende einer studentischen Beratung beitreten?

Louisa: Aus der Erfahrung der letzten Monate und Jahre beim iac zeigt sich ganz klar: Studentische Beratung schafft es mit nur wenigen Ressourcen, maximalen Outcome für ihre Kund:innen zu generieren. Die Studierenden, die sich für Beratung interessieren, sind meistens ohnehin schon begeistert – und sehr gut in dem was sie machen, sonst würden sie sich neben der Uni nicht auch noch freiwillig mit ihrem Fachgebiet beschäftigen. Die Studierenden wollen außerdem von der Arbeit profitieren, wollen aus ihren Erfolgen lernen und natürlich in ihrem Lebenslauf von ihren Projekten berichten können. Für Studierende, die Interesse an Consulting haben, ist eine studentische Beratung das Karrieresprungbrett. Durch interne Workshops, Events mit Partnern, sowie Alumni oder anderen studentischen Beratungen lassen sich wahnsinnig schnell Kontakte in Unternehmen knüpfen. Eigentlich alle, die im iac sind, hatten bisher die Möglichkeit ihrer »Traumberatung« beizutreten, konnten Praktika- und Werkstudent:innen-Stellen ergattern. Die Erfahrungen, die man hier sammelt, sind also echt wertvoll.



Willi Stroh

ist Vorstandsvorsitzender und Partner des iac Würzburg e.V.. Neben seinem Masterstudium der Chemie studiert er aktuell Political and Social Studies an der Julius-Maximilians-Universität zu Würzburg.



Louisa Pohl

ist Marketing Direktorin des iac Würzburg e.V.. Sie studiert Medienmanagement an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.

VON DER STUDENTISCHER BERATUNG ZU DEN BIG PLAYERN

Einblicke in 180 Degrees Consulting Munich

Von Stefan Kovacevic

Was braucht man für einen Job bei der führenden Unternehmensberatung? Sind es top Noten? Oder die richtigen Kontakte? Nun, während diese Aspekte sicherlich von Vorteil sind, schauen viele Recruiter vor allem auf vorhergehende Erfahrungen und Kompetenzen. Und ein Weg, diese zu sammeln, ist es einer Studentischen Unternehmensberatung beizutreten.

180 Degrees Consulting (180 DC) ist eine solche Studentische Beratung, welche sich auf Non-Profit-Organisationen und Social Entreprises fokussiert. Mit mehreren Branches auf der ganzen Welt ist 180 DC die größte Studentische Beratung und unterstützt Kunden täglich bei ihren Missionen, einen sozialen und nachhaltigen Impact zu generieren.

Wir haben Stefan Kovacevic (22) von der Branch in München zu seiner Zeit bei 180 Degrees Consulting befragt, wie sie seinen Weg in die Welt der Unternehmensberatung beeinflusst hat.

Warum hast du dich dazu entschieden einer studentischen Unternehmensberatung beizutreten?

Zunächst wollte ich in die Strategieberatung schnuppern, und das konnte ich durch meine Zeit bei 180 Degrees Consulting Munich auf jeden Fall. Das Bewerbungsverfahren ist lockerer als bei einem Unternehmen und die Projekte sind kleiner und kürzer, was mir einen perfekten ersten Kontakt mit Beratungsprojekten ermöglicht hatte. Außerdem wollte ich meine Fähigkeiten im Strategie- und Projektmanagement ausbauen, wofür eine studentische Unternehmensberatung bestens geeignet ist.

Und last but not least, einer der wichtigsten Punkte, die mich zu 180 DC Munich gebracht haben, ist der Impact-Aspekt, den ich durch die Beratung und Unterstützung von Non-Profit-Organisationen erreichen konnte.

Wie sehen die Tätigkeiten in einer studentischen Unternehmensberatung aus?

Wie ganz normale Strategieberatungsprojekte – aber für Studierende. Die Projekte sind darauf skaliert, von Vollzeitstudierenden in einem beschränkten Rahmen absolviert werden zu können. Also ist der Scope des Projektes meist etwas geringer und die Dauer ist auf ein Semester beschränkt. Abgesehen davon, machen die studentischen Berater ziemlich genau das gleiche, wie ein normaler Berater auch. Wir haben Kundenmeetings, in denen wir die wichtigsten Key-Aspekte der Kunden besprechen, wir erarbeiten strategische Lösungen für die Projekte und kümmern uns um ein effizientes

und erfolgreiches Projektmanagement. Außerdem gibt es einige Workshops und andere Weiterbildungsmöglichkeiten, in denen man sich viel Wissen und Softskills aneignet, die einem in den Beratungsprojekten helfen können.

Was ist der Unterschied zwischen einer studentischen Unternehmensberatung und einer normalen Beratung? Was genau ist das Besondere an Impact Consulting?

Der größte Unterschied ist auf jeden Fall das Projekt an sich. Wie schon erwähnt, sind die Projekte kompakter, damit die Studierenden diese auch gut neben ihrem Vollzeitstudium absolvieren können. Außerdem ist der Erwartungsdruck nicht so hoch. Während in einer vollwertigen Beratung vom Kunden erwartet wird, dass alles fehlerfrei abläuft, wissen die Kunden einer studentischen Organisation, dass die Studierenden noch lernen. Somit gibt es mehr Spielraum für Fehler und fürs Ausprobieren, und die Studenten werden vom 180 DC Organisationsteam aber auch von Mentoren noch mehr an die Hand genommen, falls das notwendig ist. Somit steht bei unseren Projekten auch die Lernkurve und -erfahrung im Vordergrund und nicht allein der Projekterfolg.

Ein besonderer Aspekt, der bei Impact Consulting dazu kommt, ist auf jeden Fall, dass die Projekte ein viel emotionalere und persönlichere Komponente haben als Projekte mit kommerziellen Kunden. NPOs und Social Entreprises haben ihre Unternehmen aus sozialen oder ökologischen Beweggründen gegründet und haben oft einen persönlichen Bezug zu der Thematik. Somit ist der Hauptfaktor, der den Kunden und das Projekt vorantreibt, weniger der Profiterfolg, sondern der Impact, den sie generieren können und wollen. Das motiviert mich persönlich immer sehr, dass ich mit meinen Fähigkeiten Organisationen und Social Entreprises voranbringen kann, die einen guten Zweck verfolgen.

Hat dich deine Zeit bei 180 DC auf deine spätere Karriere in der Beratung vorbereitet?

Auf jeden Fall! Durch meine Erfahrung mit meinen ersten Strategieprojekten, bekam ich einen ersten Einblick in die Beratung und somit war ich mir sicher, dass ich in die Beratung möchte. Außerdem habe ich eine Menge über Projektmanagement gelernt, was essenziell für jedes Beratungsprojekt ist. Ich habe gelernt, wie man Strategieprobleme angeht, welche Schritte wichtig sind und wie man effiziente und effektiv geeignete Ideen entwickelt und umsetzt. Ohne meine Zeit bei 180 DC Munich würde ich wohl nicht genau wissen, was es heißt, ein Consultant zu sein und was alles damit einhergeht. Durch die praktische Erfahrung eines eigenen Projektes konnte ich in den Alltag der Strategieberatung schnuppern, was mir in späteren Bewerbungsgesprächen sehr geholfen hat.

InOne CO

Willkommen bei der InOne Consult e.V.!
Wir sind die studentische Unternehmensberatung an der Universität Tübingen und stellen euch heute die Welt der studentischen Junior Consultants vor. Typischerweise sind studentische Unternehmensberatungen Hochschulgruppen, die Unternehmen bei verschiedensten Herausforderungen beraten. Hierbei profitieren beide Parteien: Die Studierenden sammeln wertvolle Praxiserfahrung aus den Projekten und der Vereinsarbeit, und die Unternehmen gewinnen eine kostenüber-schaubare Beratung von Junior Consultants, die motiviert sind, Erfahrungen im Beratungsumfeld zu sammeln.

Das Ziel einer studentischen Unternehmensberatung ist natürlich die Beratung von Unternehmen. So deckt das Portfolio der InOne einen breiten Bereich ab. Unter anderem beraten wir in der Strategieanalyse, der Gründungsberatung, im Personal- und Prozessmanagement, im gesamten Bereich Marketing und auf vielen anderen Gebieten. Letztes Semester konnten unsere Junior Consultants im Rahmen eines Projekts ein Energie-Start-Up erfolgreich bei der Durchführung einer Search-Engine-Optimization, der Schaltung von GoogleAds und der Optimierung des LinkedIn-Auftritts beraten.

Wie ist die Vereinsstruktur der InOne Consult e.V. aufgebaut?

Die InOne besteht aus über 30 aktiven Mitgliedern, die in Ressorts aufgeteilt sind. Die Leiter der Ressorts Finanzen und Recht, Public Relations, Personal und Qualitätsmanagement bilden neben dem ersten und zweiten Vorsitzenden das Vorstandsteam und sind für die Koordination sowie die strategische Leitung des Vereins verantwortlich. Des Weiteren stehen sie im engen Kontakt zu unserem Dachverband, dem JCNetwork.

Was machen die Vorstände und Mitglieder in ihren Ressorts?

Das Personalressort organisiert die Workshops, unsere Teambuildingevents und verwaltet unsere internen Mitgliederdaten. Der Vorstand »Finanzen und Recht« überwacht die Finanzen des Vereins und ist erster Ansprechpartner bei rechtlichen Fragen. Das Ressort Public Relations ist in zwei Kompetenzbereiche unterteilt. Der Marketingbereich betreut unseren Social Media Auftritt auf Instagram, LinkedIn sowie unsere Website. Der zweite Bereich ist die Akquise, wo spannende Projekte akquiriert werden und der Kontakt zu unseren Kooperationspartnern gehalten wird.

Im Qualitätsmanagement steht natürlich die Betreuung und das Controlling unserer Projekte im Vordergrund, sodass dem reibungslosen Ablauf intern und dem Qualitätsanspruch des Kunden stets genüge getan wird.

Neben unseren hohen Qualitätsansprüchen und unserem tollen Vereinsleben zeichnet die InOne vor allem ihre Interdisziplinarität aus. Neben den ca. 60% WiWIs befinden sich viele Naturwissenschaftler wie z.B. Chemiker sowie Studierende der Politik, der Informatik und der Geisteswissenschaften in unseren Reihen. Dieses breit gefächerte Fachwissen wirkt sich zum einen positiv auf unsere Projektarbeit aus, da verschiedene Perspektiven und Denkansätze zur optimalen Lösung führen, zum anderen kommt es vereinsintern zu einem regen Austausch und es besteht die Möglichkeit, interessante Freundschaften außerhalb der eigenen Studi-Bubble zu schließen. Dabei spielt auch unser Dachverband, das JCNetwork, eine zentrale Rolle: Mit 41 Mitgliedsvereinen und über 2.600 Junior Consultants bietet das JCNetwork eine große Plattform für den Erfahrungsaustausch sowie den Wissensaufbau. Die Kernveranstaltungen des Netzwerks sind die JCNetwork Days. Dabei warten auf studentische Berater aus ganz Deutschland jedes Semester faszinierende Workshops, viele Networking-Möglichkeiten und natürlich bunte Partys.

Lernt unser Mitglied Nadine Kalisch kennen

Nadine Kalisch studiert derzeit im 6. Semester International Business Administration und engagiert sich seit 2,5 Jahren im Verein, momentan im Ressort Qualitätsmanagement.

Was sind deine liebsten Erinnerungen an die InOne?

Ich erinnere mich am liebsten an die JCNetwork Days. Die Kombination aus Networking mit anderen Studierenden und Unternehmensvertretern, die spannenden Workshops und die gemeinsamen Abendveranstaltungen machen diese Wochenenden immer zu einem ganz besonderen Ereignis.

Wie konntest du von deiner Mitgliedschaft in einer studentischen Unternehmensberatung profitieren?

Ich konnte Einblicke in die Unternehmensberatung gewinnen und mir ein Netzwerk sowohl zu Unternehmen als auch zu anderen Junior Consultants aufbauen. Außerdem konnte ich durch die Projektarbeit, die Workshops und die Case Studies wertvolle Beratungserfahrung sammeln und meine Kompetenzen verbessern.

nsult e.V.

Lernt unseren Alumnus Maximilian Nachtwey kennen

Maximilian Nachtwey ist einer unserer Alumni, der aktuell als Berater in seinem selbst gegründeten Unternehmen namens Strategic Communications Consulting tätig ist. Er studierte in Tübingen Rhetorik und engagierte sich bei der InOne für 2 Jahre als Personalvorstand.

Wie konntest du von deinem Engagement bei der InOne persönlich und beruflich profitieren?

Die InOne bot mir ein breites Weiterbildungsangebot, die Möglichkeit, mich deutschlandweit mit anderen studentischen Unternehmensberatern zu vernetzen und die großartige Chance, Kontakte zu Unternehmen zu knüpfen.

Im Endeffekt konnte ich vor allem eins mitnehmen: schöne und bereichernde Freundschaften und Erfahrungen, für die ich sehr dankbar bin.

A Week in the Life of an InOne Consultant

Hi, ich bin Jacky und ich zeige euch, was ihr bei der InOne in einer Woche so alles erleben könnt:

Am Montag nutze ich meine vorlesungsfreie Zeit, um an meinem aktuellen Projekt zu arbeiten. Als Projektleiterin arbeite ich nicht nur operativ am Projekt, sondern koordiniere auch das Team, das aus drei Vereinsmitgliedern besteht.

Am Dienstag findet dann die wöchentliche Sitzung der InOne statt. Dabei werden vom Vorstand zunächst einige Themen vorgestellt, wie anstehende Workshops oder Teamevents. Danach findet entweder ein Teambuilding statt, oder wir üben uns an Case Studies und Brain Teasern. Gerade letzteres hat mir persönlich in der Vorbereitung auf einige Bewerbungsgespräche sehr weitergeholfen. Als letzten Teil der Sitzung finden wir uns in den Ressorts zusammen und besprechen aktuelle Aufgaben. Ich selbst bin im Marketingressort und heute ging es um den neusten Post auf Instagram. Zum Abschluss gehen wir in unsere Stammbar direkt gegenüber.

Mittwochs telefoniere ich gegebenenfalls mit dem Kunden und bespreche den aktuellen Projektstand.

Donnerstage eignen sich wunderbar für Workshops, hier lernt man immer wieder Neues dazu.

Am Freitag habe ich mich noch einmal mit meinem Projektteam getroffen und freue mich nun auf die nächste spannende Woche.

Klingt interessant? Wie kannst du nun uns oder den Consulting-Verein an deiner Universität erreichen?

Einen ersten Einblick erhaltet ihr über die Social-Media-Kanäle des Vereins. Dort findet ihr auch weitere Informationen über Infoveranstaltungen. Alle weiteren Details zur Aufnahme in den Verein befinden sich auf der jeweiligen Website. Wir laden Studierende aller Fachrichtungen herzlich ein, sich bei der studentischen Unternehmensberatung ihrer Universität oder Hochschule zu bewerben!



InOne Consult



Hannah Schimanski

ist Leiterin des Marketing Ressorts bei
der InOne Consult e.V. und studiert im 5. Semester
International Business Administration an der
Universität Tübingen.

[E-Mail: kontakt@inone-consult.de](mailto:kontakt@inone-consult.de)

[Website: www.inone-consult.de](http://www.inone-consult.de)

[Instagram: @inoneconsult](https://www.instagram.com/inoneconsult)

IT-Kenntnisse: Kernkompetenz der Controller von morgen?



Bereits seit den frühen 1970er Jahren untersuchten verschiedene Studien anhand von Stellenanzeigenanalysen die sich verändernden Anforderungen an das fachliche Kompetenzprofil des Controllers im Wirtschaftsraum DACH. Ausgelöst durch verschiedene Treiber wie die Digitalisierung sind klare Kompetenzverschiebungen erkennbar. Ergebnisse jüngerer Studien lassen dabei die steigende Bedeutsamkeit von IT-Kenntnissen erkennen. Der vorliegende Beitrag soll die steigenden Anforderungen hinsichtlich der unternehmensseitigen Erwartungen an die IT-spezifischen Kenntnisse von (Nachwuchs-)Controllern analysieren und durch den Abgleich mit der Controlling-Lehre eine Trenddarstellung sowie ein mögliches Zukunftsszenario betrachten und diskutieren.

1. Ausgangssituation

Das heutige Controlling unterliegt einer hohen Dynamik und bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen zunehmender globaler Vernetzung, neuen digitalen Technologien und stark anwachsenden Datenmengen (vgl. Mertens/Barbian, 2019, S. 8 ff.). Der Einsatz von Technologien wie Big Data, Robotic Process Automation und Anwendungsmöglichkeiten Künstlicher Intelligenz ermöglichen unter anderem die Beschleunigung der Berichterstattung sowie weiterer klassischer Controllingaufgaben. Diese dynamische Entwicklung lässt eine Verschiebung hinsichtlich der Aufgabenprofile von Controllern erwarten, was Unternehmen und die Hochschullehre letztlich vor die komplexe Aufgabe stellt, die Kompetenzen der Controller auf die geänderten Anforderungen abzustimmen (vgl. Grönke/Heimel, 2015, S. 242, sowie Drerup/Suprano/Wömpener, 2018, S. 57). Im wissenschaftlichen Diskurs wurde bereits mehrfach untersucht, ob Controller neue, veränderte Rollenprofile einnehmen müssen und wie sich die Kompetenzanforderungen an Bewerber unternehmensseitig verändern (vgl. u.a. Weber/Schäffer, 1998, S. 227 – 233; Mayr/Losbichler/Brückl, 2020, S. 8 – 18, sowie Goretzki/Weber/Zubler, 2010, S. 56 – 62). Neuere Studien (s. Abschn. 2) stellen dabei zwar vermehrt die steigenden Anforderungen hinsichtlich der IT-Kenntnisse von Controllern heraus, jedoch erfassen sie daneben auch die veränderten Erwartungen hinsichtlich des persönlichen sowie des über die IT-Kenntnisse hinausgehenden fachlichen Anforderungsprofils des Controllers. Eine isolierte Betrachtung unterbleibt. Somit könnte der Eindruck entstehen, dass die sich stetig verändernden und wachsenden Ansprüche an Bewerber hinsichtlich des wichtigen IT-Anforderungsprofils nicht ausreichend betrachtet werden. Diese Lücke versucht der vorliegende Beitrag durch die Betrachtung einer zeitlichen Entwicklung veröffentlichter Studien, die Stellenanzeigen analysierten, zu schließen und zeigt darüber hinaus die dynamische Entwicklung sowie mögliche Handlungsfelder in der Controlling-Lehre angesichts der Anforderungen an die IT-Kompetenzen von Controllern auf.

Stetig steigende Ansprüche an IT-Kenntnisse von Controllern

Die Ergebnisse dieser Arbeit basieren auf einer qualitativ-analytischen Literaturanalyse. Dazu wurden mithilfe festgelegter Suchbegriffe wie etwa »Controlling« und »IT-Kompetenz*« verschiedene Studien durch die Nutzung festgelegter Datenbanken identifiziert. Berücksichtigt wurden insbesondere jene Studien, die sich geographisch auf den Wirtschaftsraum DACH beziehen und deren Veröffentlichung nicht länger als 10 Jahre zurückliegt.

Die Anforderungen an IT-Kenntnisse erfuhren den größten Bedeutungszuwachs im allgemeinen Kompetenzprofil der Controller. Während in den frühen 1990er Jahren lediglich 12% aller analysierten Stellenanzeigen nicht näher definierte IT-Kenntnisse voraussetzten (vgl. Weber/Schäffer, 1998, S. 231), werden diese heutzutage in nahezu allen ausgeschriebenen Stellen verlangt (ca. 90,5%; vgl. Drerup/Suprano/Wömpener, 2018, S. 16).

Abb. 1 gibt einen Überblick über die meistgeforderten IT-Kenntnisse von Controllern im jüngeren zeitlichen Verlauf.

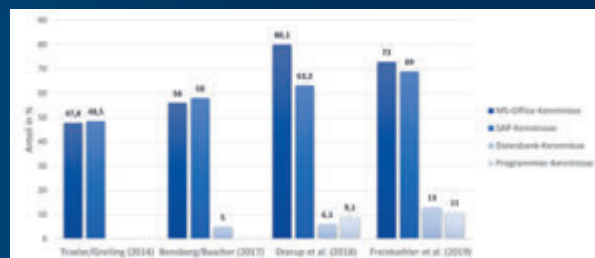


Abb. 1: IT-Kenntnisse von Controllern im Wandel

Allen voran werden heutzutage Microsoft-Office-Kenntnisse vorausgesetzt. Jüngste Studien zeigen, dass in mindestens 73 bis zu 80,1% aller Stellenanzeigen entsprechende Erfahrungen erwartet werden. Wie die Detailergebnisse zeigen, sind hierbei insbesondere umfassende Kenntnisse des Tabellenkalkulationsprogramms Microsoft Excel von Vorteil. Daneben wird oftmals Erfahrung mit dem Präsentationsprogramm PowerPoint gewünscht. Hohe Anforderungen werden auch an die SAP-Kenntnisse der Controller gestellt. Im Fokus stehen dabei vor allem die SAP Module CO und FI. Jüngst stiegen zudem auch die Anforderungen an Datenbank-Kenntnisse, wie zum Beispiel im Umgang mit dem Microsoft-Tool Access (2019: 13%) und sogar Programmierkenntnisse (z.B. in Visual Basic for Applications oder Programmiersprachen, wie Java oder C++) werden vermehrt gefordert. Die Studien zeigen in nahezu allen dargestellten Bereichen mindestens einen graduellen, teils sogar einen rapiden Anstieg der Ansprüche an die IT-Kenntnisse moderner Controller auf: Im Hinblick auf die kurzen zeitlichen Abstände zwischen den einzelnen Erhebungen ist von einer steigenden Tendenz auszugehen. Auch von Berufsanfängern werden entsprechende Kenntnisse erwartet. Nahezu unbeantwortet ist jedoch die Frage, ob die Berufsanfänger überhaupt und falls ja in geeignetem Maße vorbereitet sind, die unternehmensseitigen Ansprüche zu erfüllen.

IT-Kennntnisvermittlung in der Controllerausbildung: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Ein Blick in die Hörsäle der deutschen Hochschullandschaft lässt zunächst ein düsteres Szenario für die Berufsalltagstauglichkeit des Controlling-Nachwuchses vermuten. Nach wie vor zeigen Studien einen erheblichen Nachholbedarf bei der Integration von IT-Anwendungen in der Controlling-Lehre auf (vgl. Vanini, 2013, S. 29, und Reißig-Thust, 2018, S. 21). Dies betrifft vor allem die Integration der SAP-Module in den Lehralltag. Es mag müßig erscheinen, darüber zu diskutieren, was akademische Ausbildung im Stande zu leisten ist und welche Art und welche Ausprägung der vielfältigen Kompetenzen zwangsläufig vermittelt werden müssen, jedoch sollte ein Mindestmaß an Orientierung an unternehmensseitig geforderte Standards eingehalten werden. Die zeitliche Betrachtung

der Studienergebnisse und der zu erwartende Trend der steigenden Erwartungshaltung an SAP-Kenntnisse von Berufseinsteigern decken das hiesige Handlungsfeld von Universitäten und Fachhochschulen klar und ungeschönt auf. Die Voraussetzungen für einen grundlegenden Kompetenzerwerb sollten im »Zeitalter der Digitalisierung« entsprechend bereits in der Ausbildung vermittelt werden. Eine optimistischere Zukunftsbetrachtung lässt sich hinsichtlich der Microsoft-Office-Kenntnisse erwarten. Ein Blick in Curricula und Modulbeschreibungen deutscher Universitäten sowie erste empirische Studien lassen vermuten, dass neben Klausuren in der Controlling-Lehre heutzutage vermehrt auch andere Prüfungsformate, wie Fallstudien, Hausarbeiten und (Gruppen-)Präsentationen, bei denen oftmals auf das Microsoft-Office-Paket zurückgegriffen wird, eingesetzt werden (vgl. hierzu auch Reißig-Thust, 2018, S. 28). Durch die Teilnahme an Forschungsvorhaben, das Lernen in Controlling-Laboren oder in Projekten, die zur Verzahnung von Theorie und Praxis dienen, können die Studierenden ihre Kenntnisse in diesem Bereich oftmals noch vertiefen sowie darüber hinaus an ihren methodischen, Selbst- und Sozialkompetenzen arbeiten. Die Vermittlung von Programmier- und Datenbankkenntnissen scheint bislang kaum in die Controlling-Lehre integriert zu sein. Doch wie so oft im betriebswirtschaftlichen Kontext sollte hier nach der Prämisse »Effektivität geht vor Effizienz« gehandelt werden. Daher liegt der Vorschlag nahe, zunächst die Vermittlung der SAP-Kenntnisse in der Lehre voranzutreiben und sich an den wichtigsten, realen unternehmensseitigen Bedarfen zu orientieren. Zugleich darf im entsprechenden Zuge auch an die Selbstdisziplin und die Eigeninitiative der Studierenden appelliert werden: Ein über Grundlagen hinausgehender Kompetenzerwerb (insbesondere im Bereich der Datenbank- und Programmierkenntnisse) kann vor allem in der Praxis erlangt werden. Doch auch Unternehmen sollten sich angesichts der Studienergebnisse auf einen möglicherweise defizitären IT-Kennisstand der Berufseinsteiger einstellen und geeignete Onboarding-Programme für Ihre Mitarbeitenden entwerfen. Eine Auseinandersetzung mit Inhalten der Hochschullehre und eine angepasste Erwartungshaltung an die Kenntnisse der Bewerber erleichtern diesen den Umgang mit Erwartungsdruck während des Berufseinstiegs. Darüber hinaus sollten Unternehmen nicht vergessen, dass Hochschulen vor der Herausforderung stehen, neben IT-Kenntnissen weitere fachliche sowie personale Kompetenzen zu entwickeln, die teilweise für die Beherrschung der digitalen Anwendung zwingend vorausgesetzt werden oder ganz unmittelbar wichtige Säulen im Kompetenzprofil des Controllers darstellen. Letztendlich kann festgehalten werden, dass in einer zeitgemäßen Ausbildung von Controllern die Vermittlung von IT-Kenntnissen ausreichend Berücksichtigung erfahren sollte. Diese Fertigkeiten werden durch den Einfluss aktueller Trends wie der Digitalisierung sowie des neu geschaffenen Rollenbildes des Controllers hin zum Data Scientist immer wichtiger. Für die gelingende Vermittlung und den gewinnbringenden Einsatz der Kenntnisse sind Lehrende, Lernende und Unternehmen gleichermaßen gefordert. Nur gemeinsam schaffen sie damit auch die Voraussetzung, den Herausforderungen durch die Digitalisierung im Controlling erfolgreich zu begegnen.

Literatur

- Bensberg, F., Buscher, G., Controller gesucht! – Kompetenzen und Berufsbilder, in: Controlling & Management Review, 61. Jg. (2017), S. 8–17.
- Drerup, B., Suprano, F., Wömpener, A., Controller 4.0 - Anforderungsprofil des Controllers im digitalen Zeitalter, in: Controlling, 30. Jg. (2018), S. 57–63.
- Goretzki, L., Weber, J., Zubler, S., Die Rollen der Controller, in: Controlling Magazin, 35. Jg. (2010), S. 56–62.
- Grönke, K., Heimes J., Big Data im CFO-Bereich – Kompetenzanforderungen an den Controller, in: Controlling, 27. Jg. (2015), S. 242–248.
- Kempkes, J., Freistühler, S., Suprano, F., Wömpener, A., Controller und Data Scientist in der Unternehmenspraxis - Eine empirische Analyse der Aufgabenprofile im digitalen Zeitalter, in: Controlling, 31. Jg. (2019), S. 63–69.
- Mayr, A., Losbichler, H., Brückl, V., Berufsfeld Controlling – Was Stellenanzeigen verraten, in: Controlling & Management Review, 64. Jg. (2020), S. 8–18.
- Mertens, P., Barbian, D., Erreicht Künstliche Intelligenz auch das Controlling?, in: Controlling & Management Review, 63. Jg. (2019), S. 8–17.
- Reißig-Thust, S., Controller-Kompetenzen in Praxis und Lehre, in: Controlling & Management Review, 62. Jg. (2018), S. 20–31.
- Traxler, A., Greiling, D., Wie sich Stellenprofile von Controllern gewandelt haben, in: Controlling & Management Review, 58. Jg. (2014), S. 56–63.
- Vanini, U., Controlling-Lehre an deutschen Fachhochschulen, in: Controlling & Management Review, 57. Jg. (2013), S. 28–35.
- Weber, J., Schäffer, U., Controlling-Entwicklungen im Spiegel von Stellenanzeigen 1990–1994, in: Kostenrechnungspraxis, 42. Jg. (1998), S. 227–233.



Christian Geyer, M. Sc.

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling an der FernUniversität in Hagen und Lehrbeauftragter am Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Hochschule Mittelhessen (THM) in Friedberg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Controlling, insb. Personal- und Innovationscontrolling, Berichterstattung, Sportökonomie.



Benjamin Mohren, M. Sc.

ist wissenschaftliche Hilfskraft im Bereich Rechnungswesen und Controlling am Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen an der THM in Friedberg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Controlling, Investition und Finanzierung.



Prof. Dr. Reinhard Wilhelm

ist Professor für Rechnungswesen und Controlling am Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen an der THM, Friedberg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Controlling, Rechnungswesen, Turnaround-Management.



Wie finde ich ein Thema für meine Abschlussarbeit

Eine Anleitung für Studierende der Volkswirtschaftslehre (Bachelor)

Trotz jahrelanger Beschäftigung mit ökonomischen Konzepten und Argumenten finden viele Studierende der Volkswirtschaftslehre nur schwer ein geeignetes Thema für ihre Bachelorarbeit. Dieser Aufsatz gibt Tipps, wie die Suche nach einem entsprechenden Thema erfolgreich abgekürzt werden kann. Unter Berücksichtigung von Ressourcen und Motivation wird gezeigt, wie eine Themenwahl in verschiedenen Forschungsdesigns – Meta-Analysen, Replikationsstudien, Originalstudien – gelingen kann.

Im Verlauf Ihres Studiums haben Sie erfahren, dass wissenschaftliches Arbeiten ein kreativer Prozess ist, der idealtypisch von der Findung und Abgrenzung eines geeigneten Themas über die theoretisch fundierte Formulierung von Hypothesen bis hin zur empirischen Überprüfung dieser Hypothesen führt. Dabei haben Sie im Rahmen von Seminararbeiten gelernt, zu vorgegebenen Themen Fachliteratur zu recherchieren und Forschungsergebnisse darzustellen. Die Wahl eines geeigneten Themas für eine Bachelorarbeit und der damit verbundenen grundsätzlichen Vorgehensweise stellt jedoch eine neue Herausforderung dar. Hier möchte ich Ihnen aufzeigen, wie Sie zu einem geeigneten Thema für eine Bachelorarbeit kommen können und dabei auf drei Kategorien von Abschlussarbeiten eingehen, die im Fach Volkswirtschaftslehre am häufigsten verwendet werden.

Ihre Bachelorarbeit setzt Ihrem Studium die Krone auf. Dennoch ist es »nur« eine Prüfungsleistung, in der Studierende zeigen sollen, » ... dass sie ein sinnvolles Thema abgrenzen sowie in begrenzter Zeit (...) bearbeiten können. Bei theoretischen oder empirischen Literaturarbeiten kommt es vor allem darauf an, den jeweiligen Stand der Forschung sach- und adressatengerecht nach wissenschaftlichen Standards zu verdichten.« (Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Modulhandbuch des Studienganges Volkswirtschaftslehre (B.Sc.), gültig ab Sommersemester 2020, Seite 150). Das ist für jeden Studierenden erreichbar, sofern Sie drei Kriterien für die Auswahl eines geeigneten Themas beachten: Ressourcen, Motivation und Forschungsdesign.

Ressourcen

Forschende sind Zwerge auf den Schultern von Riesen. Mit diesem Sprachbild soll ausgedrückt werden, dass Sie mit Ihrer Bachelorarbeit dem vorgefundenen Wissensschatz einen eigenen bescheidenen Beitrag hinzufügen sollen. Diese Schultern sind dann tragfähig, wenn Sie zu Ihrem Thema ausreichend qualitativ hochwertige Literatur finden.

Als erfolgreicher Studierender der Volkswirtschaftslehre wissen Sie, dass sich Ihr Studienfach nicht über einen bestimmten Untersuchungsgegenstand definiert. Während sich umgangssprachlich Volkswirte mit »der Wirtschaft« beschäftigen, sagen Volkswirte über sich selbst, dass sie sich mit »dem Wirtschaften« beschäftigen. Die erstere Aussage bezieht sich auf einen Untersuchungsgegenstand und die zweite Aussage auf den Blickwinkel, unter dem ein Untersuchungsgegenstand analysiert wird. Dieser Blickwinkel ist die Knappheit, also das Spannungsfeld zwischen den Zielen und den begrenzten Möglichkeiten zur Erreichung dieser Ziele. Volkswirtschaftslehre als Wissenschaft stellt also vielmehr eine Denkmethode dar, wie man effizient zu Zielen kommt, ganz unabhängig davon, welche Ziele das sein mögen. Sie werden sich deshalb wundern, mit welchen Fragen sich Volkswirte auseinandersetzen können. Diese sind so vielfältig, wie Menschen eben Ziele haben können. Machen Sie den Test und geben Sie in fachlich einschlägigen Literaturdatenbanken (wie zum Beispiel econstor.eu oder ideas.repec.org) ein beliebiges Stichwort ein. Sie werden sehen, es gibt kaum einen Sachverhalt, zu dem sich Volkswirte nicht schon Gedanken gemacht haben. Da die überwiegende Zahl von Fachveröffentlichungen in englischer Sprache abgefasst ist, lohnt es sich jedoch dabei umso mehr, wenn Sie englische Begriffe eingeben. Sicherlich gibt es Fragestellungen, zu denen sich Volkswirte mehr und zu denen sich Volkswirte weniger berufen fühlen. Einen guten Überblick über relevante Themen aus Sicht von VWL-Professoren im deutschsprachigen Raum bietet zum Beispiel diese Zeitschrift. Auch Blog-Beiträge von Ökonomen und Newsletter von Forschungsinstituten können Ihnen aufzeigen, was gerade en vogue ist. Doch dies muss Sie nicht eingrenzen. So lange Sie begründen können, wie Ihr Thema mit ökonomischen Denkwerkzeugen bearbeitet werden kann, wird ein Vorschlag von Ihnen willkommen sein. Der große Vorteil von eher als randständig angesehenen Themen ist, dass Sie sich durch die Übertragung von etablierten Forschungsansätzen auf diese Themen leicht ein neues Forschungsfeld erschließen können. Sie zeigen damit, dass Sie »out-of-the-box« denken können. Gerade das macht Sie interessant. Andererseits können Sie bei der Literatursichtung feststellen, dass Sie wenig von der Literatur zu einem Thema überzeugt werden. Gehen Sie dann pragmatischer vor. Sehen Sie Ihre Bachelorarbeit als reinen Qualifikationsnachweis für wissenschaftliches Arbeiten an. Konzentrieren Sie sich auf jene Themen, bei denen Sie die gefundene Literatur auf Anhieb verstehen und damit umgehen können. Dabei können Sie mit Vorlesungsskripten und Lehrbüchern anfangen und sich dann weiter in spezifischere Literatur – Aufsätze in wissenschaftlichen Zeitschriften, Forschungsberichte, usw. – vertiefen. Ein Verständnis für ein Thema deutet sich darin an, wenn Sie in eigenen Worten ein zwei- bis dreiseitiges Exposé

verfassen können. In dieser Vorhabensbeschreibung können Sie die Forschungsfrage präzise formulieren und aufzeigen, wie Sie diese Forschungsfrage anhand welcher theoretischer und/oder empirischer Konzepte beantworten wollen. Ein solches Exposé wird auch sicherlich hilfreich sein, Ihren gewünschten Betreuer von Ihren Qualifikationen zu überzeugen.

Sofern Sie in Ihrer Bachelorarbeit auch empirische Daten verwenden wollen, beachten Sie bei der Themenwahl auch, welche Daten zu einer wissenschaftlichen Bearbeitung Ihrer Fragestellung notwendig sind. Viele Fragestellungen können anhand bereits vorhandener Daten beantwortet werden. Wenn Sie im Rahmen Ihrer Bachelorarbeit eigene Datenerhebungen planen, dann sollten Sie einen zusätzlichen erheblichen Zeit- und Ressourcenaufwand berücksichtigen, um statistisch valide Ergebnisse erzielen zu können.

Neben der Literaturlage für eine Bachelorarbeit können auch eigene Vorarbeiten oder Erfahrungen als Ideengeber für das Thema einer Bachelorarbeit dienen. Fanden Sie eine Vorlesung oder ein Seminar besonders spannend und würden Sie gerne einen Aspekt daraus vertiefend behandeln? Haben Sie in Ihrem Praxissemester oder Werkstudententätigkeit besondere Erfahrungen gemacht, die Sie gerne genauer untersuchen möchten? Oder gibt es in Ihrem Alltag Sachverhalte, denen Sie mal auf den Grund gehen möchten? Prüfen Sie, ob es dazu geeignete Literatur gibt!

Wissenschaftlich Arbeiten heißt nicht, dass Sie nur allein mit Ihren Büchern in Ihrem Studierstübchen sitzen. Wissenschaftliches Arbeiten lebt auch vom Austausch mit Anderen. Vielleicht kennen Sie kompetente Ansprechpartner zu einem Thema, das Sie interessiert. Oder eine vertrauenswürdige Person kann Sie auf ein bestimmtes Thema aufmerksam machen. Das können Eltern, Studienkollegen, Freunde oder ein Dozent oder Dozentin sein. Achten Sie bei diesen Gesprächen jedoch darauf, dass Sie ein Thema aus dem Blickwinkel eines Volkswirtes bearbeiten wollen. Schließlich werden Sie mit Ihrer Bachelorarbeit auf Ihre Fähigkeit hin geprüft, einen Sachverhalt oder eine Problemstellung aus einer ökonomischen Sicht darzustellen bzw. zu lösen. Letztlich ist es also wichtig, Ihr Vorhaben mit Ihrem Betreuer für eine Bachelorarbeit abzusprechen. Dies betrifft nicht nur das Thema Ihrer Arbeit, sondern auch Ihre Grobgliederung sowie die Literatur, die Sie zu einem Thema bisher gelesen haben.

Motivation

Ihre Motivation, eine Bachelorarbeit erfolgreich abzuschließen, können Sie erhöhen, wenn Sie über die Zeit Ihres Bachelorstudiums hinausdenken. Streben Sie ein Masterstudium an, in dem Sie sich inhaltlich oder methodisch spezialisieren wollen? Dann können Sie mit der richtigen Wahl eines Themas schon einen Grundstein für eine erfolgreiche Bewerbung um einen Studienplatz in Ihrem gewünschten Masterstudiengang legen und fachliche Qualifikationen vorweisen.

Dasselbe gilt auch, wenn Sie nach dem Bachelorexamen gleich in den Beruf einsteigen und sich Vorteile bei einer Bewerbung bei einem Arbeitgeber verschaffen wollen. Wesentlich ist hier, dass

Sie Ihr Thema für eine Bachelorarbeit möglichst passgenau zum Anforderungsprofil einer potenziellen Stelle bei einem Arbeitgeber formulieren.

Attraktiv mag es erscheinen, ein praktisches Problem, das Sie aus Ihrer Werkstudententätigkeit oder Ihrem Praxissemester her kennen, als Thema für Ihre Bachelorarbeit zu wählen. Möglicherweise bietet sich dazu noch ein praxiserfahrener Betreuer aus einer Firma an. Doch dabei kann sich ein weiteres Problem ergeben. In der beruflichen Praxis steht meist die pragmatische Lösung eines speziellen Problems im Vordergrund. Der theoretische Hintergrund dazu, welcher eine Verallgemeinerung der Vorgehensweise zur Lösung dieses Problems zulässt, ist hingegen weniger relevant. Doch genau darauf legen Wissenschaftler Wert. Auch sind die Probleme, die in der Praxis als relevant angesehen werden, nicht immer deckungsgleich mit den Problemen, für die sich Wissenschaftler interessieren. Deshalb kann es schwierig werden, zugleich den Anforderungen eines Zweitbetreuers aus der Praxis als auch denen des Erstbetreuers aus der Hochschule gerecht zu werden. Eine enge Absprache zu den Zielen und Inhalten der Bachelorarbeit ist dabei noch mehr von Nöten als bei einer Bachelorarbeit, die nur von Professoren aus der Hochschule betreut wird.

Abseits der Möglichkeit, Ihre Bachelorarbeit als eine mögliche Eintrittskarte zu einem beruflichen oder zu einem weiteren akademischen Weg zu nutzen, können Sie ein Bachelorarbeitsthema allein aus persönlichen Interessen wählen. In dieser Tiefe werden Sie kaum mehr eine Gelegenheit haben, einen Sachverhalt genauer

unter die Lupe zu nehmen. Allerdings lauern auch hier Gefahren auf Sie: Wenn Sie schon viel praktisches Vorwissen zu einem Sachverhalt besitzen, dann sollten Sie genau unterscheiden, welche Details Sie unter einem ökonomischen Fokus untersuchen können und welche nicht. Eine Bachelorarbeit besteht nämlich nicht darin, sämtliche Fakten und Argumente zusammenzutragen, sondern nur solche, die für eine ausgewählte ökonomische Fragestellung relevant sind. Auch sollten Sie genügend persönliche Distanz zu Ihrem gewählten Untersuchungsgegenstand haben, um eine neutrale Position als analysierender Wissenschaftler einnehmen zu können. Anekdotische Evidenz mag für die Entwicklung eines eigenen Standpunktes hilfreich sein, in einer wissenschaftlichen Arbeit ist diese jedoch fehl am Platz. Jede Erfahrung muss durch anerkannte theoretische Überlegungen oder empirische Untersuchungen intersubjektiv überprüfbar sein, damit generalisierbare Aussagen gewonnen werden können. Vermeiden Sie auch, nur vorgefasste Meinungen aufzuschreiben, die nicht wissenschaftlich belegt oder belegbar sind. Sie können sich jedoch diese Meinungen als (weiteren) Untersuchungsgegenstand vornehmen und darüber nachdenken, wie diese begründet werden können und welche Werturteile damit vertreten werden. Auf eine eigene Meinung brauchen Sie als Wissenschaftler deshalb nicht verzichten. Diese sollte dann aber auf den in Ihrer Bachelorarbeit dargestellten Fakten basieren und Ergebnis einer Abwägung der Argumente sein. Hierbei ist es notwendig, die Werturteile offen zu legen, die Sie zu Ihren normativen Schlussfolgerungen bewegen.

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 MBA (Full- or Part-Time)
- Mannheim Executive MBA
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA
- Master in Management Analytics (Full- or Part-Time)
- Mannheim Master in Sustainability and Impact Management
- Mannheim Master of Accounting & Taxation



MANNHEIM
BUSINESS SCHOOL

www.mannheim-business-school.com

Forschungsdesign

Wissenschaftliche Studien lassen sich in drei Kategorien einteilen. Eine erste Kategorie stellen sog. Meta-Analysen dar. Dabei werden die zu einer bestimmten Fragestellung bereits durchgeführten theoretischen oder empirischen Studien miteinander verglichen. So gibt es zum Beispiel zur Fragestellung »Lohnt sich ein Studium?« eine Vielzahl von Studien. Dabei wurden unterschiedliche Methoden angewandt, die zu unterschiedlichen Ergebnissen kamen. Welche Gründe gibt es dafür, bestimmte Daten und wissenschaftliche Ansätze auszuwählen? Möglicherweise zeigen einige dieser Studien aber gleiche Ergebnisse an, obwohl unterschiedliche Methoden angewandt wurden. Was ist davon zu halten? Wie ist die Aussagekraft der einzelnen Ergebnisse einzuschätzen? Welche Handlungsempfehlungen kann man aus einer Gesamtschau der Studien für eine bestimmte Fragestellung ableiten? Und was müsste man noch wissen, um Ergebnisse aussagekräftiger und damit darauf basierende Handlungsempfehlungen sicherer zu machen? Damit formulieren Sie Forschungsdesiderata, d.h. Hinweise und Aufgabenstellungen für die Arbeit anderer Wissenschaftler.

Wenn Sie eine empirische Arbeit schreiben wollen, dann bieten sich sogenannte Replikationsstudien an. Replikationsstudien wiederholen eine Studie (Originalstudie) möglichst exakt oder mit einer Variation, um die dort gefundenen Ergebnisse abzusichern. Für den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt sind Replikationsstudien somit unverzichtbar. Mit der Durchführung von Replikationsstudien können sich Studierende Überlegungen zu theoretischen und methodischen Grundsatzprobleme sparen und direkt wissenschaftlich und praktisch relevante Forschung betreiben. So hat sich ein Studierender an einer amerikanischen Universität die vielfach beachtete Studie »Growth in the Time of Debt« der Harvard-Ökonomen Carmen Reinhart und Kenneth Rogoff vorgenommen (vgl. Reinhart, C., Rogoff, K.; (2010), Growth in the Time of Debt, American Economic Review 100(2), 573-578). Diese fanden heraus, dass Länder langsamer wachsen, wenn ihre Staatsverschuldung über 90 Prozent des Bruttoinlandsproduktes beträgt. In der politischen Diskussion wurde diese Studie immer wieder bemüht, um die Verschuldung des Staates zu begrenzen. Der Studierende stellt jedoch mehrere Berechnungsfehler fest, unter anderem, dass Daten zu fünf Industriestaaten falsch ermittelt wurden. Nach Ansicht seines Professors wurde er damit zu einem der berühmtesten Studierenden der Volkswirtschaftslehre, schreibt dazu die Zeitschrift Wirtschaftswoche (vgl. Losse, B., Error und die Detektive, Wirtschaftswoche, 16. Februar 2019). Voraussetzung für eine Replikationsstudie ist jedoch, dass Sie an die Daten der Originalstudie kommen. Dies ist bei Originalstudien, die öffentlich zugängliche Datensätze verwenden, noch recht einfach. Aus Reputationsgründen wird Ihnen aber kein anerkannter Wissenschaftler die Herausgabe der verwendeten Daten verwehren, wenn Sie freundlich danach fragen.

Wenn Sie eine neue Fragestellung behandeln wollen, dann verfassen Sie eine Originalstudie. Das ist eine theoretische oder empirische Studie, um eine Forschungslücke zu füllen. Entweder wenden Sie theoretische Konzepte auf einen neuen oder bislang unerforschten Untersuchungsgegenstand an, um zu überprüfbareren Hypothesen

zu kommen oder Sie überprüfen gegebene Hypothesen anhand neuer Daten, die bislang noch nicht auf diese Fragestellung angewandt wurden. Das liest sich zunächst sehr anspruchsvoll. Man könnte meinen, dass dazu sehr viel Literatur zu einer Fragestellung gesichtet und analysiert werden muss oder ein exklusiver Zugang zu empirischen Daten notwendig ist. Hinzu kommt die Fähigkeit, geeignete theoretische Ansätze und statistische Daten auf den Untersuchungsgegenstand bis ins Detail identifizieren und anwenden zu können. Dies mag für eine sehr anspruchsvolle wissenschaftliche Arbeit, wie zum Beispiel bei einer Doktorarbeit der Fall sein. Aber es gibt auch pragmatische Lösungen für die Konzeption einer Originalstudie. So könnten Sie für eine empirische Studie schlichtweg nur Daten für einen anderen Zeitraum oder für einen anderen Raumbezug verwenden als das bislang der Fall war.

Im Allgemeinen ist es für Bachelorarbeiten jedoch ausreichend, wenn Sie die vorhandene wirtschaftswissenschaftliche Literatur im Hinblick auf eine Fragestellung selbständig auswerten und daraus eigenständig Schlussfolgerungen ziehen können. Das ziel- und adressatengerechte Zusammentragen und Verknüpfen von wirtschaftswissenschaftlicher Fachliteratur und Daten zu einem widerspruchsfreien und argumentativ logischen Gesamtwerk stellt dabei durchaus hohe Anforderungen an das Verständnis wirtschaftswissenschaftlicher Theorien und empirischer Methoden. Damit zeigen Sie – ganz unabhängig von Ihrem gewählten Thema – dass Sie vielfältige Sachverhalte einordnen, erklären und so letztlich mitgestalten können.



Prof. Dr. Gerhard Pfister

ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU). Besondere Forschungsgebiete: wissenschaftliches Arbeiten, Makroökonomie, Finanzwissenschaft.

Literatur

- Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Modulhandbuch des Studienganges Volkswirtschaftslehre (B.Sc.) gültig ab Sommersemester 2020, Seite 150, Online, URL: https://www.hfwu.de/fileadmin/user_upload/FAWM/VWL/modulhandbuch/Modulhandbuch_spoB_vwl_2020_sose_Stand_2020_WiSe.pdf (abgerufen am 19.03.2021)
- Losse, B., Error und die Detektive, Wirtschaftswoche, 16. Februar 2019, Online, URL: <https://www.wiwo.de/my/unternehmen/replikationsstudien-error-und-die-detektive/23991166.html> (abgerufen am 19.03.2021).
- Reinhart, C., Rogoff, K.; (2010), Growth in the Time of Debt, American Economic Review 100(2).

WER IST HOMO OECONOMICUS?

Oder: Was passiert, wenn
man online nach einer
schnellen Erklärung sucht ...

Bei aller Kritik am Homo oeconomicus bleibt oft fraglich, wer oder was genau sich hinter diesem Begriff verbirgt. Die Tendenz zur schnellen und digitalen Information berücksichtigend, analysiert dieser Beitrag unter Anwendung qualitativer Methoden, welches Bild des Homo oeconomicus knappe Online-Erklärungen zeichnen. Er zeigt, dass sowohl Widersprüche in und zwischen Erklärungen als auch Oberflächlichkeiten systematisch wiederkehren, die Verwirrung stiften und in gefährlichem Halbwissen resultieren können.

EINORDNUNG

Dem Homo oeconomicus (H. oec.) kommt (nicht nur) in der Ökonomik eine vielschichtige Rolle zu: Er wird als zentraler Bestandteil einer Vielzahl entsprechender Modelle gehandelt, ist Fokuspunkt diverser Kritik und genießt Beachtung in der medialen Berichterstattung zu ganz unterschiedlichen Themen. Die Frage, »[w]arum der Homo oeconomicus nicht existiert« (vgl. Focus, 13.06.2010) wird dabei genauso diskutiert, wie die Einsicht, dass »[d]er Homo oeconomicus lebt« (vgl. FAZ, 25.10.2012) und die finale Erkenntnis: »Der »Homo oeconomicus« ist tot [...]« (vgl. Cash, 12.10.2017). Doch wer oder was genau der H. oec. eigentlich ist, bleibt dabei oft unklar. Noch vor einiger Zeit war wohl für den nach Erklärung Suchenden der Gang in die Bibliothek das Mittel der Wahl hin zum Erkenntnisgewinn. Die fortschreitende, auch Lehr-Lern-Szenarien verändernde Digitalisierung scheint jedoch der Blick in ein gedrucktes (Fach-) Buch zu einem antiquierten und umständlichen Weg zu machen. Eine kurze Online-Recherche und anschließende Lektüre einer schnell verfügbaren, leicht zu erfassenden Online-Definition ist wesentlich komfortabler: (Vermeintlich) maximaler Erkenntnisgewinn mit minimalem Aufwand.

Von den 22 explizierenden Beiträgen gingen 21 vollumfänglich in die Analyse ein. Aus dem 22., dem Wikipedia-Eintrag, wurde lediglich der erste, allgemein erläuternde Teil berücksichtigt, um im Sinne der schnellen Information eine angemessene Berücksichtigung zu realisieren. Der Wikipedia-Beitrag ist insofern besonders, als dass die Ausführungen durch die ständige Kontrolle des Peers fortlaufend verbessert und erweitert werden. Dies resultiert in einem großen Umfang, einer mathematisch-formalen Prägung und einem hohen Differenzierungsgrad der Gesamtdarstellungen. Alle vier Erklär-Videos sind der führenden Video-Sharing-Plattform YouTube zuzuordnen, welche bereits vor der Corona-Pandemie wachsende Beliebtheit als Lernplattform genoss (vgl. Rat für Kulturelle Bildung, 2019). Die verbalen Erläuterungen der Videos wurden vollständig transkribiert. Die verwendeten Visualisierungen sind deckungsgleich mit den gesprochenen Worten und wurden nicht gesondert berücksichtigt.

Die Codierung der verbalen Datenbasis erfolgte entlang von fünf a priori fixierten Kategorien, denen konkretisierende Schlüsselbegriffe entsprechend zugeordnet wurden:

Die Suche nach dem H. oec. im World Wide Web ist einfach. Die meistgenutzte Suchmaschine Google (vgl. statcounter, 2021) verweist den Suchenden per sofort an schriftlich verfasste Erklärungen, Bilder und Videos. Doch bereits die Ergebnisse der Bildersuche machen stutzig: Während die Frage nach bspw. dem Homo sapiens neanderthalensis eine homogene Menge von Bildern spezifischer Schädelformen hervorbringt, generiert die Suche nach dem H. oec. einen bunten Strauß unterschiedlichster Bilder: Vom kleinen sympathischen Roboter über den eloquenten (oder den garstigen) Geschäftsmann am Ende der Evolutionskette bis hin zu Abbildungen von Dagobert Duck: Der Homo oeconomicus zeigt sich mit vielen Gesichtern.

Im Lichte der bereits über die Bildersuche erkennbaren Vielfalt analysiert dieser Beitrag unter Anwendung qualitativer Methoden, welches Bild des H. oec. kurze, online verfügbare Erklärungen zeichnen. Das Ziel des Beitrags ist dabei nicht, die Frage nach der tatsächlichen oder fachlich richtigen Definition des H. oec. abschließend zu klären (sofern dies überhaupt möglich ist), sondern liegt in der Aufarbeitung und Diskussion der Uneindeutigkeiten, Widersprüche und Oberflächlichkeiten, welche sowohl zwischen als auch innerhalb einzelner Erklärungen auftreten, verwirren und bei fehlender Reflexion perspektivverengend wirken können.

DATENGRUNDLAGE UND METHODISCHES VORGEHEN

Dieser qualitativen Studie liegen 22 verschriftlichte Online-Erklärungen sowie vier Erklär-Videos zugrunde. Diese wurden – dem Vorgehen eines nach einer schnellen Erklärung Suchenden angepasst – durch eine online Recherche über die Suchmaschine Google unter Zuhilfenahme der Schlagworte »Erklärung«, »Definition« und »Homo oeconomicus« identifiziert. Um Problemen inhaltsrelevanter Mehrdeutigkeit bei der Übersetzung nicht-deutschsprachiger Erläuterungen vorzubeugen, wurden lediglich deutschsprachige Ergebnisse berücksichtigt.

- Generelle Charakterisierung (... der Art: »Der H. Oec. ist ein ...«)
- Ziele (... die dem H. oec. in den jeweiligen Erklärungen unterstellt werden)
- Eigenschaften (... die dem H. oec. durch die Erläuterungen zugeschrieben werden)
- Zwecke (... die mit dem H. oec. verfolgt werden)
- Kritik (... die am H. oec. geübt wird).

Datenverarbeitung und -analyse erfolgten unter Nutzung der für die Methode GABEK® entwickelten Software WinRelan® (vgl. Zelger, 2019). Da GABEK® ein induktives Vorgehen vorsieht, wurde die Software für diese Projekt losgelöst von der Methode verwendet. WinRelan® erlaubt es u.a., nach der Codierung assoziative Zusammenhänge zwischen Schlüsselcharakteristika teilautomatisiert über Netzwerkgrafiken zu visualisieren – eine Möglichkeit, auf die im Folgenden zurückgegriffen wird.

ERGEBNISSE & ERGEBNISDISKUSSION

Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse entlang der gegebenen Kategorien vorgestellt.

Die bereits in der Online-Bildersuche erkennbare Diversität in der generellen Charakterisierung findet sich auch in den verbalen Erläuterungen wieder. Bei Betrachtung derjenigen Begriffe, die in mindestens fünf Erläuterungen zu finden sind (vgl. Abb. 1, grau hinterlegt), ist zu erkennen, dass der H. oec. zunächst einmal über die zentralen Begriffe des Menschen, des Modells, der Menge von Annahmen sowie seiner Übersetzung aus dem Latein, dem Wirtschaftsmenschen, eingeordnet wird. Hinzu kommen die Ausdrücke des Menschenbildes und des Idealtyps.



Abb. 1: Vernetzung der generellen Charakteristika – Netzwerkgrafik (eigene Darstellung)

Die Verbindungslinien zwischen den visualisierten Schlüsselbegriffen (vgl. Abb. 1) weisen deren gemeinsames Vorkommen in ein und derselben Erklärung aus. Sie sind der Übersichtlichkeit halber nur dann ausgewiesen, wenn sich der entsprechende Zusammenhang in mindestens zwei Erklärungen finden lässt. Je dicker die Verbindungslinie, desto häufiger das gemeinsame Vorkommen. Die gegebene Vernetzung macht deutlich, der Kombination wie vieler verschiedener Begriffe es zu bedürfen scheint, um den generellen Charakter des H. oec. zu erfassen. Auch eröffnet bereits die limitierte Auswahl an Assoziationen ein interessantes Spannungsfeld:

Je nachdem welcher Erklärung sich bedient wird und, sofern gemeinsam vorkommend, welche der direkten begrifflichen Assoziationen im Gedächtnis verbleibt, stellt sich der H. oec. dem Antwortsuchenden als

»[...] **Menschenbild, das aus der klassischen Ökonomie stammt**« [Co], als

»**Modell eines ausschließlich »wirtschaftlich« denkenden Menschen**« [Dp] oder auch als

»**Idealtyp eines Entscheiders**« [Al] dar,

wobei bezüglich des »Idealtyps« oft unklar ist, ob dieser »ideal« im Sinne von »erstrebenswert« oder eher »ideal« im Sinne von »idealisiert« ist. Während bspw. der »Idealtyp eines Entscheidungsträgers, der zu uneingeschränkt rationalem Verhalten [...] fähig ist« [Ae] zunächst wohl aufgrund seiner besonderen Fähigkeit als etwas Erstrebenswertes anmuten könnte, ruft die Einbindung in die Erklärung »[der H. oec.] stellt einen fiktiven Modellmensch dar, also einen Idealtypus [...] ...« eher die Assoziation der Idealisierung hervor.

Ein Blick auf die weniger häufig auffindbaren, direkten begrifflichen Assoziationen (Abb. 1 weiß hinterlegt) macht nicht nur eine noch größere Diversität, sondern auch offene Widersprüche zwischen einzelnen Erklärungen sichtbar: So steht bspw. den Assoziationen des Menschenbildes die Erklärung gegenüber, der H. oec. sei »weder als Menschenbild noch als Ideal zu interpretieren« [Ao].

Bezüglich der dem H. oec. unterstellten Ziele scheinen sich die online verfügbaren Erklärungen zunächst einig: Systematisch wiederkehrend werden sowohl Nutzenmaximierung (meist den Konsumenten zugeordnet) als auch Gewinnmaximierung (meist den Produzenten zugeordnet) als zentrale Ziele angeführt. Während jedoch der Begriff des Gewinns durch den vorrangig monetären Charakter und die geläufige rechnerische Bestimmbarkeit wenig weiterer Auslegung bedarf, scheint das Ziel der Nutzenmaximierung ob der Unbestimmtheit des Nutzenbegriffs erklärungsbedürftig – wird jedoch kaum erklärt. Einzelne Textpassagen zeichnen ein heterogenes Bild:

So wird das Nutzenmaximum bspw. wie folgt reduziert:

»**Nutzenmaximum, auch Haushaltsgleichgewicht, genannt, beschreibt die Menge an Waren und Dienstleistungen von einer Person oder einem privaten Haushalt.**« [Dz] oder mit dem ebenso wenig aussagekräftigen Begriff der »**ökonomischen Ziele**« in Verbindung gebracht.

»**Er kennt keine anderen als ökonomische Ziele [...] handlungsbestimmend ist das Streben nach maximalem Nutzen (Konsument) bzw. Gewinn (Unternehmer)**« [Bp].

Problematisch scheint, dass die erstgenannte Verengung auf das Haushaltsgleichgewicht (fraglos über Nutzenmaximierung unter Nebenbedingungen ermittelbar) den H. oec. aus weiteren, in der ökonomischen Theorie tief verwurzelten Entscheidungssituationen (bspw. dem Abwägen zwischen Arbeits- und Freizeit) zumindest oberflächlich ausschließen. Was genau sich hinter dem Begriff der ökonomischen Ziele verbirgt, bleibt fraglich. Erwartbar ist, dass dieser Terminus von Rezipienten wohl vorrangig mit monetären Zielen assoziiert werden könnte. Perspektiverweiternd bezüglich möglicher Quellen des Nutzens zeigt sich hingegen die folgende

Formulierung, bei der der H. oec. »[...] nach Nutzenmaximierung [strebt] (z.B. nach möglichst viel Geld, Konsum oder Freizeit)« [Ec] – hier scheint auch Nutzen aus immateriellen Aspekten wie Freizeit möglich. Verweise auf weiterführende Erklärungen gibt es kaum. Eine der wenigen Ausnahmen verweist auf die Rational Choice Theorie:

»[...] **Wirtschaftsmensch, der zweckrational handelt und demnach nach der eigenen Nutzenmaximierung, die in der Rational Choice Theorie beschrieben wird, strebt.**« [Df].

Im Hinblick auf das Verständnis der dem H. oec. unterstellten Ziele scheint Folgendes naheliegend: Nach der Lektüre einer oder sogar mehrerer der Kurzdefinitionen werden Wissensdurstige gegebenenfalls davon ausgehen, nun informiert zu sein. Ideen, Background und auch Diskussionen, die sich hinter bspw. dem Nutzenbegriff verbergen, werden jedoch ohne eine weiterführende Recherche in aller Regel unklar bleiben.

Als zentrale Eigenschaft des H. oec. lässt sich die Rationalität identifizieren. Da dieser Begriff jedoch erst einmal mindesten so unbestimmt (vgl. Hahn, 2020) ist, wie der des H. oec. selbst, muss ein Blick auf diejenigen weiteren Charakteristika geworfen werden, welche den Begriff der Rationalität erklärend umgeben. Es zeigt sich, dass das Konstrukt der Rationalität mehr oder weniger häufig und mehr oder weniger eng mit den illustrierten Kategorien (vgl. Abb. 2) in Verbindung gebracht wird, welche jeweils inhaltlich zusammengehörige Eigenschaften zusammenfassen und nachfolgend tiefergehend analysiert werden. Die Verknüpfung mit dem Ziel der Nutzenmaximierung ist nicht noch einmal explizit ausgewiesen. Die Eigenschaft der Rationalität und das Ziel der Nutzenmaximierung werden oft ohne weitere Ausführungen in einem Atemzug genannt.

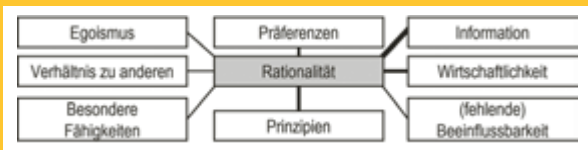


Abb. 2: Zentrale Eigenschaften des H. oec. – Netzwerkgrafik ohne Querverbindungen.

Auf zusammenfassender Ebene steht die Rationalität des H. oec. also in (zumindest irgendeinem) assoziativen Zusammenhang mit Besonderheiten bezüglich seiner Präferenzen, seiner Beeinflussbarkeit, seinem Verhältnis zu anderen (verknüpft mit dem Schlagwort des Egoismus) und besonderen Fähigkeiten, die ihm sein besonderes Verhalten ermöglichen. Eine assoziative Verknüpfung besteht darüber hinaus mit besonderen Prinzipien, mit Wirtschaftlichkeitsaspekten und mit Besonderheiten bezüglich der zur Verfügung stehenden Information. Dieses, sich über die Verdichtung von Einzelaspekten zu Kategorien ergebende Bild scheint zunächst in sich stimmig. Ein genauerer Blick unter die jeweiligen Oberflächen offenbart jedoch einige Kuriositäten, die im Folgenden exemplarisch aufgezeigt werden.

eine Verengung der Einsatzszenarien des H. oec. impliziert:

- So ist die Annahme der Abwesenheit von Präferenzen bezüglich bestimmter Anbieter wohl eher dem Konstrukt des perfekten Wettbewerbs und weniger dem H. oec. an sich zuzuordnen (vgl. Kreps, 2010).
- Wäre der H. oec. durch fehlende zeitliche Präferenzen gekennzeichnet, so könnten bspw. die dem Rubinstein-Verhandlungsspiel (vgl. Rubinstein, 1982) zugrundeliegenden Akteure keine Homines oeconomici sein – sind doch Zeitpräferenzen ausgedrückt über Diskontierung von Nutzen über den Zeitverlauf integraler Bestandteil dieses Modells. Gleiches gilt für viele weitere Modelle, in denen das Diskontieren von Auszahlungen in mehrperiodigen Entscheidungssituationen zentraler Bestandteil ist.
- Das Fehlen räumlicher Präferenzen würde bspw. den Nachfragern des Modells der horizontalen Produktdifferenzierung Hotellings (vgl. Tirole, 2003) jegliche H. oec.-Qualitäten absprechen.
- ... et cetera.

Die Erläuterungen zu den Präferenzen des H. oec. zeichnen ein breites Bild, in welchem ihm von klaren/festgelegten Präferenzen bis hin zu keinen Präferenzen Verschiedenstes unterstellt wird:

»Er [H. oec.] reagiert deshalb nur auf materielle Anreize, hat in seinen wirtschaftlichen Entscheidungen keine Präferenzen (Vorlieben, Abneigungen) [...]« [B].

Aspekte, die zur Erläuterung der Besonderheiten bezüglich der Präferenzen von den Erklärungen angeführt werden, sind wiederum über eine Netzwerkgrafik illustriert (vgl. Abb. 3).

Lediglich eine der Erklärungen skizziert, es gehe darum, über Rationalitätsannahmen eine Präferenzrelation in eine Präferenzordnung zu überführen.

Ein Blick auf diejenige Kritik, die in Verbindung mit dem Begriff der Präferenzen geäußert wird, verdeutlicht schlussendlich, dass mitunter gerade jene Eigenschaften kritisiert werden, die den H. oec. gegebenenfalls gar nicht auszeichnen:

»Wie man bereits erkennen kann, fehlt beim theoretischen Modell des H. oec. die praktische Anwendungsmöglichkeit und somit der Realitätsbezug. Denn die Eigenschaften des H. Oec. besitzt kein Mensch in der Realität. [...] jeder Mensch hat gewisse Vorlieben und Abneigungen.« [Ep]

Hier zeigt sich, wie schnell ein kurioses Verständnis des H. oec. in einer kuriosen Kritik an diesem resultieren kann.

Ein ähnlich kontroverses Bild wie es sich bezüglich der Präferenzen zeigt, ergibt sich im Hinblick auf den (vermeintlichen) Egoismus des H. oec. und sein Verhältnis zu anderen: So ist er »[...] zum einen sehr egoistisch. Er will immer den größten Nutzen für sich haben und strebt immer den größtmöglichen Vorteil für sich selbst an« [Ex]. Es »[...] wurde und wird jedoch kontrovers »diskutiert, ob eine rein egoistische Präferenzordnung ein Definitionsmerkmal des Homo oeconomicus sein sollte« [Ff]. Und es muss schlussendlich beachtet werden, dass der H. oec. »aufgrund seines rein rationalen Denkens und Handelns oft als egoistisch aufgefasst [wird]. Dies ist so nicht richtig, denn worin genau der maximale Nutzen im Einzelfall besteht, kann variieren und auch selbstlose Züge haben« [Ce]. Auch an dieser Stelle wird deutlich, dass, je nachdem welcher Definition sich bedient wird, ein grundsätzlich unterschiedliches Bild entstehen kann.

Äußern sich Erklärungen zu Aspekten des Verhältnisses des H. oec. zu anderen, so wird ein bisweilen düsteres Bild seines Charakters gezeichnet:

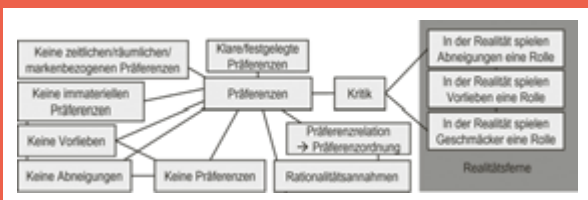


Abb. 3: Besonderheiten bezüglich der Präferenzen – Netzwerkgrafik (eigene Darstellung).

Problematisch scheint an dieser Stelle nicht nur der Widerspruch zwischen keinen Präferenzen und klaren/festgelegten Präferenzen, der sich zwischen verschiedenen Erklärungen ergibt. Auch die Darstellung des H. oec. ohne Präferenzen, ohne Vorlieben und ohne Abneigungen (Vorlieben/Abneigungen scheinen Umschreibungen des Präferenzbegriffes zu sein) ist insbesondere in der Kontrastierung mit dem Ziel der Nutzenmaximierung problemhaft: Nutzenmaximierung verstanden als Maximierung einer Nutzenfunktion setzt die Existenz einer (etliche Konsistenzanforderungen erfüllenden) Präferenzordnung voraus. Eine Nutzenfunktion – die eine Präferenzstruktur repräsentiert – kann es also nur geben, wenn es Präferenzen gibt, die repräsentiert werden: Ein H. oec. ohne Präferenzen kann also schwerlich seinen Nutzen maximieren (vgl. Kreps, 2010).

Die von weiteren Erklärungen vorgenommene Eingrenzung fehlender Präferenzen auf das Fehlen u.a. zeitlicher, räumlicher und markenbezogener Präferenzen, ist ebenso kritisch zu hinterfragen, da sie

»Soziale Entscheidungen wird er nur dann treffen, wenn sie diesem Ziel [Nutzenmaximierung] nutzen. Dabei nimmt er das Risiko in Kauf, seinen Mitmenschen zu schaden (Beispiel: Raubmord), falls es die für ihn kosteneffektivste Alternative ist. Auch vor Täuschung oder Betrug würde der Homo Oeconomicus nicht zurückschrecken, wenn er damit schneller sein Ziel erreichen würde, und Kooperation von Vornherein ausklammern.« [Ax]

Dieses Zitat unterstreichend wird ihm mitunter »soziale Isolation« [Db] unterstellt und wird er als »asozial« [Ax] bezeichnet. Die Diskussion dieser Antisozialität des H. oec. geht dabei fließend in die Frage über, die sich mitunter auch im Hinblick auf einige verhaltensökonomische Ansätze stellt: Ist derjenige Akteur, der eine Erwartungsnutzenfunktion maximiert, welche positiven Nutzen aus prosozialem Verhalten zulässt, eigentlich ein H. oec.? Oder eher ein Homo reciprocans (vgl. Fehr/Gächter, 1998)? Oder beides? Oder doch etwas völlig anderes?

Weniger negativ jedoch ebenso perspektivverengend sind die Darstellungen bezüglich der Besonderheiten der Information und der Transparenz. Systematisch wiederkehrend werden hier die vollständige

Markttransparenz sowie das Phänomen der vollständigen Information (gerne auch in einem Atemzug genannt) angeführt:

»[H. oec.] ist besonders durch Eigenschaften wie [...] die vollkommene Information über alle Märkte und Eigenschaften sämtlicher Güter (vollständige Markttransparenz) charakterisiert.« [Ac]

Konkretisierungen bezüglich Information und Transparenz werden durchaus kontrovers vorgenommen. So besteht vollständige Information und Transparenz bspw. ...

- ... über alle Güter [Ei], alle Preise und alle Produktionskosten [As],
- ... über alle Handlungsalternativen [Ac, Aj, Dr, Ei] und alle Konsequenzen [Aj, Dr, Ea],
- ... über alle Gütereigenschaften [Ac, Ea] und alle Güterqualitäten [Ea], etc.

Während die ersten zwei Verfeinerungen im Hinblick auf die Einsatzszenarien des H. oec. relativ unkritisch scheinen, impliziert der dritte Punkt eine deutliche Perspektivverengung: Wird das Umfeld, in welchem der H. oec. agiert (oder agieren kann?) durch das Vorliegen perfekter Information über alle Gütereigenschaften und alle -qualitäten charakterisiert, so können – um ein prominentes Beispiel anzuführen – diejenigen Akteure, die der Modellierung des »Market for Lemons« (vgl. Akerlof, 1970) zugrunde liegen, keine Homines oeconomici sein, liegt doch die Kernidee (bzw. die Kernproblematik) gerade in der fehlenden Information bezüglich der Qualität der auf einem Markt gehandelten Güter.

Interessant scheint darüber hinaus, dass die mögliche Differenzierung zwischen

- der prinzipiellen Verfügbarkeit vollständiger Information (einem Aspekt, welcher wohl streng genommen eher dem Entscheidungsumfeld und weniger dem H. oec. selbst zuzuordnen ist),
- der vollständigen Informiertheit (die eher den H. oec. selbst betrifft, denn ein Akteur sollte ja vollkommen informiert sein können, indem er die unvollkommen vorliegende Information,

die in seiner individuellen Entscheidungssituation vorliegt, vollständig berücksichtigt.) und

- der abgeleiteten Fähigkeit, vollkommen informiert zu sein (und sein zu wollen) sowie vollkommene Information vollkommen verarbeiten zu können

vage. So wird das Charakteristikum der vollkommenen Information in einigen Texten eher als Charakteristikum der Entscheidungssituation adressiert:

»Diese ökonomische Rationalität bei vollkommener Information ist eine wichtige Voraussetzung« [Bc],

in anderen wird eher die Informiertheit angesprochen:

»[Der H. oec.] besitzt darüber hinaus eine allumfassende Information über den Markt. Ein Homo oeconomicus wäre somit z.B. über alle Preise eines Produkts in den verschiedenen Geschäften und in den verschiedenen Städten informiert« [Bj]

und wieder andere gehen auf die aus dem Informationsbegriff abgeleiteten Fähigkeiten zur

»unmittelbaren und fehlerfreien Informationsverarbeitung« [An] ein.

Von großer inhaltlicher Reichweite scheint darüber hinaus die Frage, was eigentlich passiert, wenn das Entscheidungsumfeld nicht durch vollständige Markttransparenz und/oder vollkommene Informationen gekennzeichnet ist. In einer der Erläuterungen findet sich der folgende, diese Frage zumindest in Teilen beantwortende Satz: »Insbesondere setzen rationale Entscheidungen ein [sic!] transparenten Markt und den vollständigen Überblick über Angebot und Nachfrage, Mengen, Preise und Produktionskosten voraus.« [As]

Wird rationales Verhalten als die zentrale Eigenschaft des H. oec. angenommen und ist dies ohne einen »transparenten Markt« [As] nicht möglich, so würde wohl ein H. oec. in Situationen ohne vollkommene Markttransparenz und ohne die im obigen Zitat weiterhin angeführten Voraussetzungen nicht entscheiden können: Ergo könnte jeder abstrakte Akteur, der sich in Modellen unvollkommener Information oder intransparenter Märkte bewegt, per Definition kein Homo oeconomicus sein.

Die Verbindung von rationalem Verhalten und besonderen Prinzipien wird wiederkehrend mit der Information hinterlegt, dass sich rationales Verhalten an einem Rationalprinzip orientiert, welches mitunter wie folgt weiter ausgeführt wird:

»Idealtyp eines Entscheiders, der zu uneingeschränkt rationalem Verhalten (Rationalprinzip) fähig ist. Hierzu zählt zum einen die kosquente [sic!] Verfolgung der eigenen Ziele (die ausschließlich finanzieller Natur sind) und zum anderen die unmittelbare und fehlerfreie Informationsverarbeitung.« [An]

Die Orientierung an Zielen, »die ausschließlich finanzieller Natur sind« und die assoziative Verbindung mit der Fähigkeit zur unmittelbaren und fehlerfreien Informationsverarbeitung ist hier insofern verwunderlich, als dass die auf der entsprechenden Internetseite angegebene Verlinkung des Begriffes Rationalprinzip zu einem Beitrag führt, der angibt, das Rationalprinzip würde befolgt, »wenn die bez. eines Ziels optimale Alternative gewählt wird«. Weiter heißt es:

»Über die näheren Merkmale gehen die Meinungen weit auseinander« (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 14.02.2018) ohne dass eine genauere Differenzierung erfolgt.

Neben dem Rationalprinzip werden das ökonomische Prinzip [Ax, Es, ...] mit seinen »Unterarten« dem Minimal- und dem Maximalprinzip als nähere Erläuterungen zur Rationalität angeführt:

»[...] dieser Rationaldenker handelt entweder nach dem Minimalprinzip oder nach dem Maximalprinzipal (das nennen wir auch das ökonomische Prinzip in seinen Ausprägungen; ökonomisches Prinzip ist der Oberbegriff).« [Es]

Die Suche nach weiteren, bspw. die Konsistenz der Präferenzen betreffenden Prinzipien, ist in den allermeisten Fällen vergebens. Die dem H. oec. unterstellten, besonderen Fähigkeiten, die, so einige der Erklärungen, rationales Verhalten erst ermöglichen, umfassen neben der Fähigkeit zur »unmittelbare[n] und fehlerfreie[n] Informationsverarbeitung« [An] bspw. auch die Fähigkeit des »Kalkulierens« [Cm]. Die fehlende Beeinflussbarkeit bezieht sich bspw. auf den fehlenden Einfluss von »Gefühlen« [Ed] oder »Emotionen« [Ex] in Entscheidungssituationen oder Fehlenden

Einfluss von »Marken oder Design« [As]. Die Wirtschaftlichkeit scheint an dieser Stelle selbsterklärend und sei nicht noch einmal explizit aufgearbeitet.

Über den Zweck des H. oec. sind sich die Erläuterungen zumindest im Grundtenor einig. So wird mehrfach wiederkehrend angegeben, der H. oec. wäre dazu gedacht, »um elementare, wirtschaftliche Zusammenhänge zu erklären« [Dh, ...]. Er erleichtert »wirtschaftswissenschaftliches Forschen und Arbeiten« [Cf], dient der »Vereinfachung« [Cv] und soll »für ein besseres Verständnis von wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhängen« [Af] sorgen. Zwar verstecken sich auch in den Tiefen vieler Formulierungen der Zwecke des H. oec. kleine Kuriositäten und Widersprüche, diese sollen jedoch an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden.

Der Blick auf diejenigen Aspekte, die im Hinblick auf den H. oec. mit kritischer Stimme geäußert werden, zeigt sich, dass vor allem die fehlende Nähe zur Realität bemängelt wird. Kontroversen ergeben sich jedoch aus der engen Verknüpfung von Kritikpunkten und den dem H. oec. unterstellten Eigenschaften, welche, wie oben ausgeführt, von einigen Widersprüchen durchsetzt waren.

So wird die Realitätsferne des H. oec. bspw. mit der Aussage untermauert, in der Realität hätte »jeder Mensch [...] gewisse Vorlieben und Abneigungen« [Ep]. Ginge man davon aus, dass Vorlieben und Abneigungen Präferenzen sind, so ist dieser Kritikpunkt doch zumindest kritisch zu hinterfragen. Auch die wiederkehrende Kritik am Mangel perfekter/vollständiger Informationen in realen Situationen kann wohl solange nicht uneingeschränkt geltend gemacht werden, wie der oben diskutierte Zusammenhang zwischen dem H. oec. und Aspekten der Information nicht geklärt ist. Dieser Kritik an der Kritik sollte dabei keine, den H. oec. verteidigende Absicht unterstellt werden. Sie soll lediglich darauf hinweisen, wie schnell ein unklares Verständnis des zu kritisierenden Gegenstandes zu Kritik führen kann, deren Fundierung durchaus diskutabel sein kann.

FAZIT

Dieser Beitrag analysiert und diskutiert Uneinheitlichkeiten und Widersprüche in und zwischen kurzen Online-Erklärungen und Erklärvideo zum H. oec. Diese sind zweifelsohne nicht nur dem untersuchten Format zuzuschreiben, sondern ebenso dem generellen Fehlen einer einheitlichen Definition geschuldet, welche über qualitative Analysen ökonomischer Grundlagenliteratur und entsprechende Aufsätze weiter zu untersuchen ist. Nichtsdestoweniger scheint das über Online-Definitionen erlangbare, vermeintliche Verständnis problematisch, sofern die gegebenen oberflächlichen und teilweise sogar widersprüchlichen Informationen durch die Rezipienten nicht weiter hinterfragt und reflektiert werden. Ein sehr heterogenes Begriffsverständnis, in Konsequenz dessen der H. oec. des einen oft nicht mehr viel mit dem des anderen gemein hat, kann zu Missverständnissen nicht nur im Gespräch untereinander, sondern auch im Verständnis des ökonomischen Theoriegebäudes insgesamt führen. Dabei sei noch einmal explizit darauf hingewiesen, dass dieser Beitrag in keinem Fall intendiert, den H. oec. in ein besseres oder ein schlechteres Licht zu stellen – vielmehr soll er dafür sensibilisieren, dass ein schnelles Informieren gemäß dem

Motto »quick and easy« mitunter auch sehr schnell »quick and dirty« sein kann. Abschließend kann festgehalten werden kann, dass der H. oec. wohl am schnellsten und gleichzeitig am ehrlichsten mit dem bekannten Facebook-Beziehungsstatus zu beschreiben ist: **»Es ist kompliziert.«**

Literatur

- Akerlof, G. A., The market for »lemons«: Quality, uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3) (1970), S. 488-500.
- Cash (12.10.2017), Der »Homo oeconomicus« ist tot, es lebe der Mensch. Online im Internet: <https://www.cash.ch/fonds/partner-news/der-homo-oeconomicus-ist-tot-es-lebe-der-mensch-1108864> (Abrufdatum 14.04.2020).
- FA, Frankfurter Allgemeine (25.10.2012), Der Homo oeconomicus lebt. Online im Internet: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissenschaften/der-homo-oeconomicus-lebt-11938235.html> (Abrufdatum 02.12.2019).
- Fehr, E., Gächter S., Reciprocity and economics: The economic implications of Homo Reciprocans. *European Economic Review* 42(3) (1998), S. 845-859.
- Focus (13.06.2010), Finanzmärkte: Warum der Homo oeconomicus nicht existiert. Online im Internet: https://www.focus.de/finanzen/news/tid-18581/finanzmaerkte-warum-der-homo-oeconomicus-nicht-existiert_aid_517917.html (Abrufdatum: 02.12.2019).
- FR, Frankfurter Rundschau (12.06.2015), Homo oeconomicus? Online im Internet: <https://www.fr.de/wirtschaft/homo-oeconomicus-11692723.html> (Abrufdatum 02.12.2019).
- Gabler Wirtschaftslexikon (14.02.2018), Rationalprinzip. Online im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/rationalprinzip-44246/version-267562> (Abrufdatum 16.04.2020).
- Hahn, S., Rationalitätsbegriffe – Von Max Weber lernen?, in: Behnke, J., Bräuninger, T. & Shikano, S. (Hrsg.), *Jahrbuch für Handlungs- und Entscheidungstheorie*, Wiesbaden 2010, S. 47-68.
- Kreps, D. M., *A Course in microeconomic theory*, Harlow 2010.
- Rat für Kulturelle Bildung (2019), *Jugend/YouTube/Kulturelle Bildung. Horizont 2019*. Online im Internet: https://www.rat-kulturelle-bildung.de/fileadmin/user_upload/pdf/Studie_YouTube_Webversion_final_2.pdf (Abrufdatum: 23.02.2021).
- Rubinstein, A., Perfect equilibrium in a bargaining model. *Econometrica* 50(1) (2081), S. 97-109.
- Simon, H. A., A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics* 69(1) (1955), S. 99-118.
- statcounter (GlobalStats) (2021), Search Engine Market Share Germany, Jan 2020 – Jan 2021. Online im Internet: <https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share/all/germany> (Abrufdatum: 23.02.2021).
- Tirole, J. *The theory of industrial organization*, Cambridge 2003.
- Zelger, J., *Erforschung und Entwicklung von Communities. Handbuch zur qualitativen Textanalyse und Wissensorganisation mit GABEK®*. Wiesbaden 2019.



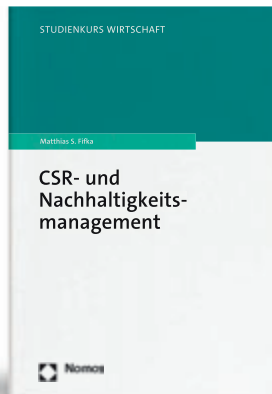
Dr. Katharina Friederike Sträter

ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin (Post Doc.) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Mikroökonomik, Bounded Rationality, Qualitative Methoden.

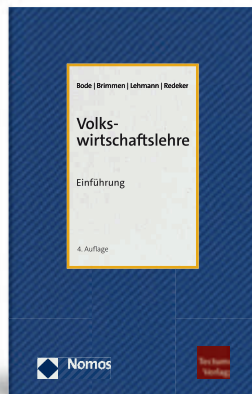
Die perfekten Begleiter für ein erfolgreiches Studium



Gesamtprogramm
Sozial- und Geistes-
wissenschaften



Matthias S. Fifka
CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement
2021, 212 S., brosch., 22,- €
E-Book 978-3-7489-0834-0
ISBN 978-3-8487-6713-7
(Studienkurs Wirtschaft)



Olaf H. Bode |
Frank Brimmen | Christian
Lehmann | Ute C. Redeker
Volkswirtschaftslehre
Einführung
4., überarbeitete und
aktualisierte Auflage 2021,
246 S., brosch., 24,- €
ISBN 978-3-8288-4488-9
E-Book 978-3-8288-7522-7
(NomosBibliothek)

Unternehmerische Nachhaltigkeit (Sustainability) und Verantwortung (CSR) sind in Wissenschaft und Praxis von zunehmender Bedeutung. Das vorliegende Buch zeigt deshalb auf, wie diese Themen strategisch umgesetzt werden können, sodass ein Mehrwert für Gesellschaft und Unternehmen entsteht.

Jahrelange Lehrerfahrung an der Fontys International Business School in Venlo sowie die Praxiserfahrungen zweier Autoren als Führungskraft in der Wirtschaft wurden genutzt, um Studierenden den Zugang zur Volkswirtschaftslehre zu vereinfachen. Dieses Lehrbuch führt die Leserschaft an das komplexe Fachgebiet heran.

Jura für WiWis



Klaus Vieweg | Michael Fischer
Wirtschaftsrecht
Grundlagen
2. Auflage 2022, ca. 480 S.,
brosch., ca. 28,90 €
ISBN 978-3-8487-7297-1
E-Book 978-3-7489-1313-9
Erscheint ca. September 2022



Christian Deckenbrock |
Clemens Höpfner
Bürgerliches Vermögensrecht
Grundlagen des Wirtschaftsprivatrechts
mit Fällen und Lösungen
5. Auflage 2022, 403 S., brosch., 24,90 €
ISBN 978-3-8487-8190-4
E-Book 978-3-7489-2598-9



Matthias Knauff
Öffentliches Wirtschaftsrecht
2. Auflage 2020, 293 S., brosch., 26,90 €
ISBN 978-3-8487-3880-9
E-Book 978-3-8452-8203-9



Artur Teichmann
BGB Allgemeiner Teil
Einführung
2021, 380 S., brosch., 22,90 €
ISBN 978-3-8487-7820-1
E-Book 978-3-7489-2224-7

 Nomos
eLibrary nomos-elibrary.de

Bestellen Sie im Buchhandel oder versandkostenfrei online unter nomos-shop.de
Bestell-Hotline +49 7221 2104-260 | E-Mail bestellung@nomos.de | Fax +49 7221 2104-265

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos

FUTURE SKILLS

Lesen und Schreiben waren die Grundvoraussetzung für die Entwicklung menschlichen Fortschritts und Wohlstands in den vergangenen Jahrhunderten. Im digitalen Zeitalter kommen digitale Kompetenzen hinzu, welche sich als ebenso zukunftsentscheidend erweisen wie einst das Lesen und Schreiben. Aber sind diese wirklich das Wichtigste dessen, was man heute als »Future Skills«, als »Zukunftskompetenzen« bezeichnet?

Wenn wir die Erfordernisse, Möglichkeiten und Herausforderungen des digitalen Zeitalters angemessen »lesen« (im Sinne von verstehen) und »schreiben« (also konkret umsetzen und gestalten) wollen, bedarf es einer weit tiefergehenden Ebene von Future Skills. Wir bezeichnen diese als »Life Skills«, als »Lebenskompetenzen« oder »Lebens-Schlüsselkompetenzen«.

Die kürzeste und trefflichste Definition, was damit gemeint ist, stammt von Sir Ken Robinson, dem weltweit angesehensten Kreativitäts- und Bildungsvordenker: »Imagination is what makes us human«. Er fasst dabei »Imagination« – die menschliche Vorstellungskraft – als die Mutter all jener Kompetenzen auf, die den Menschen zum Menschen machen.

Dieses Verständnis passt zu jenem, was das Silicon Valley schon sehr früh als die eigentliche Ursache für die dortige Kreativitätsexplosion erkannte. Die Region, die zum Inbegriff für das digitale Zeitalter wurde, identifizierte vier »ur-menschliche« Future Skills als unbedingte Voraussetzung und alles andere überragende Schlüsselkompetenzen für die dort aufgeblühte Innovationskraft: Creativity, Collaboration, Communication und Critical Thinking.

Diese wurden als »die vier C's-DNA« des digitalen Zeitalters bekannt. Von daher dürfte es bereits klar sein: Eine Verkürzung von »Future Skills« auf digitale Kompetenzen wäre ein Kardinalfehler. Doch die Erkenntnis, was alles in den Kreis der universell zukunftsentscheidenden »Future Skills« gehört, hat sich sehr schnell über die vier ersterkannten »Kompetenzen-DNA's für das digitale Zeitalter« ausgeweitet. Diese lassen sich – neben den unmittelbar digitalen Kompetenzen – so zusammenfassen:

Es sind die persönlichen, sozialen und lebenspraktischen Kompetenzen, die die Grundvoraussetzung für das Lesen und Schreiben gelingender guter Zukunft in allen Lebensbereichen darstellen. Dazu zählen beispielsweise:

A chtsamkeit	H ybrid Thinking	R echerche
A uthentizität	I nnere Führung	R esilienz
B egeisterung	I nnovation	S elbstwirksamkeit
B eziehung	K ommunikation	S pielkompetenz
C hangemaking	K onfliktlösung	S torytelling
C o-Creation	K reativität	S ystemisches Denken
C ollaboration	L eadership 5.0	T eamkompetenz
D atenkompetenz	L ernen des Lernens	T ransformabilität
D igitale Souveränität	M edienkompetenz	V ertrauen
E mpathie	M ultiperspektivität	V orstellungskraft
E ntrepreneurship	N achhaltigkeit	V ision/Purpose
F uture Literacy	P otenzialentfaltung	W eQ Metatrend
G lobal Citizenship	P roblemlösung	W erteorientierung
H appiness	P rojektmanagement	W issenskompetenz

FUTURE SKILLS
IT'S YOUR LIFE.

„Das zutiefst
Menschliche in uns
zu entwickeln ist die
zentrale Aufgabe im
21. Jahrhundert.“

GERALD HÜTHER
GEHIRNFORSCHER

LIFE SKILLS BEISPIELE ALS DAS ALPHABET DES 21. JAHRHUNDERTS

Die notwendige Hoffnungsgeschichte

Die »Lebensschlüsselkompetenzen« sind also in allen Bereichen menschlichen Lebens und Wirkens »das Alphabet guten und gelingenden Lebens«.

Sie sind der Kern einer umfassenden und tiefgreifenden neuen Hoffnungsgeschichte. Sie sind im besten Interesse aller Menschen. Und sie sind der beste und sicherste Weg, dass die Wende zur Zukunftsfähigkeit für alle Akteure in allen Systemen und für alle großen Herausforderungen der Gegenwart gelingt.

Und noch mehr: Sie sind die lebenspraktische Umsetzung des Kerns der grundlegenden Kulturwende im 21. Jahrhundert, den das WeQ Institute entdeckte, als es in mehreren Studien 2014/15 mehr als 200 bahnbrechend neue und je einzeln bereits weltverändernde Zukunftstrends wie Open Space, Co-Creation, Open Innovation, Design Thinking, Wiki, Circle Economy oder Impact Investing untersuchte. Diese neue Generation von Trends unterscheidet sich von früheren signifikant durch deutlich mehr gesamtsystemisches Denken und deutlich kollaborativeres Handeln. Weitere Forschungen bestätigten diese Merkmale als Metatrend des 21. Jahrhunderts, dem wir den Namen »WeQ« im Sinne von »More than IQ« gaben.

Dass es dringlichst eines weltweiten Durchbruchs gesamtsystemischen Denkens und kollaborativen Handelns bedarf, setzt sich inzwischen selbst in der globalen Wirtschaft immer vehementer als Erkenntnis durch. Todd Khozein, einer der Repräsentanten einer bereits radikal umdenkenden Generation von Unternehmensberatern, sieht in »collaboration the next competition«. Der neue »Wettbewerb« entscheidet sich nicht länger an der »Wettbewerbs-«, sondern an der »gesamtgesellschaftlichen Kollaborations-Intelligenz« von Unternehmen. Todd Khozein ist der Erfinder eines der erfolgreichsten Formate für diese Qualität der Zusammenarbeit: der Hackathons.

Gesamtsystemisches Denken und »collaboration is the next competition« gilt für alle zukunftsrelevanten Trends, für alle hoffnungsstiftenden Zukunftsideen und -innovationen, für die Zukunftsfähigkeit jeglicher Organisation sowie für die neue Qualität von Lernen.

Kollaborative menschliche Future Skills auf der Grundlage von gesamtsystemisch orientierten Werten und Haltungen sind für all dies das entscheidende Zukunftselixier, die entscheidenden Zukunftskompetenzen.

Von der Wissens- zur Kompetenzgesellschaft

Die OECD als weltweit bedeutendste Bildungseinrichtung und deren Bildungsdirektor Andreas Schleicher bezeichnen sehr bewusst die Zukunftskompetenzen schon seit einiger Zeit als »die neue globale Währung«. Denn von ihnen, so Schleicher, hängen »Identität, Handlungsfähigkeit und Sinnhaftigkeit« ab sowie »Neugier und Wissendurst, Mitgefühl und Mut« – und zwar durch »die Fähigkeit, unsere kognitiven, sozialen und emotionalen Ressourcen zu mobilisieren«. Diese »werden unsere besten Waffen gegen die größten Bedrohungen unserer Zeit sein.«

Wissen wird zwar auch im 21. Jahrhundert keineswegs an Bedeutung verlieren, aber der Zugang zu Wissen wird durch zwei Faktoren erheblich erleichtert und verbessert:

Zum einen wird er radikal erleichtert durch digitale Wissens- und Lernangebote (Google weiß alles und Lernplattformen vermitteln immer mehr alles in passender Weise für jeden Menschen und in jeder Lebensphase). Salman Khan, der Erfinder und Entwickler der ersten digitalen Lernplattform, der Khan Academy, artikuliert bereits 2012 auf der Grundlage seiner Erfahrungen das »Grundrecht auf beste (Wissens-)Bildung für alle« und zugleich das »Grundrecht auf vollständiges Verstehen allen erworbenen Wissens für alle«. Wissenschaftliche Studien bestätigen, dass sich mit seinen digitalen Angeboten sowohl die Geschwindigkeit und Leichtigkeit wie auch die Tiefe des Verstehens beim Wissenserwerb radikal veränderten.

Zum zweiten wird klassisches Wissenserwerb fundamental erleichtert und vertieft durch jedes einzelne »Life Skill«. Denn jede Lebenskompetenz vertieft und vernetzt jegliches Wissen und erzeugt damit eine grundlegend neue Qualität von systemischem Verstehen und Anwenden von Wissen. Jede menschliche und zwischenmenschliche Lebenskompetenz vertieft insbesondere die kollaborative Kompetenz aller – in jedem Lernprozess wie in jedem Umsetzungsprozess von Gelerntem, also beispielsweise durch Teamlernen oder Peer-to-Peer-Lernen sowie durch Praxislernen in Projekten.

Der schönste und wertvollste Beruf im 21. Jahrhundert

Wie wichtig Wissenserwerb für jeden Menschen ist und ebenso für jede Gesellschaft als Grundvoraussetzung für deren Zukunftsentwicklung und Wohlstand, setzte sich im 20. Jahrhundert als Grunderkenntnis weltweit durch. Dementsprechend wurde der Zugang zu Wissen 1948 zum Allgemeinen Menschenrecht erklärt. Die Staaten nahmen nach und nach alle die Bereitstellung der Voraussetzungen für Wissenserwerb in der Breite und Tiefe als eine ihrer wichtigsten Aufgaben an.

Für das 21. Jahrhundert brauchen wir entsprechende Weichenstellungen für den nächsten überfällig notwendigen und notwendigen Schritt zu einer umfassenden Kompetenzen-Bildung. Future Skills Bildung mit ihrem Kern der Lebensschlüsselkompetenzen muss zum Kern des neuen Verständnisses des universellen Menschenrechts auf Bildung werden. Doch die damit verbundene tiefgreifende Weiterentwicklung und Transformation von Lernen und Leben muss ungleich schneller gemeistert werden als bei der Etablierung allgemeiner Wissensbildung. Der Grund: Der Haupteffekt der Digitalisierung ist die parallele und gleichzeitige exponentielle Beschleunigung nahezu aller Entwicklungen in der Welt.

Das betrifft insbesondere die exponentielle Beschleunigung von Wissen und dessen immer kürzerer Halbwertszeit. In einem technisch orientierten Studium ist bereits heute im dritten Semester die Hälfte des bis dahin Gelernten überholt. Fakten wie diese aus der digitalen Beschleunigungswelt werden in dem 2007 gestarteten weltweiten Erfolgsvideo »Did you know« jährlich upgedatet und ergänzt. Sie führen immer schärfer zur immer selben Kernfrage:

»Wie können wir uns in einer solchen Welt vorbereiten für eine Zukunft mit Jobs, die noch nicht existieren, für Technologien, die noch nicht erfunden sind, für die Lösung von Problemen, von denen wir noch nicht wissen, dass sie entstehen werden?«

Der Pionier moderner Managementlehre Peter Drucker erkannte schon vor zwei Jahrzehnten: »Die einzige Kompetenz, die im 21. Jahrhundert wichtig sein wird, ist die Kompetenz, neue Kompetenzen zu lernen. Alles andere wird mit der Zeit obsolet werden.« Was nicht obsolet wird, sondern unverzichtbar und immer wertvoller für alle – ob als Individuum, als Organisation, als Unternehmen oder als Gesellschaft – sind zukunftstaugliche Werte, Haltungen und Kompetenzen.

Die lehrenden und lernbegleitenden Berufe werden sich unweigerlich dementsprechend tiefgreifend weiterentwickeln müssen und zum schönsten aller Berufe werden. Warum? Weil es zu ihrem fortentwickelten Berufsprofil gehört, die zutiefst menschlichen Schlüsselkompetenzen besonders intensiv selbst zu lernen, einschließlich der Kunst von deren Weitervermittlung. Die Qualifikation multipler Lernbegleitung wird erheblich an Bedeutung gewinnen und das heutige Berufsbild von Lehrerinnen und Lehrern wird sich deutlich in Richtung Lernbegleitende bzw. Lerncoaches verschieben. Die Verknüpfung von Wissen und Kompetenzen in den Lernprozessen für das 21. Jahrhundert wird alle diese entsprechend fortentwickelten Berufe zu den wichtigsten, attraktivsten und wertvollsten im 21. Jahrhundert werden lassen. Die Wertschätzung dieser Berufe in der Gesellschaft einschließlich deren Honorierung wird sich entsprechend der gesamtgesellschaftlichen Schlüsselbedeutung von Future Skills Learning skalieren.

Die FUTURE SKILLS Bewegung

DIE FUTURE SKILLS INITIATIVE als universelle Zukunftsinitiative

Nichts ist so universell zukunftsentscheidend und wirksam wie unsere FUTURE SKILLS, unsere Lebenskompetenzen.

- > Sie steigern unsere persönliche Glückskompetenz, Agilität, Selbstwirksamkeit & lebenslange Lernfähigkeit mehr als alles andere.
- > Sie sind für Unternehmen absolut zukunftsentscheidend.
 - > Sie machen Teams exponentiell kreativer.
- > Sie machen unsere Gesellschaft kollaborativer und partizipativer.
 - > Sie bringen unsere Lebenskompetenzen in ein intelligentes Zusammenspiel mit den Lebenskompetenzen aller Ökosysteme.

Deshalb sind Future Skills das nächste große Zukunftsprojekt.

INITIATIVE
FUTURE SKILLS
IT'S YOUR LIFE.

„Collaboration
is the next
competition.“

TODD KHOZEIN
UNTERNEHMENSBERATER,
HACKATHON-ERFINDER



Spiegel u.a.
30 Zukunftsentscheidende Kompetenzen
und wie wir sie lernen können

2021 414 Seiten. Mit zahlreichen Abbildungen.
Hardcover € 39,80
ISBN 978-3-8006-6635-5



Peter Spiegel

ist Zukunftsforscher, Entdecker des
WeQ Metatrends, Initiator der Future Skills
Initiative und des Future Skills Praxisbuchs
sowie Autor und Herausgeber von 40
Sachbüchern. Er leitet den Think-&-Do-Tank
WeQ Institute in Berlin.

2

Im Job



WiWi
CAREER

2022/
2023



2022 waren
851.665
Arbeitsstellen
unbesetzt.

Im ersten
Job verdienen
Männer rund
5600
Euro mehr als
Frauen.

Bei rund
37.900
Euro liegt der Median
bei den Einstiegs-
gehältern von Uni-
Absolventen.

3/4
der Erwerbstätigen
arbeiten im Sektor
Dienstleistungen.

Jobwechsel
bringen rund
30 %
mehr Gehalt.

Einsteiger
bleiben ca.
1,5
Jahre im ersten
Arbeitsver-
hältnis.

Für etwa
80 %
der Personaler wiegen
praktische Berufserfahr-
ungen mehr als über-
durchschnittliche
Noten.

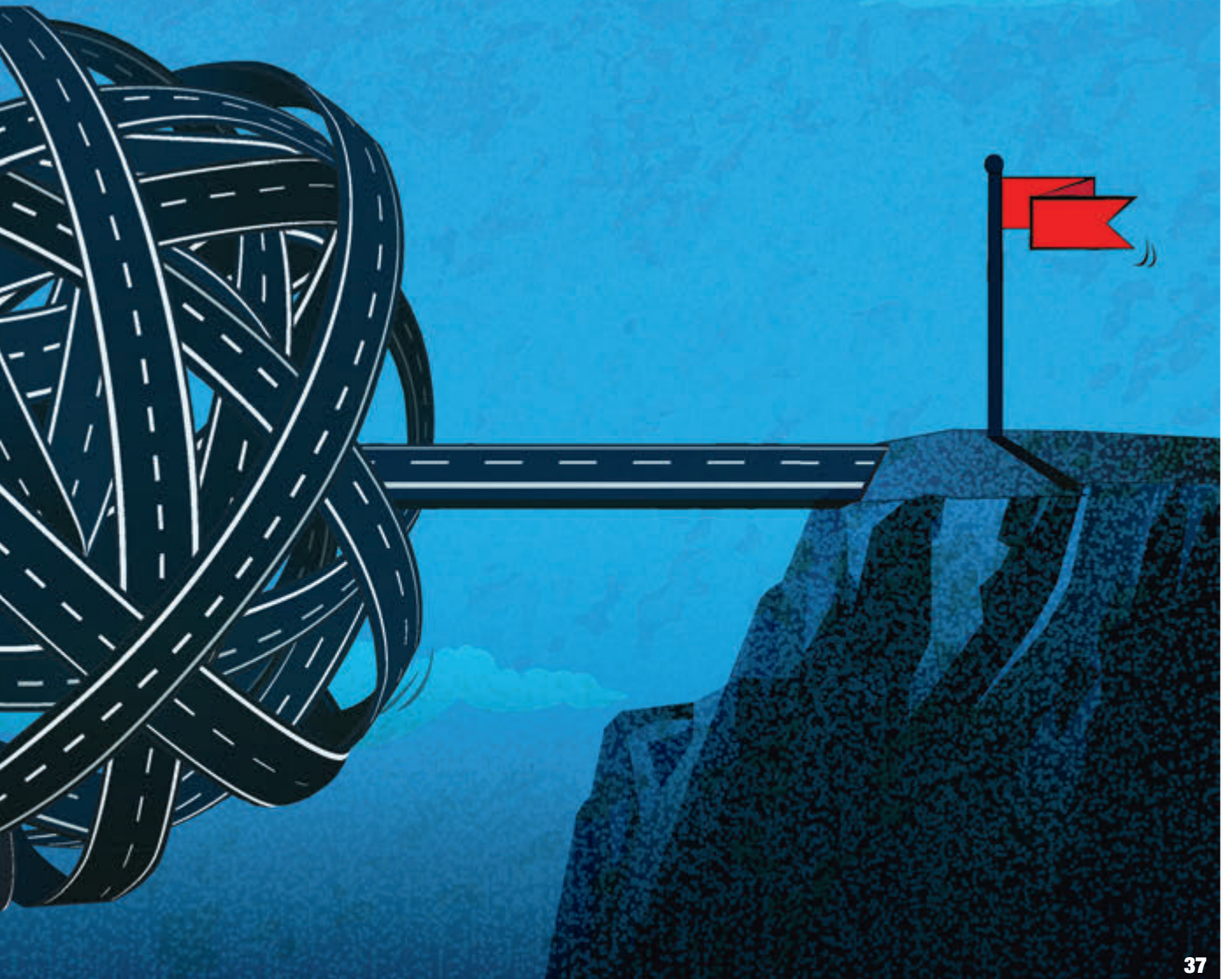
Im Jahr 2021
haben knapp
517.000
Studierende ihr
Studium abge-
schlossen.

Disruptive Zeiten sind in der Unternehmung für den besten



die besten Zeiten mensberatung Job der Welt

Von John Persch



Chip-Krise, gestörte Lieferkette, Krieg in Europa, Fachkräftemangel, gestiegene Rohstoffkosten, steigende Zinsen und Inflation. Die nicht abschließende Aufzählung zeigt, dass die vergleichsweise ruhigen Zeiten in der Wirtschaft mit planbaren Ergebnissen vorbei sind. Überleben wird nur, wer sich schnell auf geänderte Situationen anpassen kann, Kunden die schnellsten Lösungen für dringende Probleme bietet und die finanzielle Stabilität im Blick hat.

In disruptiven Zeiten ist es ein Zeichen der Stärke, wenn für den Geschäftserfolg verantwortliche Unternehmenslenker externe krisen- und veränderungserfahrene Hilfe an Bord holen. Externes Know-how dient zur Lösung außergewöhnlicher Herausforderung. Profis reduzieren das Delta zwischen Ist- und Soll-Zustand. Unternehmensberatungen eilt jedoch ebenfalls der Ruf voraus, dass außer PowerPoint-Präsentationen nur geringe Beiträge zum Unternehmenserfolg erzielt werden. »In der Praxis treffen wir oft auf Absolventen, die im Auftrag allein gelassen werden. Ein üblicher Weg der großen Beratungsfirmen scheint zu sein, dass ein grauhaariger Senior Partner potentielle Auftraggeber überzeugt und den Vertrag verhandelt. Danach sieht man den Senior Partner nur noch in den Lenkungsausschüssen. Oder schlimmer, Präsentationen vorlesend, die von Junior Consultants erstellt wurden«, so John Persch, der kürzlich das »Unternehmensziel Unabhängigkeit – Management in disruptiven Zeiten« im Verlag Vahlen veröffentlicht hat.

Unternehmer sehen die jungen Berater und fühlen sich oft von den etablierten Beratungshäusern im Stich gelassen. Vor allem die zweite Reihe, also die Führungskräfte, reden oft von »Jugend forscht-Aktionen«. Da die Verträge jedoch zwischen Geschäftsleitung und den großen Beratungshäusern zustande gekommen sind, wird die Kritik nur hinter vorgehaltener Hand, auf dem Flur oder in der Kantine geäußert. Die Erwartungshaltung ist, dass ein großes Beratungshaus mit erfahrenen Beratern an Bord kommt und dementsprechend ist die Frustration groß. Hier wundert es nicht, dass nach einer McKinsey Studie über 70% der Beratungen scheitern.

Nur, für die heutige sehr herausfordernde Situation benötigen Unternehmer und Berater bessere Wege, um Studenten und Absolventen den Weg in die Beratungswelt zu öffnen, den Lernerfolg zu maximieren und gleichzeitig signifikant zur Sicherung der Unternehmen beizutragen.

Bessere Wege in den besten Job der Welt

Für Theresa war der Job bei der Hamburger Sozietät F&P Executive Solutions AG ein wirklicher Glücksgriff. Durch ein Uniprojekt bekam sie bereits die Möglichkeit, F&P operativ zu unterstützen. Über die gut funktionierende Zusammenarbeit gab es nach Beendigung des Projektes für alle vier beteiligten Studenten Jobangebote.

Das Angebot, nach dem Auslandsaufenthalt die Bachelorarbeit in Kooperation mit F&P Executive Solutions im Bereich Recruiting zu schreiben, war überzeugend. »Ich hatte deshalb im Ausland keinen Druck, meine Bachelorarbeit oder einen Job zu organisieren, da alles schon im Vorfeld geregelt wurde«, so Theresa.

Großer Vorteil war, dass die großartige Zusammenarbeit mit den Kollegen trotz der Unterbrechung bestehen blieb.

Aber warum genau ist Unternehmensberatung der beste Job der Welt? In der durch Disruption gestörten Welt verändert sich alles. Wenn es aber keine sicheren Jobs mehr gibt, sollte man dann nicht einen Job wählen, der Arbeitsplätze und Unternehmen sichert?

Das Ziel jeglicher Unternehmensberatung ist die Verbesserung des Status quo. Wenn man von einem Unternehmen mit 1.000 Beschäftigten ausgeht, betrifft die Auswirkung des Handelns sowohl die Mitarbeiter als auch ihre Partner und deren durchschnittlich 1,3 Kinder. Alles in allem hat man plötzlich eine (Mit-) Verantwortung für ca. 3.300 Menschen. Und das bereits kurz nach dem Studium oder als Berufseinsteiger.

Mentoring ist wichtig

Gerade für Studenten und Berufseinsteiger ist es jedoch entscheidend, von wem man die Prägung und Starthilfe in den ersten Jahren erhält. Der Unternehmensberater berät und versucht mittels Überzeugungskraft eine Veränderung herbeizuführen. In Krisenzeiten mandatierte Interim Manager beraten auch, ihre Stärke liegt in der Umsetzung. Erkennen sie ein Problem im Unternehmen, so wird dieses Kraft des Mandats gelöst. In einem Bild erklärt: Ob man einem Lungenkranken beratend sagt, er möge bitte mit dem Rauchen aufhören oder man aktiv Zigaretten und Feuerzeug verbannt sowie die Entziehung begleitet, ist eine unterschiedliche Vorgehensweise.

»Die Mentees lernen über die Beschreibung ihrer Aktionen, der erwarteten Ergebnisse und das Vorstellen des Lösungsweges mehr als über das Abarbeiten von Aufträgen mit anschließender Erfolgskontrolle«, so John Persch. »Aus Passivität und Reagieren wird vorausschauendes Handeln und damit die Befähigung zur Führung in Projekten«. Bilden Mentor und Mentee ein Team, lassen sich Erfolge in kürzeren Abständen erzielen.

Die Zusammenarbeit der Studenten und Absolventen mit Interim Managern der F&P eröffnen Einblicke in den Unternehmensalltag direkt aus der Blickrichtung und Problemstellung der ersten und zweiten Reihe in Unternehmen. Young Professionals lernen von den erfahrenen Executives sowie Partnern und damit in der direkten Zusammenarbeit. Man ist sozusagen live und im Team dabei statt nur am Rand stehend. Young Professionals, die operativ unterstützen, können zwischen der Arbeit im Mandat vor Ort und zwischen remote in Absprache mit dem erfahrenen Executive die Tätigkeit so einteilen, wie es den höchsten Beitrag zum Unternehmenserfolg bringt. Das erfordert eine gewisse Vertrauensbasis, die Studenten und Absolventen entgeggebracht wird.

Aus dem Vertrauensvorschuss wird schnell echte Verantwortung, die wiederum zu neuen Aufgaben führt. Agilität und Durchsetzungsfähigkeit ist Voraussetzung für die Chance, tatsächlich etwas zu bewegen. Die Vorteile für beide Seiten liegen auf der Hand:

Unternehmen profitieren von frischem Wind und bekommen Unterstützung dabei, schnell besser und effizienter zu werden. Studenten und Absolventen haben den Vorteil, die gelernte Theorie aus der Uni in die Praxis zu transferieren und Wissen zu erweitern. Eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Denn die Praxis in den meisten Unternehmen kommt für Studenten und Absolventen doch eher einem Realitätsschock gleich. Man kommt mit neuen Ideen aus der Hochschule in der Realität an und lernt von den Erfahrenen. Veränderungen werden trotz Nachfragen nicht angenommen und über kurz oder lang fügt sich der Absolvent ein. »Das haben wir schon immer so gemacht« oder andere wenig wertschätzende Kommentare begegnen Berufseinsteigern.

Unternehmensberater und Interim Manager müssen hingegen den Status quo ständig in Frage stellen. Denn die Ist-Situation in Unternehmen ist ja gerade Grund für ihre Beauftragung.

Eine Young Professional bei F&P Executive Solutions AG arbeitet als Executive Assistant. Sie ist keine Person unter vielen, denn sie trägt echte Verantwortung, lernt täglich Praxis und wissenschaftliche Lehre zu verbinden und bekommt schnell neue Aufgaben. Agilität ist kein Schlagwort, es ist tägliche Herausforderung.

Im Gespräch bestätigt sie, dass ihr »in der Uni oft einfach die Anwendung von gewissen Themen fehle.« Deshalb fände sie gerade das Schreiben der Abschlussarbeit in Zusammenarbeit mit Unternehmen sehr sinnvoll. Denn oft wären Dinge aus der universitären Lehre in der Unternehmenspraxis schwer vorstellbar. Auch Alexandra bestätigt, dass »man sehr viel erleben kann«. Zum aktuellen Zeitpunkt ist es für sie der beste Job der Welt. »Viele Menschen werden positiv durch meinen Einsatz beeinflusst«, bestätigt Alexandra.

Exponentielle Lernkurve als Vorteil für Young Professionals

Ziel jedes Absolventen ist es, schnell Verantwortung zu übernehmen und an Aufgaben mit Hilfe eines Mentors (und dem umfangreichen Wissen der Partner) zu reifen. »Dadurch, dass Young Professionals schon während des Studiums die Möglichkeit zum Einstieg bei F&P haben, lernen sie die Firma in dieser Zeit schon ausführlich kennen. Das erleichtert den Start nach dem Studium deutlich. Allen Young Professionals wird ein Mentor an die Hand geben, an dem man sich zu jeder Zeit bei Problemen oder Fragen wenden kann. Außerdem gibt es zum Start ein umfangreiches Onboarding, damit die Studenten und Berufseinsteiger die Firma besser kennenlernen und alle Abläufe verstehen. Man merkt, dass die Partner sich über die junge Unterstützung freuen und Verbesserungsvorschläge oder Unterstützung gerne angenommen werden. Bereits als Student fühlte ich mich wie ein vollwertiges Mitglied von F&P. Im Gegenzug können die Young Professionals auch extrem viel von den erfahrenen Managern mit langjähriger Berufserfahrung lernen, wodurch die Arbeit bei F&P wirklich nie eintönig oder langweilig wird«, lobt Theresa die Zusammenarbeit. Für Alexandra ist wichtig, dass sie »viel Verantwortung ab dem ersten Tag über-

nimmt, aber auch jederzeit Unterstützung durch den Betreuer erfährt.«

Die exponentielle Lernkurve entsteht durch die professionelle Einarbeitung in ein Projekt, den Einsatz mit dem erfahrenen Berater beim Kunden. Die Lerntiefe wird durch den vielseitigen Einsatz in verschiedenen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Abteilungen verstärkt.

Der familiäre Umgang zwischen Partner und Young Professionals wird durch die Offenheit für gegenseitiges Lernen unterstützt. Die Partner legen großen Wert auf das beste Know-how und integrieren Neues schnell in die Aufträge. »Wir müssen kontinuierlich auch unser eigenes Handeln in Frage stellen und verbessern. Improvement starts with I«, so der erfahrene assoziierte F&P-Partner und Autor John Persch. »Wenn wir den Wandel in Unternehmen durch unser Handeln fördern, müssen wir immer up-to-date sein.« Offenheit für Neues ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg in diesem Beruf.

Das steigert die Wertschätzung zwischen den Generationen. Es integriert Young Professionals quasi vom ersten Tag an. Hier führt der Vorteil des kleinen Unternehmens mit der Übertragung großer Aufgaben zu ständiger Herausforderung und Motivation. Alexandra gibt zu bedenken, dass trotz guter Organisation mit schnellem Einstieg ins Mandat und Engagement natürlich Herausforderungen bestehen bleiben. Ihre Motivation wurde kurzfristig beeinträchtigt, weil der Mandant mehrere Herausforderungen wie den Corona-bedingten Ausfall von Mitarbeitern parallel zu stemmen hatte.

Ungewohnt für Alexandra war das Berater-Leben aus dem Koffer. Ihr erster Einsatz führte sie in eine eher ländliche kleinere Stadt ohne großes Freizeitangebot. Froh hingegen war sie, drei Tage pro Woche am Standort zu verbringen. Denn der ständige Wechsel zwischen den Auftraggebern und die permanente Reisetätigkeit sind oft gefürchtet. »Stattdessen war es angenehm, vor Ort zu sein, das Unternehmen kennenzulernen und den Kontakt zu den Kollegen im Unternehmen zu halten.«



Persch

Unternehmensziel: Unabhängigkeit
Management in disruptiven Zeiten

2022, 205 Seiten, Mit 31 Abbildungen.
Hardcover € 39,80
ISBN 978-3-8006-6617-1

Die neue Architektur des Vertrauens

Wie sich Vertrauen systematisch aufbauen lässt

Von Prof. Dr. Eric Eller

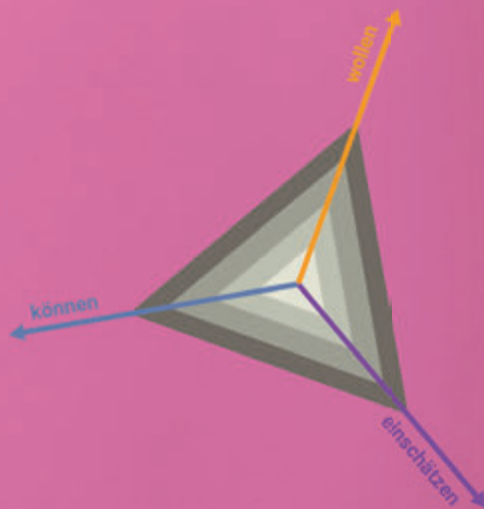
Ohne Vertrauen gehen Kund:innen Unternehmen aus dem Weg. Sie lehnen dann ihre Angebote ab, legen ihre Produkte zur Seite oder verlassen ihre Website. Dass der Erfolg von Unternehmen maßgeblich vom Vertrauen der Kund:innen abhängt, leuchtet ein. Doch: Lässt sich Vertrauen systematisch entwickeln? Glücklicherweise lautet die Antwort ja.

Stellen wir uns die folgende Situation vor: Eine fremde Person steht vor Ihrer Tür und möchte bei Ihnen übernachten. Würden Sie zustimmen? Vermutlich nicht: Sie wissen nicht, ob Sie dieser Person vertrauen können. Sie könnte sich als unangenehmer Gast entpuppen. Trotzdem hat es das US-Unternehmen Airbnb geschafft, dass sich seine User in den letzten 13 Jahren mehr als 500 Millionen Mal genau dafür entschieden haben, eine fremde Person bei sich zu Hause übernachten zu lassen. Und das mit enormem Erfolg: Das Unternehmen ist mittlerweile mehr als 100 Milliarden US-Dollar wert. Dieses neue Vertrauen zwischen Gastgeber:innen und Reisenden ist alles andere als zufällig entstanden. Stattdessen hat das Unternehmen gemeinsam mit der Harvard Business School akribisch untersucht, wovon das Vertrauen seiner Nutzer:innen abhängt und systematisch die notwendigen Rahmenbedingungen für echtes Vertrauen hergestellt.

Vertrauen entsteht also nicht zufällig. Vielmehr ist aus jahrzehntelanger Forschung gut bekannt, unter welchen Bedingungen es wachsen kann. Schaffen Unternehmen die richtigen Voraussetzungen, können sie die Entstehung von Vertrauen wahrscheinlicher machen. Derartige Vertrauensarbeit lässt sich als **Vertrauens-Architektur** begreifen: Ähnlich systematisch wie Architekt:innen etwa Brücken und Häuser planen, lässt sich auch die Entwicklung von Vertrauen angehen. Dafür braucht es sowohl psychologisches Wissen über die Determinanten von Vertrauen als auch eine sinnvolle methodische Vorgehensweise.

Die drei Voraussetzungen für Vertrauen lauten Wollen, Können und Einschätzen

Damit echtes Vertrauen zwischen Unternehmen und ihren Kund:innen entstehen kann, müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein: Wollen, Können und Einschätzen. Und auch wirklich nur, wenn alle drei Voraussetzungen erfüllt sind, kann echtes Vertrauen entstehen.





Wollen.

Kund:innen vertrauen den Unternehmen, die aus ihrer Sicht gute Absichten haben (also das Richtige wollen). Wenn dagegen die Absichten von Unternehmen unklar sind oder gar dem Kund:inneninteresse entgegengesetzt, entsteht Misstrauen. So beispielsweise, wenn Reiseportale Druck auf ihre Kund:innen ausüben. Damit letztere möglichst schnell buchen, erzeugen einige Anbieter bei ihnen gezielt ein Gefühl der Dringlichkeit, indem etwa bereits ausgebuchte Hotels angezeigt werden. Oder durch verschiedene Warnungen, wie etwa, dass die ausgewählten Termine besonders beliebt seien oder dass aktuell viele andere Kund:innen dasselbe Angebot ansähen und das Angebot jederzeit ausgebucht sein könne. Dieses sogenannte Pressure Selling steht zurecht in der Kritik und es zerstört Vertrauen. Für nachhaltiges Vertrauen sollten Unternehmen den Fokus ihrer unternehmerischen Arbeit aufrichtig sowie eindeutig erkennbar auf die Bedürfnisse ihrer Kund:innen legen und Rahmenbedingungen schaffen, in denen ihre eigenen Interessen mit denen ihrer Kund:innen harmonisieren.

Können.

Gute Absichten allein reichen natürlich nicht aus: Wir wollen sichergehen, dass das Unternehmen auch liefern und sein Versprechen halten kann – und das möglichst kontinuierlich immer und immer wieder. Händler wie DM, Rossmann und Edeka schneiden deshalb typischerweise besonders gut ab, da sie mit Artikeln des täglichen Bedarfs versorgen und täglich aufs Neue beweisen können: Wir halten unser Versprechen. Unternehmen, deren Angebote seltener genutzt werden und die weniger häufig mit ihren Kund:innen in Kontakt stehen, kämpfen hingegen im Vertrauensspiel mit erschwerenden Bedingungen. Sie haben schlichtweg seltener die Chance, ihre Vertrauenswürdigkeit zu beweisen. Denken wir beispielsweise an Stromanbieter, die zwar täglich Strom liefern aber für ihre Kund:innen nur wenige Male im Jahr wahrnehmbar in Erscheinung treten. Diese Unternehmen sollten umso akribischer daran arbeiten, die für das individuell notwendige Kund:innenvertrauen notwendigen Fähigkeiten zu identifizieren, aufzubauen und möglichst schillernd in Szene zu setzen.

Einschätzen.

Damit echtes Vertrauen entstehen kann, braucht es über das Wollen und Können hinaus aber eine wesentliche dritte Voraussetzung: Die Vertrauenswürdigkeit muss für Kund:innen auch erkennbar werden. Kund:innen müssen Unternehmen also möglichst gut einschätzen können, um ihnen zu vertrauen. Das stellt insbesondere neue und innovative Unternehmen vor Herausforderungen, bei denen Kund:innen noch keine Erfahrungswerte haben. Zum Glück gibt es wirksame Strategien, mit denen auch neue Produkte zu echtem Vertrauen kommen können. Eine davon wird mit Blick auf die Elektromobilität deutlich: Ende 2020 war das in Europa meistverkaufte Elektroauto eines, das auf den ersten Blick gar nicht so neu aussieht: der VW ID.3. Es handelt sich um ein 100 % elektrisches und damit innen radikal neues Auto. Von außen aber sieht es vor allem aus wie ein seit Generationen vertrauter VW Golf. Scheinbar finden Kund:innen leichter Vertrauen in eine neue Technologie, wenn zumindest deren Verpackung bereits bekannt ist. Für Unternehmen, die darauf angewiesen sind, dass ihre Kund:innen etwas ganz Neues ausprobieren, kann es also eine gute Idee sein, nach Verbindungen zu bereits bestehenden Erfahrungen ihrer Kund:innen zu suchen. Damit echtes Vertrauen entstehen kann, sollten Unternehmen also darauf hinarbeiten, ihren Kund:innen eine möglichst einfache Einschätzung ihrer Vertrauenswürdigkeit zu ermöglichen.

Das Ziel von Vertrauens-Architektur ist Vertrauenswürdigkeit

Für Unternehmen ist Vertrauen ein grundlegender Erfolgsfaktor. Ohne Vertrauen keine Kooperation und ohne Kooperation keine Unternehmung. Die Entwicklung von Vertrauen sollte für Unternehmen dementsprechend an höchster Stelle stehen. Echtes Vertrauen kann aber nur entstehen, wenn Unternehmen nachhaltig im Sinne der Kund:innen handeln und dafür sorgen, dass sich ihr Vertrauen für sie auszahlt. Andersherum: Wenn Vertrauen ausgenutzt wird, wird es im Keim erstickt. Das Ziel sollte hier also nicht Conversion-Optimierung lauten, nicht Umsatzsteigerung und auch nicht Customer Lifetime Value. Das Ziel von Vertrauensarbeit ist die Entwicklung von Vertrauen zwischen Unternehmen und ihren Kund:innen. Und dafür braucht es den festen Willen, sich Kund:innen gegenüber vertrauenswürdig zu verhalten. Dabei muss nachhaltige Vertrauensentwicklung nicht im Widerspruch mit kurzfristiger Umsatz- oder Wachstumssteigerung stehen. Es gilt, Kund:innenerlebnisse zu gestalten, die beide Seiten in Einklang bringen: Umsatz und Wachstum auf der einen Seite und Kund:innenvertrauen auf der anderen Seite.

Detaillierte Informationen zum Thema liefert das aktuell im Franz Vahlen Verlag München erschienene Buch »VertrauensArchitektur. Wie Vertrauen entsteht und wie Unternehmen die richtigen Kund:innenerlebnisse dafür schaffen« von Dr. Eric Eller, mit Illustrationen von Susanne Asheuer. Weitere Informationen: <https://www.vertrauensarchitektur.de>



Eric Eller
VertrauensArchitektur

2022, 225 Seiten. Mit zahlreichen Illustrationen.
Softcover € 27,90
ISBN 978-3-8006-6712-3



Prof. Dr. Eric Eller

ist Professor für Wirtschafts- und Medienpsychologie an der THI Business School, Sozialpsychologe und Senior Managing Consultant bei elaboratum. Sein neues Buch »VertrauensArchitektur. Wie Vertrauen entsteht und wie Unternehmen die richtigen Kund:innenerlebnisse dafür schaffen« erschien im April 2022 im Vahlen Verlag.

Netzwerken bei LinkedIn

Mit Rückenwind in die Berufswelt



»Was habe ich denn schon zu sagen? Ich habe doch noch gar nichts erreicht.« Wenn es um die Gestaltung des LinkedIn-Profiles geht, hadern viele Studierende. Sie meinen, zu wenig Berufserfahrung zu haben und noch nichts vorweisen zu können. Wer diese Hürde überwindet, nutzt einen der Erfolgsfaktoren für die berufliche Weiterentwicklung: das stete Netzwerken. Ob es um den ersten oder den nächsten

Schritt im Studierenden- und Berufsleben geht oder später um neue Jobs, Kund:innen, Auftraggeber:innen oder die Bezahlung: gute Kontakte schaden nur dem, der sie nicht hat. Wie ein exzellentes Profil, der smarte Netzwerkaufbau und die Besonderheiten von LinkedIn auf dem beruflichen Weg helfen können, zeigt LinkedIn-Expertin Kathrin Koehler mit diesen Tipps auf.

Netzwerken: Vergnügen oder Arbeit?

Die persönliche Haltung zum Netzwerken führt dazu, dass es als inspirierende Handlung oder kraftraubende Herausforderung gesehen wird. Dass sich die Deutschen hier in etwa gleiche Teile spalten zwischen Netzwerk-Freunden und -Skeptikern, hat LinkedIn mit einer Studie herausgefunden (YouGov, von 2019). Dem Großteil (85 Prozent) aus der Gruppe, die gerne netzwerkt, fällt das auch besonders leicht. Klarer Vorteil Networking: Einige Befragte beschreiben es »wie Fahrradfahren mit Rückenwind« (22 Prozent) oder spüren einen »Energieschub« dabei (20 Prozent).



Quelle: LinkedIn

83 Prozent sind zufriedener mit der Karriere

»Arbeitnehmer:innen in Deutschland haben verstanden, wie wichtig ein Netzwerk heutzutage ist – aber es geht nicht allen ganz leicht von der Hand«, so Barbara Wittmann, Country Managerin DACH bei LinkedIn. »Mein Rat ist es, sich Zeit zu nehmen, die beruflichen Kontakte zu pflegen und auszubauen. Wie eine unserer Umfragen zeigt, erschließen sich dadurch nicht nur berufliche Möglichkeiten, sondern auch neue Perspektiven und Orientierung. Wir haben in Studien bestätigt bekommen, dass Menschen mit einem starken Netzwerk zufriedener mit ihrer Karriere (83 Prozent) und ihrem Gehalt (72 Prozent) sind.«

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg ins Berufsleben sind die Reflexionen darüber, welchen Weg wir einschlagen wollen und welche Aspekte relevant sind fürs LinkedIn Profil – damit können wir uns bereits frühzeitig professionell präsentieren und positionieren. Sicherlich: Studierende können noch keinen langen Lebenslauf vorweisen. Trotzdem gibt es viele Möglichkeiten, einen starken und übersichtlichen LinkedIn-Auftritt zu gestalten, das Netzwerk gezielt aufzubauen und die technischen Vorteile der Plattform zu nutzen.

Die gepflegte digitale Visitenkarte

Der erste Eindruck zur Person wird mit einem bewusst gewählten Bild erzeugt: Im LinkedIn-Profil ist die Gestaltung des Headerbildes im oberen Bereich daher sehr relevant. Das Motiv sollte dem Studienfach oder den beruflichen Perspektiven und Interessen entsprechen. Canva.com oder unsplash.com bieten dazu zeitgemäße Bilder, die kostenfrei nutzbar sind.

Noch relevanter ist das Profilbild: dafür sollte ein professionelles, nicht zu formelles Foto eingefügt werden. Das Gesicht sollte dabei ca. 50 bis 60 Prozent der Fläche füllen. Ein direkter und offener Blick in die Kamera hilft bei der digitalen Kontaktaufnahme. Mit dem Ensemble aus Profilbild, Namen und dem ersten Part des Profilslogans werden alle Netzwerkenden in Kommentarspalten angezeigt. Daher sollten die relevanten Informationen zur Person im ersten Part des Slogans zu finden sein. »Studentin der Betriebswirtschaftslehre« reicht dabei völlig aus, aber auch ein Lebensmotto kann funktionieren: »Machen ist wie wollen – nur krasser.« Beim Aufbau des Profils steuert LinkedIn die User:innen gezielt zu den relevanten Sektionen:

- Profilbild, Profilslogan, Ort, Branche, Info, Kenntnisse & Fähigkeiten sowie Berufserfahrung – diese sieben Elemente sollten ausgefüllt werden.
- Nicht nur fürs Ego gut: Auf diese Weise wird der Status »Allstar« (engl.) bzw. »Superstar« (dt. Sprachfassung) erreicht – nur mit diesem Modus erzielen Postings bei LinkedIn die volle Wirkkraft.
- Das Handling: Am besten funktioniert der Profilaufbau am Desktop-Rechner.

So können Studierende das Profil pimpen

Erster Step: die Hochschule wird als Ausbildungsort eintragen, das versteht sich von selbst. Darüber hinaus gibt es für Studierende viele Möglichkeiten, die ersten beruflichen Erfahrungen im Profil widerzuspiegeln:

- Positionierung über Themen: Studierende schreiben ins Freifeld des Infotextes, für welche Themenfelder sie brennen – dies kann bereits ein Indikator dafür sein, wohin sie sich in Studium und Beruf entwickeln werden.
- Erste Erfahrungen gut ausformulieren: Praktika in der Info erwähnen sowie als berufliche Stationen eintragen und auch im Bereich Berufserfahrung ein paar Sätze in Fließtext zur Position formulieren.
- Am Beispiel erläutern: Wenn vorhanden, Arbeitsproben oder Links zu den Ergebnissen im Praktikum ergänzen.
- Digitales Schaufenster: Diese Arbeitsproben oder auch studentische Projekte oder Publikationen in Form von Links, Bildern oder PDF können ebenfalls im Bereich »Im Fokus« sichtbar gemacht werden.
- Tolles Praktikumszeugnis? Die Betreuungsperson bitten, diese Empfehlung auch sichtbar auf dem LinkedIn-Profil machen zu dürfen – dies erfolgt über eine Vernetzung und Anfrage durch den/die Empfänger:in der Empfehlung.

- Kommt immer gut an: Ehrenamtliches Engagement bedenken und in der entsprechenden Sektion des Profils eintragen.
- Nicht übertreiben, aber auch nicht tiefstapeln: Traumjobs in der Rubrik »Jobs« suchen und recherchieren, welche der dort angegebenen Fähigkeiten bereits ins Profil integriert werden können.
- Die unendliche Lernplattform (mehr als 17.000 Kurse): Studierende können einen kostenlosen Probemonat bei LinkedIn Learning nutzen, um Kurse abzuschließen für besondere Skills und diese im Profil sichtbar machen.

Erste Schritte zum Netzwerkaufbau

Das Studium ist die beste Zeit, um ein gutes Netzwerk aufzubauen. Die bei LinkedIn aktiven Kommiliton:innen bilden den Grundstock, ebenso wie Professor:innen, Mitarbeitende und Gäste der Hochschule. Bei LinkedIn können wir uns vernetzen – diese Verbindung wird gegenseitig bestätigt und beide Personen bekommen zukünftig die Postings der jeweils anderen im Newsfeed angezeigt. Nutzer:innen mit vielen Kontakten platzieren auf ihrem Profil z.T. den »Folgen«-Button anstatt des »Vernetzen«-Buttons. Beim Folgen werden die Inhalte nur einseitig in den Newsfeed ausgespielt. Netzwerke sind besonders stark, wenn die Kontakte eher divers sind – sich also aus unterschiedlichen Altersgruppen, Branchen, Kontexten zusammensetzen. Gehören Friends und Family dazu? Unbedingt!

Die Liste möglicher neuer Kontakte für Studierende:

- Vernetz dich mit Personen, die du schätzt und interessant findest.
- Nachbarschaft, Sportverein, Ehrenamt – die Vernetzung mit diesen Personen ist ratsam, da so das Netzwerk aus Personen besteht, die persönlich bekannt sind und die ggf. bei der Jobsuche oder bei anderen Herausforderungen helfen werden.
- Die Hochschule an sich ist ein Netzwerk: Unbedingt der Hochschulseite bei LinkedIn folgen und dort im Alumni-Bereich schauen, wer zum Netzwerk gehört.
- Virtuelles Show-Up: Events sind eine gute Gelegenheit, Menschen mit gleichen Interessen virtuell zu begegnen. Ein Austausch, z.B. in den Kommentarspalten, ist eine exzellente Gelegenheit für eine kommentierte Vernetzungsanfrage.
- Mit Gleichgesinnten vernetzen: In Gruppen gibt es vieles zu erfahren und zu diskutieren – wer mit Postings aktiv ist und Kommentare erhält, trifft auch hier neue mögliche Kontakte.
- Kontaktanfragen immer mit Nachricht dazu? Nur, wenn es keinen erkennbaren Kontext für die Person gibt: Nach einem Treffen in Präsenz kann direkt im Anschluss eine Vernetzungsanfrage auch ohne weiteren Kommentar gesendet werden.

Die Vorteile der digitalen Plattform nutzen

LinkedIn ist eine hervorragende Plattform, um jeden Tag für 15 bis 30 Minuten den Feed zu lesen und über die Postings viele Einsichten ins Berufsleben des Netzwerks zu erhalten. Dabei bitte beachten:

- Lernen »to go«: Um auf den Laufenden zu bleiben, am besten inspirierende Meinungsführer aus dem eigenen Interessenfeld und Studienfach folgen (siehe Abbildung zum Newsfeed).
- Themen-Abos: Bei LinkedIn sind die Hashtags zu den Themenfeldern abonnierbar – diese unbedingt einmal gründlich recherchieren und ihnen folgen. Dadurch werden im Feed deutlich häufiger entsprechende Inhalte sichtbar.
- Das Tagesgeschehen verfolgen: LinkedIn hat eine eigene Redaktion und kuratiert globale Nachrichten und relevante Themen aus der Berufswelt oben rechts auf der Startseite.



Quelle: LinkedIn

In den nächsten Gang schalten

Rückenwind nutzen wir alle gern beim Radfahren – warum also nicht auch beim Netzwerken? Zaudern und Zögern bringen nichts außer Stillstand. Wer sich LinkedIn wie eine große Messe denkt und das Posting wie ein Gespräch an einem virtuellen Stehtisch, wird schnell den richtigen Ton treffen und eine gute innere Haltung für den Austausch auf der Plattform aufbauen. Anfängliche Bedenken sollten vor allem dazu dienen, eine gute Qualität für die persönliche Präsenz bei LinkedIn zu erreichen. Das Karriere-Plus wird folgen: Recruiter:innen und Führungskräfte können das Profil nun bei ihren Suchen entdecken und sich schon vor der ersten Kontaktaufnahme ein umfassendes Bild zur Person machen.

Bitte immer bedenken: Auch die größten Expert:innen hatten ganz am Anfang 0 Kontakte. Viel Freude auf dem Weg. Mit Rückenwind-Garantie.

Gestalte eine LinkedIn-Buddy-Workshop

Warum nicht gemeinsam das LinkedIn-Profil optimieren – das gibt wertvolle Perspektiven. Feedback könnt ihr euch in einer Runde von Buddies selbst organisieren und mit diesen Impulsen die digitale Visitenkarte weiter optimieren. Wichtig dabei: Gebt euch offenes und konstruktives Feedback und achtet auf den respektvollen Umgang. Das persönliche Profil spiegelt die Identität wider, das macht verletzlich. Feedback sollte also bewusst wertschätzend gegeben werden, um das Gegenüber nicht zu verunsichern oder gar zu verletzen.

Step für Step zum wertschätzenden Feedback

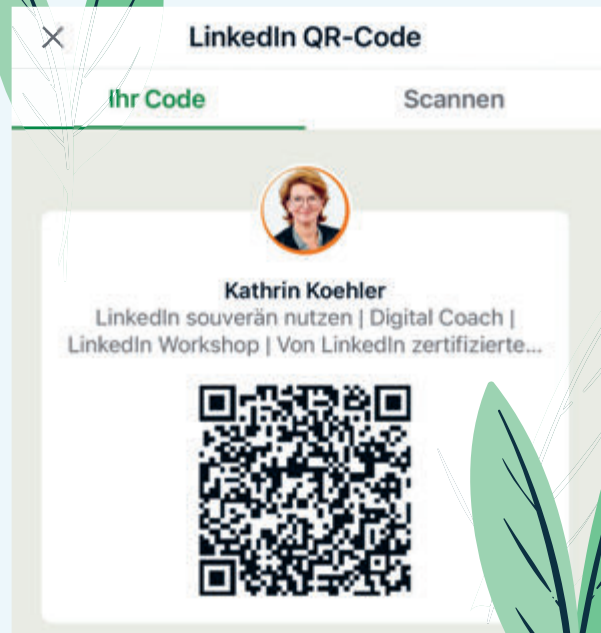
- Vereinbart in einer Gruppe von drei bis vier Buddies die Fertigstellung des eigenen Profils bis zum Datum des Workshops.
- Betrachtet die Profile der Teilnehmer:innen einzeln für jeweils rund 5 Minuten und lasst euch von diesen Fragen leiten:
 - Was fällt mir positiv auf?
 - Welche Punkte oder Passagen sind für mich unklar?
 - Was könnten Dritte über das Profil denken, z.B. potentielle Arbeitgeber:innen?
- Diese Fragen könnt ihr unterstützend auch über einen Bildschirm sichtbar machen.
- Im Anschluss gebt ihr euch reihum das Feedback – jeder gibt je Person rund 5 bis 10 Minuten Feedback, je nach Anzahl der Personen und Dauer der Session.
- Eine Person übernimmt das Zeitmanagement.

Wer Feedback erhält, bleibt stumm

- Die Person, die das Feedback erhält, nimmt dieses stumm entgegen. So bleibt ihr gut in der Zeit und bildet die Realität besser ab – schließlich geben euch Profilbesucher:innen auch keine direkte Rückmeldung. Diskutieren könnt ihr in der letzten Runde.
- Wichtig: Bleibt dabei wertschätzend und gebt unbedingt das positive Feedback mit. Der Austausch soll alle bereichern und nicht die Selbstsicherheit mindern.
- Letzte Runde: Am Ende fasst jede:r noch einmal für sich zusammen, was er bzw. sie persönlich mitnimmt – auch dies ist wieder interessant für die anderen.
- Wenn ihr dann noch Zeit und Lust habt, könnt ihr offene Fragen sammeln und diese zur Recherche und Klärung auf alle Schultern verteilen.

Teilt eure Erfahrungen

Kathrin Koehler beantwortet viele Fragen zum Thema LinkedIn und zu aktuellen Entwicklungen direkt bei LinkedIn im Profil – das Folgen lohnt. Sie freut sich zudem über Selfies und Erfahrungsberichte zu eurem Buddy-Workshop per persönlicher Nachricht.



QR-Code aus der LinkedIn App, ideal zum Vernetzen bei Events



Kathrin Koehler

Die Autorin hat ihr Netzwerk mit dem Start beim ersten Arbeitgeber (einer Tageszeitung) und dem sich anschließenden Studium der Medienwissenschaft gegründet. »Head of Weihnachtskarte« wird sie von ihrem Ehemann genannt. Die überzeugte Präsenz- und Online-Netzwerkerin teilt ihr Wissen in der eigenen Digital You Community. Sie ist von LinkedIn zertifizierte Trainerin und führt im Namen der Plattform sogenannte »Rock Your Profile«-Sessions live auf ihrem LinkedIn Profil durch. Mit »Digital You« bietet sie diverse Coachingangebote für Einzelpersonen und Gruppen in Unternehmen an. Zudem gibt sie ihr Wissen als Speakerin zum Thema »Smart und souverän netzwerken in der neuen Arbeitswelt« weiter. Mehr zum Angebot:

www.digital-you.de

Was können Absolventen von Homer Simpson lernen?

Von Prof. Dr. Hanno Beck,
Hochschule Pforzheim

Das Leben von Homer Simpson, Star der amerikanischen Fernsehserie »The Simpsons« wird entschieden besser, als er Mitglied einer Geheimorganisation, der Steinmetze wird: Auf einmal lassen ihn die Handwerker nicht mehr im Stich, Homer bekommt einen neuen, besseren Parkplatz auf der Arbeit und findet jede Menge neuer Freunde. Homers Leben wird besser, weil er Teil eines Netzwerkes wird – was ist das? Mathematiker und Ökonomen verstehen unter einem Netzwerk eine Gruppe von Elementen, die miteinander durch Knoten verbunden sind. Im Falle menschlicher Netzwerke wie der Steinmetze sind die Elemente die Menschen, die durch Gemeinsamkeiten miteinander verbunden sind. Das ökonomisch interessante an solchen Netzwerken sind die sogenannten Netzwerk-Externalitäten: Je mehr Menschen Mitglied dieses Netzwerkes sind und es nutzen, umso größer ist der Nutzen des Netzwerkes für alle Beteiligten.

Solche Netzwerkexternalitäten finden sich grundsätzlich bei allen Sozialen Netzwerken wie Facebook, LinkedIn oder Xing: Je mehr Menschen diese Netzwerke nutzen, umso größer ist ihr Nutzen für den Einzelnen. Wer Mitglied eines Netzwerkes ist, kann dessen Ressourcen anzapfen und bekommt von den anderen Mitgliedern des Netzwerkes Hilfestellungen. Und je größer das Netzwerk, desto größer dessen Nutzen für alle Beteiligten. So repariert der Klempner den Wasserschaden in Homers Haus sofort, als Homer sich als Mitglied der Steinmetze zu erkennen gibt, weil der Klempner selbst Steinmetz ist. Mitglieder eines Netzwerkes helfen sich gegenseitig, auch wenn sie sich nicht kennen, eben weil man Mitglied im gleichen Club ist. Über Netzwerke findet man Jobs, Hilfe bei aller Art von Problemen, neue Freunde – wer Mitglied eines Netzwerkes ist, hat es leichter im Leben, so wie Homer Simpson.

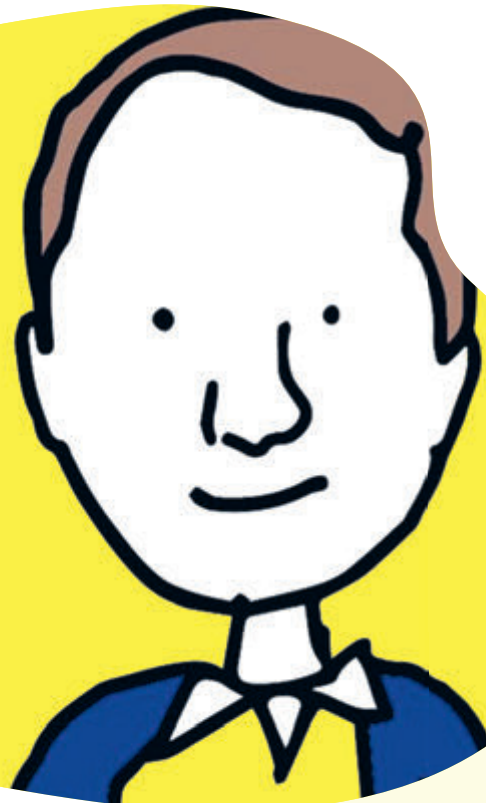
Das erste Netzwerk, das Universitäts- oder Hochschulabsolventen nutzen können, sind Alumni-Verbindungen: Jeder Alumni ist ein Element im Netzwerk, und die Verbindung zwischen diesen Knoten ist die gemeinsame ehemalige Hochschule. Wer von der gleichen Hochschule oder Universität kommt, hat eine Gemeinsamkeit, die verbindet, über die man sprechen kann, was die Kontaktaufnahme erleichtert. Das erklärt auch, warum viele Alumni auch Jahre nach ihrem Examen Alumni-Veranstaltungen besuchen: Man frischt alte Bindungen wieder auf und knüpft neue Kontakte, möglicherweise rekrutiert man aus dem Pool der Alumni neue Mitarbeiter oder Kollegen. Und je mehr ehemalige Studenten Mitglieder in diesem Netzwerk sind, desto größer sind die Ressourcen dieses Netzwerkes und umso größer auch der Nutzen dieses Netzwerkes für den Einzelnen.

Das nächste Netzwerk, das man sich aufbaut, findet man am neuen Arbeitsplatz, dieses Netzwerk weitet man später auf die Branche aus, in der man arbeitet – Kollegen aus anderen Firmen oder Branchen-experten sind wichtige Informationsquellen für weitere berufliche Schritte. Solche Kontakte knüpft man auf Branchenveranstaltungen, Vorträgen, Messen oder informellen Branchentreffen – Gelegenheit, neue, interessante Kontakte zu treffen, gibt es viele. Auch Sportvereine oder andere private Hobbies eignen sich, um neue Kontakte zu knüpfen – Netzwerke sind auch im Privaten nützlich. Allerdings muss man so ein Netzwerk pflegen, Kontakte können auch rosten. Kleine Aufmerksamkeiten – nette E-Mails, ein Anruf oder der Besuch von Veranstaltungen – halten Beziehungen am Leben. Wechseln Sie aber den Job, die Branche, die Stadt, müssen Sie damit rechnen, dass Teile Ihrer Netzwerke verloren gehen.

Darüber hinaus haben viele Netzwerke besonders aktive Mitglieder, die kommunikativ sind, die viele Leute kennen und in vielen Welten leben. Oft leben diese Menschen in verschiedenen Welten: Sie sind nicht nur Berater oder Unternehmer, Sportler oder Tennislehrer, sondern vieles davon. Aus den verschiedenen Welten, in denen sie sich bewegen, kennen sie viele andere Leute, das macht sie so wertvoll. Sie sind sehr kontaktfreudig und kommunikativ, sie nutzen diese Verbindungen, sammeln Informationen und streuen diese auch. Kurzum – diese wenigen Personen sind für ein Netzwerk von eminenter Bedeutung. Nicht zuletzt gilt für ein Netzwerk: Wenn andere Mitglieder Ihres Netzwerkes auf Sie zukommen, seien Sie auch hilfreich – ein Netzwerk lebt vom Nehmen und Geben.

In der Regel haben Menschen viele Netzwerke – berufliche und private. Manche von ihnen sind wichtiger, manche sind weniger wichtig. Überlegen Sie sich, welches das wichtigste Netzwerk ist und in welche Netzwerke sie Ihre Zeit und Mühen investieren. Teilen Sie Ihre Ressourcen dementsprechend auf, Sie müssen sich überlegen, welches das wichtigste Ihrer Netzwerke ist. Das lehrt auch die Geschichte von Homer Simpson und den Steinmetzen: Als sich die Gemeinschaft der Steinmetze auflöst und Homer ohne Netzwerk dasteht, ist er unglücklich. Aber nicht lange: Seine Frau kommt und erinnert ihn daran, dass er Teil eines ganz exklusiven Netzwerkes ist, das ihm immer Halt und Sicherheit geben wird: seine Familie.

»Business Ökosysteme brauchen Transparenz, Offenheit und eine neue Denkhaltung«



Michael Lewrick: Der internationale Bestseller-Autor über Business Ökosysteme und nötige Paradigmenwechsel bei Unternehmenslenkern

Geistige Stubenhocker haben es schwer sich mit dem Mindset von Michael Lewrick anzufreunden. Seine Innovations- und Managementansätze sind iterativ, agil und mutig. Er gehört zu den wenigen deutschsprachigen Vordenkern und Bestseller-Autoren dessen Fachbücher in mehr als 20 Sprachen übersetzt wurden. In seinem neusten Buch über »Business Ökosystem Design« beschreibt er den nächsten Paradigmen-Wechsel in der Gestaltung von Wachstum und neuen Geschäftsmodellen. Wie auch der internationale Bestseller »Das Design Thinking Playbook« ist das neuste Buch mit zahlreichen Illustrationen bestückt, ein Stilmittel, welches dafür sorgt, dass auch komplexe Sachverhalte zielgerichtet und einfach vermittelt werden.

Das neue Buch startet mit 10 Mindshifts. Ist es wirklich notwendig so radikal umzudenken?

Das Design und die Partizipation in Business Ökosystemen eröffnet neue Wachstumschancen, die es Unternehmen ermöglichen viel bedeutungsvoller für Kunden zu werden. Zudem haben die Kunden neue und veränderte Bedürfnisse: Einfachheit, Automatisierung und mit dem aktuell passenden Kanal (Opti-Channel) bedient zu werden, wird zunehmend zum Standard, der erwartet wird.

Was ist genau unter einem Business Ökosystem zu verstehen und warum müssen diese gestaltet werden?

Business Ökosysteme werden initialisiert, um Kunden neue und einzigartige Angebote bereitzustellen. Diese neuen Wertversprechen können von einzelnen, vertikal integrierten Unternehmen, nicht alleine zur Verfügung gestellt werden. Aus diesem Grund müssen verschiedene Unternehmen im System orchestriert werden, die dem Kunden das Wertversprechen einlösen. Solche Business Ökosysteme erschaffen sich nicht von selbst. Die Akteure eines solchen Systems verbinden sich nicht magnetisch und fangen einfach an, radikal zusammenzuarbeiten. In der Realität muss genau verstanden werden, wer potenzielle Ökosystempartner sind, welche Rollen sie einnehmen, welche Fähigkeiten sie einbringen und wie mit einer potenziellen Co-Competition umgegangen wird.

Die neuen Rollen des Ökosystem-Leaders



Warum tun sich europäische Unternehmenslenker so schwer in Business Ökosystemen zu denken?

Viele Entscheidungsträger hängen zu stark an den bekannten und etablierten Geschäftsmodellen. Oftmals werden Business Ökosystem Initiativen als Vehicle definiert, um bestehende Marktfläche zu erweitern und mit den bekannten Produkten, Fähigkeiten und Geschäftsmodellen mehr zu verkaufen. Diese Denkweise hat jedoch wenig mit einer erfolgreichen Business Ökosystemstrategie zu tun, es ist schlicht Partnermanagement und im besten Fall eine Multi-Sales-Strategie, die zu linearem Wachstum führt.

Was schlagen Sie vor? Wie können sich Unternehmen und Entscheidungsträger*innen verändern?

Um die wirklichen Kundenprobleme über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu lösen, bedarf es der Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren in einem System. Zudem steht nicht das eigene Unternehmen, ein bestehendes Produkt oder eine Dienstleistung im Mittelpunkt, sondern der Kunde mit seinen heutigen und zukünftigen Bedürfnissen und seinen zu erfüllenden Aufgaben. Wer mit dieser Denkhaltung die Überlegungen zu einem Business Ökosystem startet, hat bereits viel richtig gemacht. Zudem ist es wichtig in »Ecosystem-Journeys« zu denken, das heisst es genügt nicht bestehenden Touchpoints im Rahmen von »Customer-Journeys« zu optimieren. Schliesslich braucht es die Validierung der Wertströme, Value Propositions und Vorteile der beteiligten Akteure mittels eines Minimum Viable Ecosystems (MVE). Nur die Realität zeigt, ob ein System und seine Akteure dem Kunden die Leistungen bereitstellen können.

Welche Unternehmen bauen erfolgreiche Business Ökosysteme auf?

Hier lohnt sich der Blick in das Reich der Mitte und über den grossen Teich. China zeigt eindrucksvoll wie Unternehmen neue digitale Ökosysteme realisieren, die schnell auf die neuen Kundenbedürfnisse reagieren und exponentiell wachsen. Hierzu gehören Unternehmen wie Tencent, Alibaba aber auch traditionelle Unternehmen, die sich zu erfolgreichen Ökosystem Orchestratoren gewandelt haben, wie zum Beispiel die Versicherung Ping An. In Nordamerika sind es die neuen Online-Händler wie Shopify oder Ökosysteme von WeWork.

Was sind grössten Fehler, die Unternehmen in ihren Business Ökosystemüberlegungen machen?

Ich würde es positiv formulieren und Fragen was machen die erfolgreichen Unternehmen anders. Sie stellen bei Business Ökosystem Initiativen den Kunden und die Value Proposition ins Zentrum der Überlegungen und nicht das eigene Unternehmen. Zudem etablieren sie im Rahmen des Ökosystem-Leaderships ein neues Mindset, das es ermöglicht die vielseitigen Interessen von verschiedenen Akteuren im Business Ökosystem zu managen. Hierzu gehört auch eine multidimensionale Betrachtung der Geschäftsmodelle und ein shift von »Command & Control« hin zu »Initiate & Orchestrate« in der Governance solcher Initiativen.

Welche Fähigkeiten benötigen Top WiWi Absolventen, um zur »Generation Business Ökosystem Design« zu gehören?

Die zukünftigen Manager*innen, Unternehmensstrategen*innen und Innovatoren*innen brauchen vor allem ein starkes Bewusstsein für die neuen und veränderten Kundenbedürfnisse. Gerade in der aktuellen Situation ergeben sich neue Möglichkeiten, in denen sich Unternehmen neu erfinden und veränderte Marktrollen einnehmen können. Wer im Studium bereits das Mindset von Design Thinking und Lean Startup verstanden hat und dem Begriffe wie VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) kein Fremdwort sind, hat gute Voraussetzungen in Business Ökosystemen zu denken. Ökosystem-Leader sind vor allem mutig und ambitioniert in Bezug auf radikale Veränderung, arbeiten in interdisziplinären Teams und sind digital affin.

Michael Lewrick, PhD

hat sich in den letzten 10 Jahren sehr intensiv mit dem Mindset auseinandergesetzt, das uns befähigt, verschiedene Arten von Problemstellungen zu lösen. Er ist unter anderem Autor des internationalen Bestsellers »Das Design Thinking Toolkit« und »Das Design Thinking Playbook«, in denen er die achtsame Transformation von Menschen, Teams und Organisationen beschreibt. Er arbeitet intensiv mit Universitäten und Unternehmen zusammen und setzt die Selbstwirksamkeit von Menschen, in persönlichen und organisatorischen Veränderungsvorhaben, in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten. In den letzten Jahren hat er seinen Werkzeugkasten hin zur Gestaltung von Business Ökosystemen erweitert. Als international anerkannter Experte auf dem Gebiet der Digitalen Transformation und dem Management von Innovationen haben zahlreiche Unternehmen mit seiner Hilfe Ökosystem-Strategien entwickelt, geschärft oder skaliert. Er lebt, wirkt und arbeitet in Zürich.

BYE-BYE BESCHEIDENHEIT



Erfolgreiche Eigen-PR. Elevator Pitch – die 30-Sekunden-Präsentation über mich und mein Angebot, die in die Länge einer Fahrstuhlfahrt passt. Sie kennen diese Begriffe vielleicht von Freunden, die selbstständig sind und auf diese Art und Weise erfolgreich auf sich und ihre Produkte oder Dienstleistungen aufmerksam machen.

Auch für Sie – auch für Absolventen – sind die Auseinandersetzung damit, das Üben und Verfeinern Ihres Selbstmarketing-Könnens von enormer Bedeutung. Der Scheinwerfer muss Sie treffen! Gute Zeugnisse, gute Noten, viele Praktika, Auslandserfahrung, interessante Fächerkombinationen – das haben viele. Das richtige Quäntchen Eigen-PR macht den entscheidenden Unterschied, die richtige Mitte zwischen zu wenig und zu viel davon. Zu wenig Eigen-PR – und Sie gehen unter in der Masse und werden schnell überholt von anderen, die vielleicht lange nicht so geeignet sind wie Sie, die aber lauter »Hier!« geschrien haben. Zu viel Eigen-PR ist genauso ein Schuss in den Ofen: Damit disqualifizieren Sie sich sofort und nerven höchstens den Personaler.

EIGEN-PR

Ein Professor für Maschinenbau an der ETH in Zürich klagte mir einmal sein Leid: Er habe Doktoranden, die fachlich so hervorragend seien, dass sie bereits jetzt zu den 5 % der Besten weltweit gehörten. Wenn es aber darum geht, mit zwei selbstbewusst formulierten Sätzen über Ihre Erfolge zu berichten, scheitern die meisten. »Die haben oft schon Schwierigkeiten, einem beim Reden in die Augen zu schauen!«

Das richtige Maß zwischen zu viel und zu wenig

Das richtige Maß zu finden ist die Kunst, nachdem wir festgestellt haben, dass sich die Frage, ob oder ob nicht gar nicht erst stellen darf. Aber was passiert, wenn Sie es übertreiben?

Zu viel Eigen-PR

Zu viel Eigen-PR ist einfach nur plump, laut, arrogant und ganz sicher in jedem seriösen Unternehmen ein klares No-Go. Ein »Ich bin die Beste!« auf allen Kanälen, möglichst noch gepaart mit dem nicht minder arroganten »Sie haben ja nur auf mich gewartet, oder?« sollten Sie sich also unbedingt verkneifen, vor allem am Anfang Ihrer Karriere. Verwechseln Sie nicht gesundes Selbstbewusstsein mit Arroganz und Dummheit. Klare Anzeichen von einem Zuviel sind:

- Zu viele Superlative und Ausrufezeichen (möglichst noch verstärkt in der E-Mail durch GROSSSCHREIBUNG – was im Netz einfach nur »schreien« heißt).
- Zu viele zu plakative Fotos von sich selbst in den Bewerbungsunterlagen oder auf der Homepage. Signalisiert überzogene Selbstverliebtheit.
- Ein allzu kerniges Auftreten mit einem »Hoppla, jetzt komm ich!«, dazu ein aufgesetztes Grinsen und Allüren eines Autoverkäufers (Staubsaugervertreters? Versicherungsvertreters?) mit dem ach so progressiven Händedruck und dem »Schön, Sie zu sehen!« auf den Lippen.
- Übertreibungen, denen das Gegenüber schnell auf die Schliche kommt: Ein 4-wöchiger Kellner-Job auf Mallorca ist nun mal einfach ein Kellner-Job und kein Studienaufenthalt in Spanien.
- Jegliche der Branche oder Firma unangemessene Form von Eigen-PR: Sie stellen sich nun mal in einer Bank anders vor als in einer Werbeagentur und bei BMW anders als bei Greenpeace.

Selbstverständlich können Sie auch hier nie hundertprozentig sicher sein, wie Ihr Gegenüber tickt, ob er eher ein Fan von lauter Eigen-PR ist oder nicht. Wie schon oft erwähnt: Da Sie sich darüber nie wirklich im Klaren sein können (es sei denn, Sie sind Hellseher und dann sollten Sie eher damit Ihr Geld verdienen!), nehmen Sie erst einmal sich selbst zum Maßstab. Agieren Sie auch hier so, dass Sie authentisch bleiben. Was gefällt Ihnen an Eigen-PR und was gefällt Ihnen nicht? Schauen Sie sich um, reden Sie mit anderen, recherchieren Sie auch hierzu im Internet. Welche piffigen Ideen gefallen Ihnen, welche Sätze, welche Aussagen, welche Bilder, welche Mittel und Wege der Eigen-PR?

Warum Bescheidenheit keine Zier ist!

Sie sagen jetzt vielleicht: »Eigenlob stinkt. Allein meine Leistung zählt und die wird sich schon herumsprechen!« Ach ja? Meinen Sie? Klar, Ihr zukünftiger Chef hat nichts anderes zu tun, als elend viele Bewerbungen mit der Lupe nach besonders hervorstechenden Leistungen im Kleingedruckten zu untersuchen. Oder per Google Alerts jeden Tag die neuesten Abschlussarbeiten zu durchforsten nach den besonderen Perlen. Oder einfach die Kristallkugel zu befragen. Und dann wird er bei Ihnen anrufen und Ihnen den Traumjob anbieten. Träumen Sie weiter!

Tue Gutes und rede drüber!

Tun Sie was! Fangen Sie damit an und hören Sie so schnell nicht mehr damit auf. Dafür ist es natürlich immens wichtig, einen Weg zu finden, den Sie auch mögen. Eigen-PR, mit der Sie sich wohlfühlen. Laut oder leise, schrill oder konservativ, fantasievoll, ungewöhnlich – wie auch immer. Eines sollten Sie sich auf jeden Fall merken: Um Eigen-PR kommen Sie nicht herum. Auch wenn Sie jetzt erst mal keine große Lust darauf haben, weil Sie eher so ein Stiller sind oder so eine Bescheidene.

Wenn Sie meinen, ganz und gar darauf verzichten zu können, erteilen Ihnen andere schnell eine harte Lektion: Derjenige, der Eigen-PR drauf hat (auch wenn er lange nicht so viel im Lebenslauf vorzuweisen hat), überholt Sie ganz schnell. Einfach deshalb, weil der Personaler oder der Verantwortliche auf der Jobmesse ihn eher sieht als Sie bzw. ihn besser im Gedächtnis hat aufgrund seines witzigen Elevator Pitches als Sie, der nur schnell und freundlich seine Unterlagen abgegeben hat. Ungerecht? Vielleicht. Ist aber so. Spiel mit auf der Bühne und stell den Scheinwerfer auf dich ein – oder ein anderer gewinnt den Oscar.

Eine dieser Ideen kann noch so gut und auch Erfolg versprechend sein: Wenn sie nicht zu Ihnen passt, geht es gründlich schief! Wenn Sie leise sind, passt nichts Lautes, wenn Sie konservativ sind, passt nichts Schrilles. Es gibt gelungene leise Eigen-PR ebenso wie gelungene Laute – wie gesagt, auf das richtige Maß kommt es an.

Zu wenig Eigen-PR

Wie gesagt: Wenn Sie zu wenig Eigen-PR machen, dann sind Sie ganz schnell unsichtbar, werden übersehen oder links überholt. Und wenn der oder die andere dann den Job hat, jammern Sie nicht, dass das ungerecht sei. That's business!

Sehen Sie es doch mal so: Mit zu wenig Eigen-PR machen Sie es dem Personaler auch unnötig schwer. Er hat viele Bewerbungen zum Traumjob auf dem Tisch. Alle auf gutem Papier fehlerfrei ausgedruckt, viele mit ansehnlichen Lebensläufen, beeindruckenden Qualifikationen und professionellen Fotos. Und dies vielleicht tagtäglich, wenn das Unternehmen gerade expandiert und viele Absolventen einstellen will. Und dann hat er noch 198568 andere Baustellen täglich im Auge zu behalten.

Also: Machen Sie es ihm leichter! Stechen Sie auf irgendeine Weise positiv heraus aus der Masse. Er wird schneller auf Sie aufmerksam.

Stehen Sie zu Ihren Stärken

Zu wenig Eigen-PR bzw. die zu große Angst davor nagt mit Sicherheit auch nachhaltig an Ihrem Selbstbewusstsein. Je weniger Sie sich trauen, desto mehr verfestigen sich Ihre ungesunden Glaubenssätze wie »Die anderen sind viel besser, ich bleib lieber ganz still!« oder »Lieber hübsch unauffällig bleiben, dann eck ich nicht an und bin in Sicherheit!«. Und mit der Zeit manifestiert sich auch immer mehr die verflixte self-fulfilling prophecy: Sie glauben immer mehr daran, Sie leben dies immer mehr und werden im Außen auch immer mehr bestätigt, dass es so ist.

Wollen Sie wirklich graumäusig durchs Leben gehen, so unauffällig, dass Sie wirklich keiner sieht? Wollen Sie es immer wieder mit ansehen müssen, dass ein anderer das Projekt oder die Beförderung bekommt, weil er lauter »Hier!« gerufen hat? Entscheiden Sie sich!

Trainieren Sie Eigen-PR

Außerdem entgeht Ihnen noch etwas Entscheidendes, wenn Sie sich gegen Eigen-PR entscheiden: Das Training! Wann auch immer in Ihrer Karriere: Glauben Sie mir – Sie brauchen Eigen-PR! Sonst sind andere schneller, da können Sie noch so gute Qualifikationen mitbringen – wenn Sie niemanden darauf aufmerksam machen, nützen sie nichts. Je früher Sie also mit dem Üben anfangen, desto leichter wird es Ihnen mit der Zeit fallen. Sie bekommen ein Gespür dafür, was Ihre ganz eigene Art der Eigen-PR ist, die authentisch ist und – vor allem – mit der Sie

sich wohlfühlen. Es wird selbstverständlich werden für Sie, Sie machen das dann ganz natürlich und ohne großen Aufwand. Es geht Ihnen in Fleisch und Blut über, Sie sind selbstbewusst und zeigen dies in angemessener, zielführender Art und Weise.

Zutaten fürs richtige Marketing-Rezept

Wie machen Sie es nun am besten, das mit der gelungenen Eigen-PR? Finden Sie Ihre ganz individuelle Mischung, die Ihnen leichtfällt, Spaß machen wird und somit auch Erfolg bringt.

Hemmende Glaubenssätze

Bevor Sie konkret loslegen können, müssen Sie zuerst die Bremsen in Ihrem Kopf lösen! Es darf Ihnen nicht unangenehm sein – es wäre viel zu anstrengend, wenn Sie sich jedes Mal erst mächtig überwinden müssen. Machen Sie sich also bitte klar, dass Eigen-PR zur Karriere dazugehört, dass daran nichts Ehrenrühriges ist und Sie damit auch nicht zum angeberischen Großkotz mutieren! Kommen Sie Ihren hemmenden Glaubenssätzen auf die Spur: Welche spuken Ihnen noch durch den Kopf? Sind es vielleicht Sätze wie:

- Ich überzeuge durch Leistung. Das reicht.
- Das Marktschreierische liegt mir nicht.
- Leute, die sich ständig in den Vordergrund spielen müssen, waren mir schon in der Schule zuwider.
- Ich mag mich nicht so in den Vordergrund spielen.
- Eigen-PR müssen sicher Selbstständige machen, aber keine Angestellten.
- Wer nicht auf Anhieb sieht, was er mit mir bekommt, der hat Pech gehabt.
- Ich konzentriere mich darauf, gut zu arbeiten – da hab ich für so was keine Zeit übrig.
- Angeber waren mir immer schon unsympathisch.
- Ich gehöre eben eher zu der leiseren Sorte und nicht zu den Brüllaffen.

Wenn Ihnen diese oder ähnliche Sätze also irgendwo noch durch den Kopf spuken – beschäftigen Sie sich mit ihnen. Solange nämlich dies nicht geschehen ist, werden diese Glaubenssätze Sie immer wieder boykottieren und im unpassenden Moment um die Ecke springen.

Hören Sie damit auf, Eigen-PR als unangenehm zu empfinden. Mit der richtigen Eigen-PR übertreiben Sie nicht, spiegeln Sie keine falschen Tatsachen vor, tragen Sie nicht zu dick auf und Sie lügen auch nicht. Sie verstehen es lediglich, Ihre Stärken gekonnt, authentisch und wirkungsvoll auf den Markt zu bringen.

Sprechen Sie mit anderen über Eigen-PR

Sprechen Sie mit Freunden und Kommilitonen darüber, wie das Thema sehen und angehen. Oder fragen Sie Freunde, die seit einigen Jahren im Beruf stehen, nach deren Meinung über

Eigen-PR. Sperren Sie Augen und Ohren auf und gehen Sie auf die Suche nach guten Beispielen: Wer macht das mit der Eigen-PR in Ihren Augen toll? Welche Art ist Ihnen angenehm, welche zu marktschreierisch? Entwickeln Sie dadurch allmählich ein Gespür dafür, welche Art die Ihre werden kann. Und freunden Sie sich mit diesem Gedanken mehr und mehr an.

Finden Sie die richtige Form

Wichtig ist, eines zu verstehen: Wenn Sie die richtige Form von Eigen-PR gefunden und sich mit ihr vertraut gemacht haben, geht sie Ihnen irgendwann in Fleisch und Blut über. Sie geschieht dann automatisch. Sie läuft quasi auf der Parallelspur immer mit, Ihnen fällt an der richtigen Stelle bei den richtigen Menschen genau das richtige Maß an Eigen-PR ein. Und es macht Ihnen Spaß, fällt Ihnen leicht und ist kein Extrapunkt mehr auf der To-do-Liste. Entscheiden Sie sich dafür, dass Eigen-PR gut und richtig und wichtig für Sie ist! Finden Sie die Leichtigkeit auszuprobieren, welche Methode Ihnen besonders liegt und authentisch ist. Spielen Sie, experimentieren Sie. Kreieren Sie Ihre eigene Marke, denn letztendlich ist gelungene Eigen-PR nichts anderes wie eine gelungene PR-Kampagne für ein Produkt. Sie sind doch eine Marke, oder nicht?

Der richtige Methodenmix

Welche unterschiedlichen Möglichkeiten bieten sich an, gelungene Eigen-PR zu betreiben?

Das ganz normale Gespräch – Smalltalk

Gewöhnen Sie sich gerade in der heißen Phase beim Karrierestart an, jede Möglichkeit zu nutzen, über Ihre Stärken und Ihre konkreten Jobvorstellungen zu reden. Sie werden sich wundern, wo sich dazu überall Gelegenheiten ergeben. Es muss gar nicht die auf dem Silbertablett servierte Chance sein, die Sie auf einer Party mit der Frage »Und was machen Sie so?« bekommen – oder in ähnlichen Situationen auf einem Kongress, in der Kaffeepause eines Seminars, vor einem Vortrag etc. Nein, es gibt noch sehr viel mehr Möglichkeiten. Im Prinzip könnte jeder, den Sie kennen, ein potenzieller Unterstützer sein: Jemand, der jemanden in Ihrer Traumfirma kennt. Jemand, der in Ihrer Lieblingsbranche arbeitet. Jemand, der durch einen ungewöhnlichen PR-Coup an seinen Traumjob kam. Jemand, der Hochschulabsolventen berät.

Weiten Sie dafür Ihren Blick! Wirklich jeder kann infrage kommen: Verwandte, Bekannte, Nachbarn, Sportkumpel, die Eltern von Freunden, Dozenten, Firmen, in denen Sie mal gejobbt oder ein Praktikum absolviert haben, der Herr, der auf der Zugfahrt neben Ihnen sitzt, die Frau neben Ihnen beim Friseur.

Streuen Sie Informationen! Wenn Sie z. B. unbedingt einen geeigneten Ansprechpartner bei Firma XY finden wollen: Erzählen Sie das jedem – wirklich jedem! Mailen Sie es, twittern Sie es,

setzen Sie es in die Signatur Ihrer Mails, bitten Sie darum, es zu verbreiten. Hier hilft viel wirklich viel. Der Schneeballeffekt ist nicht zu unterschätzen und in Zeiten des Internets ist diese Chance ungleich größer geworden.

Veröffentlichungen

Schreiben Sie gerne? Na, dann ran an die Tasten! Auch dadurch werden Sie automatisch sichtbarer und das wiederum steigert Ihr Renomee. Überlegen Sie gut, welche Art der Veröffentlichung in welchem Medium Ihnen besonders hilfreich sein kann: Fachartikel in Fachzeitsungen? Wissenschaftliche Veröffentlichungen? Artikel in Hochschul-/Alumniemedien? Gastbeitrag in einem bekannten und relevanten Blog? Vielleicht auch nur ein guter Kommentar unter einen Onlineartikel oder zu einem Blog-Beitrag?

Machen Sie sich sichtbar.

Werden Sie präsent. Lassen Sie sich finden. Und überlegen Sie in diesem Zusammenhang natürlich nicht nur, wo Sie gefunden werden wollen, sondern auch, womit. Hier geht es um Qualität und eine Aussage, die Sie machen wollen. Was soll das Erste sein, mit dem regelmäßige Leser Ihrer Veröffentlichungen Sie verbinden? Positionieren Sie sich eindeutig (auch hier gilt das berühmte Alleinstellungsmerkmal!). Zeigen Sie durch Ihre Veröffentlichungen Ihre fachliche Expertise und Ihre Spezialisierungen und bringen Sie dem Leser einen klaren Mehrwert.

Wenn Ihnen viel Gutes einfällt, dann bieten sich ja vielleicht auch Social Media an als ein geeignetes Eigen-PR-Tool.

Blog, Twitter und Co.

Werden Sie ein gern gelesener und zitierter Fachmann Ihres Spezialgebiets. Viele Karrieren fanden ihren Anfang in einer Online-Präsenz. Wenn Sie Lust, Zeit und Durchhaltevermögen haben, schreiben Sie in Ihrem eigenen Blog. Aber bitte nur dann! Wenn Blog, dann guter Blog! »Gut« bedeutet in diesem Fall: Gefällige, klare Optik und vor allem gute Beiträge! Und regelmäßige Beiträge! Ich schmeiße regelmäßig wieder Blogs aus meiner Favoritenliste, wenn dort die letzten Einträge zwei Monate alt sind. Und aus genau diesem Grund habe z. B. ich selbst auch noch keinen eigenen Blog: Ich kenne mich und weiß, dass ich momentan die Disziplin nicht aufbringen würde, oft genug dort zu schreiben. Ich kenne aber viele Fachleute, die es problemlos und mit großem Spaß an der Sache schaffen, wöchentlich mindestens ein bis zwei Beiträge zu posten.

Ein Blog kann für Sie auch so etwas wie eine erweiterte Visitenkarte sein – eine sich ständig aktualisierende Bewerbungsmappe. Potentielle Arbeitgeber können sich ein umfängliches Bild über Sie und Ihre Sichtweisen machen. Eine große Chance! Wenn Sie also gerne online unterwegs und präsent sind, nutzen Sie so viele Kanäle wie möglich. Das bedeutet: Verzetteln Sie sich nicht! Es genügt nicht, nur ein Profil angelegt zu haben und dann nichts mehr zu tun. Die Kanäle, auf denen Sie präsent sind, müssen regelmäßig von Ihnen bedient und gefüttert werden,

ob das nun ein Blog ist oder Twitter, XING, Facebook oder Google+. Blogartikel können Sie wunderbar twittern – dort setzt schnell ein Schneeballeffekt ein.

Für alle Kanäle gilt: Bieten Sie gute Information, klaren Mehrwert – bloße Selbstbeweihräucherung und ausschließliche Eigenwerbung sind hier ein ganz klares No-Go.

Welche Bühne ist Ihre?

Es gibt unglaublich viele Möglichkeiten, sich gekonnt mit guter Eigen-PR ins rechte Licht zu rücken, in Szene zu setzen. Entscheidend ist hier nicht, wie viele Methoden Sie anwenden und auch nicht, dass Sie auf möglichst vielen Bühnen herumtanzen. Entscheidend ist, auf der für Sie richtigen Bühne zu sein! Was heißt das?

Wenn Sie ein recht ruhiger, introvertierter Mensch sind, so sind Vorträge einerseits vielleicht eine gute Übung für mehr Redegewandtheit und Selbstbewusstsein – andererseits werden Sie sich damit nie so richtig wohlfühlen, zumindest nicht wohl genug, um richtig gut zu sein. Dann sollte dies auch nicht das PR-Instrument Ihrer Wahl sein, auch wenn vielleicht andere sich damit sehr wohlfühlen. Ich persönlich z. B. habe das Rampensau-Gen in mir und fühle mich auf Vortragsbühnen pudelwohl.

Wenn Sie nie besonders gern geschrieben haben und immer ewig lang herumfeilen an Ihren Texten – dann lassen Sie bloß die Finger vom Bloggen. Sie werden nie wirklich gut sein und es wird immer Selbstüberwindung, übermäßige Disziplinierung und Mittelmaß bedeuten. Überlegen Sie:

- Sind Sie eher laut oder eher leise?
- Reden oder schreiben Sie lieber?
- Vorträge lieber vor Fachpublikum oder offen? Auf Messen und Kongressen? Exklusive kleine Veranstaltungen mit persönlicher Einladung? Auf Netzwerktreffen?
- Lieber online oder offline?
- Lieber im kleinen (bis max. X Personen) oder großen Kreis?
- Regional oder international?
- Modern oder konservativ?

Eigen-PR ist nur dann gut, wenn sie authentisch ist, Ihnen leicht von der Hand geht und – ganz wichtig – Ihnen Spaß macht! Nur dann wirkt sie, nur dann bleiben Sie damit problemlos am Ball, nur dann geht sie Ihnen irgendwann mühelos in Fleisch und Blut über.



Bettina Stackelberg
Karrierestart für Hochschulabsolventen

2012, 174 Seiten. Mit CD/DVD.
Softcover € 19,80
ISBN 978-3-8006-4247-2

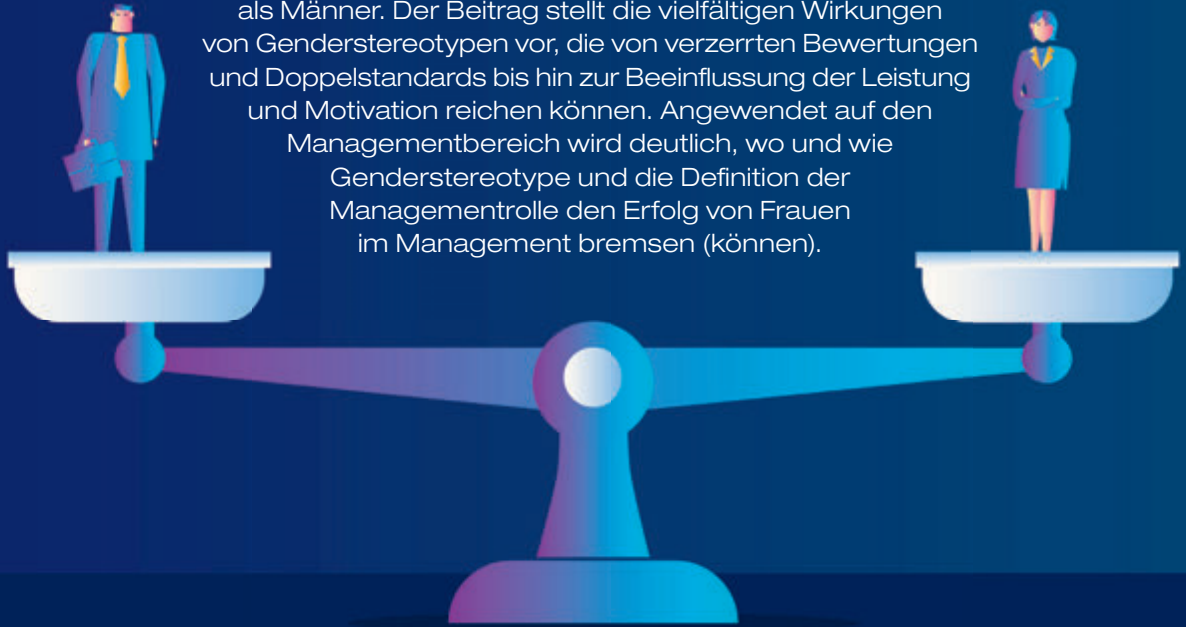


Bettina Stackelberg

ist Coach, Trainerin, Speaker und Autorin.
[Website: https://bettinastackelberg.de/](https://bettinastackelberg.de/)

Genderstereotype und Karriereerfolg im Management

Frauen haben in Deutschland trotz vielfältiger Gleichstellungsbemühungen und gesetzgeberischer Aktivitäten bis heute weniger Erfolg in Managementkarrieren als Männer. Der Beitrag stellt die vielfältigen Wirkungen von Genderstereotypen vor, die von verzerrten Bewertungen und Doppelstandards bis hin zur Beeinflussung der Leistung und Motivation reichen können. Angewendet auf den Managementbereich wird deutlich, wo und wie Genderstereotype und die Definition der Managementrolle den Erfolg von Frauen im Management bremsen (können).



Geschlecht und Karriereerfolg im Management

Die Forschung zur Gleichstellung der Geschlechter auf dem deutschen Arbeitsmarkt belegt immer wieder zwei Effekte (vgl. Busch/Holst, 2009, 2011; Finke/Dumpert/Beck, 2017; Kirsch/Wrohlich, 2020a, 2020b; Wolf/Beblo/Ohlert, 2012): Erstens sind Frauen unterrepräsentiert in hohen Führungspositionen. Die Zahl der Frauen, die eine Führungsposition im oberen Management erreichen, ist klein, und wächst nur langsam (vgl. Holst/Friedrich, 2016; Holst/Wrohlich, 2019; Kirsch/Wrohlich, 2020a, 2020b). Zweitens verdienen Frauen weniger als Männer. Es zeigt sich eine geschlechtsbezogene Lohnlücke für Frauen (sog. unbereinigter gender pay gap) von brutto 20 bis 25% (je nach Studie und Jahr). Zwar können ca. drei Viertel dieser unbereinigten Lohnlücke durch Unterschiede im Erwerbs- und Berufswahlverhalten zwischen Männern und Frauen erklärt werden, aber auch nach Kontrolle für solche Effekte verbleiben zwischen 5 und 7% als unerklärte Differenz bzw. als der sog. bereinigte gender pay gap (vgl. Finke/Dumpert/Beck, 2017; Leythienne/Ronkowski, 2018; Schwab/Crotti/Geiger/Ratcheva, 2019). Einkommen und die erreichte hierarchische Position sind zentrale Indikatoren des sog. objektiven Karriereerfolgs (vgl. Alewell, 2013). Insofern lässt sich sagen: Frauen haben in Deutschland nach wie vor im Management nicht den gleichen objektiven Karriereerfolg wie Männer.

Gleichberechtigung ist in der Verfassung verankert. Seit 2008 gilt das Allgemeine Gleichstellungsgesetz, seit 2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG), welches eine 30%-Frauenquote in Aufsichtsräten börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen festlegt. Im Januar 2021 brachte das Bundeskabinett das sog. zweite Führungspositionen-Gesetz auf den parlamentarischen Weg, welches für die gleiche Gruppe von Unternehmen regelt, dass in Vorständen mit mehr als drei Mitgliedern mindestens ein Posten von einer Frau besetzt sein muss (vgl. Deutscher Bundestag, 2021). Die Frage, warum Frauen und Männer im Management unterschiedlich erfolgreich sind, ist also auch politisch hoch aktuell. Dieser Frage gehen wir unter einem speziellen Fokus nach – wir fragen nach der Wirkung von Genderstereotypen auf den Karriereerfolg. Einige grundlegende theoretische Überlegungen dazu folgen in Abschn. 2, einige empirische Ergebnisse in Abschn. 3.

Genderstereotype im Managementkontext

Genderstereotype

Die Theorie der sozialen Rollen (vgl. Eagly, 1987) besagt u. a., dass die in der Vergangenheit vorherrschende familiäre Arbeitsteilung mit einem männlichen Hauptverdiener und einer weiblichen Familienfürsorgenden bis heute unsere Erwartungen an Männer und Frauen prägt. Diese Arbeitsteilung hat sog. Gender- oder auch Geschlechtsrollenstereotype geprägt – kognitive Strukturen, die sozial geteiltes Wissen über die charakteristischen Merkmale von Männern und Frauen enthalten (vgl. Eckes, 2010). Genderstereotype haben deskriptive (beschreibende) und präskriptive (normative, vorschreibende) Anteile. Die deskriptiven Anteile bringen zum Ausdruck, welche Eigenschaften und welches Verhalten Frauen und Männer typischerweise zeigen. Ihre Funktion ist, Interaktion zu erleichtern und schnelle soziale Orientierung zu ermöglichen (vgl. Eckes, 2010). Die präskriptiven Anteile drücken aus, welches Verhalten als sozial legitim gilt. Verletzt jemand solche präskriptiven Erwartungen, können bei Interaktionspartnern Überraschung, Ärger über das »unangemessene« Verhalten und soziale Sanktionen, sog. backlash (vgl. Eckes, 2010), ausgelöst werden. Backlash drückt sich z.B. durch eine geringere Häufigkeit oder geringere Intensität der Zusammenarbeit, weniger Informationsaustausch oder negatives Feedback aus (vgl. Otten/Alewell, 2020, S. 114).

In der Forschung wurden für Frauen und Männer verschiedene Bündel von Eigenschaften und Verhaltensweisen als Geschlechtsrollenstereotype identifiziert (vgl. Abele, 2003; Eckes, 2010; Gmür, 2004). Das Geschlechtsrollenstereotyp für Männer enthält Charakteristika, die mit Kompetenz und Instrumentalität zu tun haben (»agency«): Leistungsorientierung (z.B. Ehrgeiz, Zielstrebigkeit), Verantwortungsbereitschaft und Autonomie (z.B. Durchsetzungsfähigkeit, Unabhängigkeit, Selbstvertrauen) und Rationalität (z.B. analytische Fähigkeiten, Intelligenz, mathematische Fähigkeiten, Objektivität). Das Geschlechtsrollenstereotyp für Frauen drückt Erwartungen aus, die mit Wärme, Expressivität und Gemeinschaftsorientierung (»communality«) zu tun haben, z.B. Freundlichkeit, Rücksichtnahme, Zusammenarbeit, Respekt, Empathie, Intuition, Sensibilität und Zugewandtheit (vgl. Heilman, 2012).

Wirkungen von Genderstereotypen

Neben den Funktionen, die Erwartungen im sozialen Miteinander zu stabilisieren und eine schnelle Orientierung zu ermöglichen, haben Genderstereotype zahlreiche weitere Wirkungen auch mit personalwirtschaftlicher Relevanz.

Unterschiedliche Erwartungen an Männer und Frauen, die in den Genderstereotypen gebündelt sind, können die Fremd- und die Eigenwahrnehmung in Bezug auf erwartbare und auf tatsächlich erbrachte Leistungen verändern. So kann z.B. die Zuordnung des Merkmals Durchsetzungsfähigkeit zum männlichen Genderstereotyp und des Merkmals Empathie zum weiblichen Genderstereotyp dazu führen, dass differierende Fremdwahrnehmungen entstehen – z.B. bei einer Frau eher keine hohe Durchsetzungsfähigkeit oder bei einem Mann eher keine starke Empathie erwartet werden.

Im personalwirtschaftlichen Kontext führen solche differierenden Erwartungen dazu, dass Frauen und Männern unterschiedlich viel zugetraut wird – und sie daher z.B. als unterschiedlich förderwürdig eingestuft. Auswahlentscheidungen finden häufig unter Zeitdruck und unvollständiger Information statt. Informationslücken werden durch stereotype Bilder von Positionen und Personen gefüllt und zu einem Gesamteindruck ergänzt, um die Unsicherheit des Beurteilers zu reduzieren (vgl. Gmür, 2004, S. 398).

Auch die Eigenwahrnehmung kann beeinflusst werden, wenn Genderstereotype internalisiert und somit zu einem Teil der Identität werden. Tatsächlich unterscheiden sich Männer und Frauen durchschnittlich in ihren Selbstcharakterisierungen, die wiederum in hohem Maße mit den stereotypen Zuschreibungen von Außenstehenden übereinstimmen. Frauen beschreiben sich eher mit kommunalen, und weniger mit agentischen Eigenschaften als Männer (vgl. Hentschel/Heilman/Peus, 2019; Hentschel/Horvath/Peus/Sczesny, 2018). Genderstereotypen können also das Selbstbild und damit die Einschätzung der eigenen Person und der eigenen Fähigkeiten beeinflussen. Unter bestimmten Bedingungen geraten Personen unter Druck, das für sie zutreffende Genderstereotyp zu erfüllen, sog. Stereotype Threat. Dadurch kann sich das Leistungsverhalten so verändern, dass dem Genderstereotyp nicht entsprechende Fähigkeiten und Leistungen weniger gezeigt werden. Stereotype können also auch das tatsächliche Leistungsverhalten beeinflussen.

Rolleninkongruenz zwischen Managementrollen und Geschlechtsrollenstereotypen

Die Theorie der Rolleninkongruenz (vgl. Eagly/Karau, 2002) argumentiert, dass es neben den Geschlechtsrollen auch berufs- oder jobbezogene Rollen gibt – und setzt eine zentrale Annahme: Die Rolle als Manager*in sei in vielen Unternehmen so definiert, dass man sich als Idealbesetzung selbstbewusste, durchsetzungsfähige, intelligente, analytisch starke Persönlichkeiten mit einer hohen Zielorientierung wünsche – also Personen, die sehr stark dem männlichen Geschlechtsrollenstereotyp entsprechen. Management-Job-Rolle und männliches Geschlechtsrollenstereotyp überdecken sich stark; es besteht Rollenkongruenz. Diese – empirisch recht gut belegte (vgl. Gmür, 2004, S. 399) – These wird auch als die »Think Manager – think male«-These bezeichnet (vgl. Schein/Davidson, 1993).

Das weibliche Genderstereotyp und die Managementrolle dagegen stimmen weniger gut überein, sie sind inkongruent. Daraus resultieren für Frauen nachteilige Wirkungen: Erstens entsteht aufgrund des deskriptiven Anteils des Genderstereotyps die Eigen- oder Fremdwahrnehmung, die Anforderungen einer Managementposition nicht so gut erfüllen zu können wie ansonsten vergleichbare Männer. Zweitens resultiert aus den normativen Anteilen der Rollen ein Zielkonflikt bzw. ein Dilemma – erfüllen Frauen die jobbezogenen Anforderungen der Managementrolle, dann verletzen sie die normativen Anteile des Genderstereotyps, erfüllen sie dagegen diese, dann verstoßen sie gegen die Erwartungen aus der Managementrolle. Da beides negative Konsequenzen hat, geraten Frauen in ein unauflösbares Spannungsfeld – von dem Geschlechtsrollenstereotyp

abweichendes Verhalten führt zu negativen sozialen Reaktionen wie Ablehnung oder negativen Bewertungen als kalt, unsympathisch, sozial nicht kompetent; von der Managementrolle abweichendes Verhalten führt zu negativen Leistungsbewertungen. Insofern geraten Frauen, anders als Männer, in einen unauflösbaren Zielkonflikt bzw. in ein starkes Spannungsfeld, wenn sie eine Managementposition einnehmen – falls die Grundannahme zutrifft, dass die Management-Job-Rolle entsprechend dem männlichen Geschlechtsrollenstereotyp definiert ist.

Wirkungen von Genderstereotypen auf die Managementkarriere – Ergebnisse empirischer Studien

Genderstereotype, Eigen- und Fremdwahrnehmungen und Bewertungsunsicherheit

Im Laufe der Managementkarriere sind Frauen und Männer einer Vielzahl von Selektionsentscheidungen ausgesetzt, in die sowohl vergangene als auch prognostizierte Leistungen einbezogen werden. Die Wahrnehmung der Leistung von Männern und Frauen kann auf unterschiedlichen Wegen von Genderstereotypen beeinflusst werden.

Stereotype sind besonders dann wirkungsvoll, wenn Informationslücken oder Unsicherheit bei den Beurteiler*innen vorliegen (vgl. Gmür, 2004, S. 398; Heilman/Haynes, 2005):

Bei Unsicherheit über die Leistungskriterien variiert die Gewichtung von Kriterien, je nachdem ob ein Mann oder eine Frau beurteilt wird (vgl. Norton/Vandello/Darley, 2004; Uhlmann/Cohen, 2005). Wird Leistung eher allgemein eingeschätzt, ohne dass Bewertungskriterien vorab genau definiert werden, werden die Bewertungen stärker von Genderstereotypen beeinflusst als bei genauer Definition der Kriterien (vgl. Bauer/Baltes, 2002). Wenn die Kriterien allerdings vorab festgelegt werden, so unterscheidet sich die Beurteilung von männlichen und weiblichen Bewerber*innen nicht (vgl. Uhlmann/Cohen, 2005).

Weiterhin werden die Leistungsbewertungen nicht eins zu eins in Entscheidungskonsequenzen, wie z.B. Beförderungen, übersetzt: So zeigen Ergebnisse einer Meta-Analyse, dass nur geringe Geschlechterunterschiede in der Einschätzung der Arbeitsleistung und sogar im Durchschnitt etwas bessere Ergebnisse für Frauen als für Männer auftraten – aber dennoch Männer eher als beförderungswürdig eingeschätzt wurden (vgl. Roth/Purvis/Bobko, 2012). Auch diese Ergebnisse lassen sich mit dem Effekt der Unsicherheit erklären: Wird die aktuelle Arbeitsleistung bewertet, liegen konkrete Informationen vor. Bei der Bewertung zukünftiger Leistung in einen neuen Job nach einer Beförderung, liegen mehr Unsicherheiten vor, so dass die Genderstereotype die Bewertung stärker beeinflussen.

Insbesondere bei Beförderungen in Managementpositionen kann eine wahrgenommene Rolleninkongruenz in Bezug auf Frauen die Unsicherheit der Bewertung und damit die Wirkung der Stereotype verstärken (vgl. Roth/Purvis/Bobko, 2012).

Unsicherheit kann auch zu unterschiedlichen Bewertungsmaßstäben für Männer und Frauen führen: van Esch/Hopkins/O'Neil/Bilimoria

(2018) zeigen, dass Frauen mehr Qualifikationen als Männer aufweisen müssen, um eine hohe Führungsposition zu bekommen. Für die untersuchten Führungspositionen wurden mittelmäßig qualifizierte Frauen als risikoreichere Besetzungen wahrgenommen als mittelmäßig qualifizierte Männer. Nur hochqualifizierte Frauen wurden als weniger risikoreich wahrgenommen als hochqualifizierte Männer. Dass Frauen erst bei höherer Qualifikation als gleich gut passend wie Männer für männlich konnotierte Jobs wahrgenommen werden, wird auch durch weitere Forschungsergebnisse untermauert (vgl. Heilman/Haynes, 2005; Treviño/Gomez-Mejia/Balkin/Mixon, 2018).

Genderstereotype und Rolleninkongruenz in Managementrollen

Die Theorie der Rolleninkongruenz besagt, dass Vorstellungen über ideale Manager*innen stark mit dem männlichen Genderstereotyp verknüpft sind. Dabei wurde die Frage, ob diese Idealbilder gleichermaßen für Männer wie Frauen in Führungspositionen gelten, lange vernachlässigt. Gmür (2004) zeigt in einer Studie, dass dies nicht der Fall ist: Die Erwartungen an Frauen sind sogar signifikant stärker durch männliche Geschlechtsrollenstereotype geprägt als die Erwartungen an Männer in derselben Position. Eine ohnehin bestehende Rolleninkongruenz wird damit sogar noch verstärkt.

Andere Ergebnisse weisen darauf hin, dass die wahrgenommene Rolleninkongruenz von Frauen und Managementpositionen bei männlichen Bewertern stärker ausgeprägt ist als bei Frauen. So assoziieren männliche Headhunter implizit Kompetenz, eine agentische Eigenschaft, stärker mit Männern als mit Frauen, ihre weiblichen Kolleginnen hingegen assoziieren Kompetenz implizit eher mit Frauen. Da männliche Headhunter aber in der Mehrzahl sind, könnten sie dennoch als sog. »Gatekeeper« für Frauen in der Führungskarriere fungieren (vgl. Siegel/König/Zobel, 2020; ähnliche Ergebnisse finden sich bei Hentschel/Heilman/Peus, 2019).

Genderstereotype und Backlash

Selbst wenn Frauen in einem männlich geprägten Bereich erfolgreich sind und auch so wahrgenommen werden, können sie bei Abweichung von gender-stereotypen Erwartungen mit Backlash konfrontiert sein (vgl. Heilman/Okimoto, 2007). In mehreren Studien wurde gezeigt, dass Frauen ihr Verhalten dementsprechend anpassen. Amanatullah/Morris (2010) zeigen, dass die Erwartung von Backlash-Effekten die Hauptursache dafür ist, dass Frauen zurückhaltender als Männer verhandeln, wenn es um ihre eigenen Interessen, z.B. in Gehaltsverhandlungen, geht.

Brescoll (2011) fand heraus, dass Frauen, die eine Machtposition innehaben, ihre Redezeit nicht in gleichem Maße erhöhen wie Männer, vor allem, um Backlash zu vermeiden – und dass diese Befürchtung von negativen Konsequenzen bei einer Erhöhung der Redezeit durchaus zutreffend ist. Die Sorge vor negativen Reaktionen hält Frauen davon ab, sich selbst gut darzustellen (vgl. Rudman/Moss-Racusin/Phelan/Nauts, 2012).

Ergebnisse zu Stereotype Threat

Hoyt/Murphy (2016) haben ein Modell entwickelt, welches zum Verständnis von Stereotype Threat Prozessen von Frauen in Managementkontexten beitragen soll. Nach ihrem Modell aktivieren situationsbedingte Hinweise Stereotype Threat, z.B. dass Frauen in der Minderheit sind (vgl. Inzlicht/Ben-Zeev, 2000; Sekaquaptewa/Thompson, 2003), Genderstereotype durch Werbung betont werden (vgl. Davies/Spencer/Steele, 2005), oder eine männlich geprägte physische Umgebung (vgl. Cheryan/Plaut/Davies/Steele, 2009) vorliegt. Stereotype Threat kann unterschiedliche Folgen haben (vgl. Hoyt/Murphy, 2016): Leistungsminderung in managementrelevanten Aufgaben, z.B. Verhandeln (vgl. Kray/Galinsky/Thompson, 2002) oder Entscheiden (vgl. Bergeron/Block/Echtenkamp, 2006), Verringerung des Zugehörigkeitsgefühls und damit der Motivation, eine Karriere in dem betreffenden Bereich anzustreben (vgl. Cheryan/Plaut/Davies/Steele, 2009), oder eine Senkung der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, eigene Karriereziele zu erreichen (vgl. von Hippel/Issa/Ma/Stokes, 2011).

Ausblick: Veränderungen der Genderstereotype und Managementrollen?

Die Theorie der sozialen Rollen (vgl. Eagly, 1987) besagt, dass die traditionelle Arbeitsteilung Genderstereotype geprägt hat, die bis heute als gefestigte kognitive Strukturen bestehen. Andere Autoren argumentieren, dass gemäß dieser Theorie auch Veränderungen in den sozialen Rollen von Männern und Frauen mit Veränderungen in den kognitiven Strukturen, also den Stereotypen, einhergehen können (vgl. Haines/Deaux/Lofaro, 2016). Während einige empirische Ergebnisse vermuten lassen, dass sich die Genderstereotype, insbesondere über Frauen, im Verlauf der Zeit verändert haben und verändern werden (vgl. z. B. Diekmann/Eagly, 2000; Duehr/Bono, 2006), deuten andere Ergebnisse daraufhin, dass bisher wenig Veränderungen sichtbar sind (vgl. Alewell, 2013; Haines/Deaux/Lofaro, 2016; Hentschel/Horvath/Peus/Sczesny, 2018). Dies könnte daraus resultieren, dass Veränderungen in den Genderstereotypen den Veränderungen in der Arbeitsteilung »hinter hinken« (vgl. Diekmann/Eagly/Johnston, 2010). Backlash-Effekte können dazu führen, dass Frauen in Führungspositionen eher versuchen, den bestehenden Stereotypen soweit möglich zu entsprechen, statt diese zu verändern und Männer könnten weniger geneigt sein, diese Stereotype zu verändern, wenn sie diese eher als vorteilhaft empfinden (vgl. Haines/Deaux/Lofaro, 2016).

Bisher haben wir mit der Rolleninkongruenztheorie vorausgesetzt, dass die Managementrolle mit männlichen Eigenschaften definiert ist (siehe Abschn. 2.3). Das Idealbild der Manager*innen ist aber in den Betrieben grundsätzlich definier- und formbar, z.B. über das Anforderungsprofil und die Festlegung der Personalbeurteilungskriterien. Daher könnte es grundsätzlich möglich sein, die Rolleninkongruenz für Frauen zu mildern – z.B. über eine stark auf Kooperation und empathische Zusammenarbeit setzende Definition des Führungsanteils der Managementrolle, die stärker dem weiblichen Genderstereotyp entspricht. Diese Strategie der Veränderung der Managementrollen hat jedoch auch Grenzen, da die sozialen,

informellen Prozesse dahinter nicht einfach und direkt steuerbar sind. Die als state-of-the-art geltenden Führungsempfehlungen der transformationalen und charismatischen Führung sind zwar grundsätzlich nicht direkt mit den Geschlechtsrollen verknüpft, weisen jedoch potentiell erneut eine größere Nähe zu der männlichen Geschlechtsrolle auf als zur weiblichen (vgl. Gmür, 2004).

Fazit

Eine Managementkarriere stellt sowohl Männer als auch Frauen vor eine Vielzahl von Herausforderungen. Zusätzlich werden Frauen im Managementkontext mit inkongruenten stereotypen Zuschreibungen und Erwartungen konfrontiert: ihnen werden eher »weiche« Eigenschaften zugeschrieben, welche als nicht vereinbar mit der männlich konnotierten Managementrolle gelten (Rolleninkongruenz). In Beurteilungssituationen mit Informationslücken werden genderstereotype Annahmen herangezogen, um die Lücken zu füllen. So können Frauen als weniger geeignet für eine Managementrolle wahrgenommen werden. Abweichungen von Genderstereotypen können für Frauen zu negativen Reaktionen führen (Backlash) und sich auf den Karriereerfolg auswirken. Nehmen Frauen eine Bedrohung durch Genderstereotype wahr, kann sich dies negativ auf ihre Leistung und Motivation auswirken (Stereotype Threat).

Während sich Genderstereotype nur langsam zu ändern scheinen und der Gesetzgeber versucht, diesen Prozess mit zahlreichen Aktivitäten zu unterstützen, bieten die organisationalen Gegebenheiten einige weitere Ansatzpunkte, um eine tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern in Managementkarrieren voran zu bringen. So können HR Manager*innen die Anforderungsprofile und darauf bezogene Trainings unter Berücksichtigung der Aussagen zur Rolleninkongruenz verändern und für die Formulierung von Stellenausschreibungen und Arbeitsplatzbeschreibungen mehr weiblich konnotierte Merkmale verwenden. Das könnte dazu beitragen, Rollenkonflikte auf den Positionen, Bewertungsverzerrungen und eine negative Selbstselektion von Frauen in Bezug auf Managementjobs zu verhindern.



Prof. Dr. Dorothea Alewell

ist Professorin für BWL, insbesondere Personalwirtschaft, an der Universität Hamburg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Spiritualität am Arbeitsplatz.



Marie-Theresa Wiese

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für BWL, insbesondere Personalwirtschaft, an der Universität Hamburg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Risiko, Gender und Karriere.

Weiterhin können für die Leistungsbewertung herangezogenen Kriterien und ihr Bezug zu den Entscheidungskonsequenzen möglichst genau definiert werden, um den Einfluss von Stereotypen auf Bewertung und nachfolgende Entscheidungen zu verringern.

Letztendlich benötigt es eine Vielzahl von gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Entwicklungen, Frauen und Männern gleiche Voraussetzungen für den Erfolg in der Managementkarriere zu ermöglichen.

Literatur

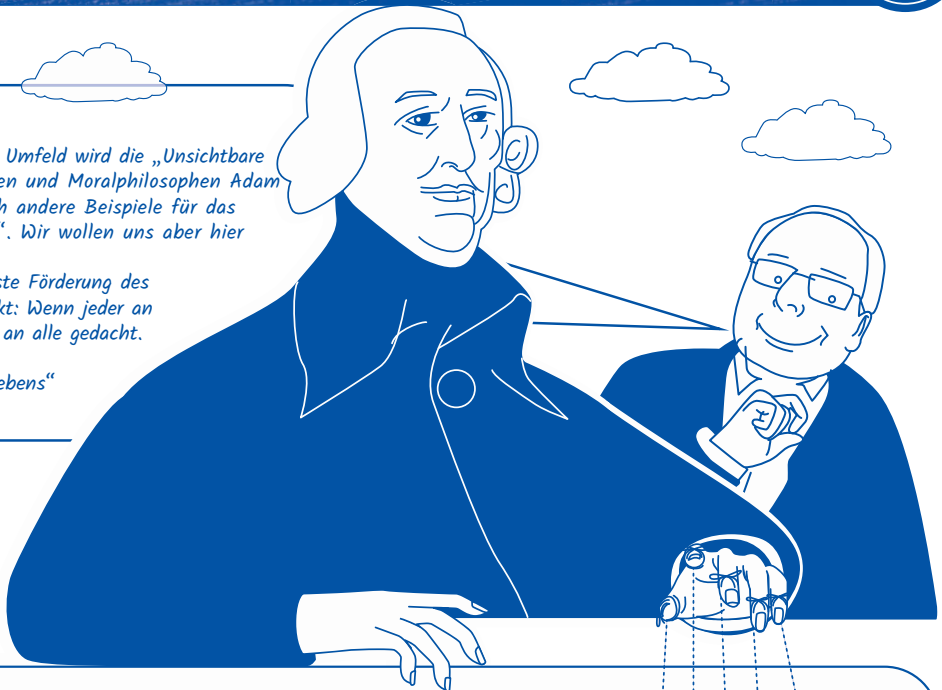
- Abele, A. E., The dynamics of masculine-agentic and feminine-communal traits: findings from a prospective study, in: *Journal of personality and social psychology*, Vol. 85 (2003), S. 768–776.
- Alewel, D., Be successful – be male and masculine? On the influence of gender roles on objective career success, in: *Evidence Based Human Resource Management: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 1. Jg. (2013), S. 147–168.
- Amanatullah, E. T., Morris, M. W., Negotiating gender roles: gender differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 98 (2010), S. 256–267.
- Bauer, C. C., Baltes, B. B., Reducing the Effects of Gender Stereotypes on Performance Evaluations, in: *Sex Roles*, Vol. 47 (2002), S. 465–476.
- Bergeron, D. M., Block, C. J., Echtenkamp, A., Disabling the Able: Stereotype Threat and Women's Work Performance, in: *Human Performance*, Vol. 19 (2006), S. 133–158.
- Brescoll, V. L., Who Takes the Floor and Why, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 56 (2011), S. 622–641.
- Busch, A., Holst, E., Glass ceiling effect and earnings: the gender pay gap in managerial positions in Germany, in: *DIW Discussion Papers* (2009).
- Busch, A., Holst, E., Gender-Specific Occupational Segregation, Glass Ceiling Effects, and Earnings in Managerial Positions: Results of a Fixed Effects Model, in: *DIW Discussion Papers* (2011).
- Cheryan, S., Plaut, V. C., Davies, P. G., Steele, C. M., Ambient belonging: how stereotypical cues impact gender participation in computer science, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 97 (2009), S. 1045–1060.
- Davies, P. G., Spencer, S. J., Steele, C. M., Clearing the air: identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations, in: *Journal of personality and social psychology*, Vol. 88 (2005), S. 276–287.
- Deutscher Bundestag, Teilhabe von Frauen an Führungspositionen erörtert, Online im Internet: URL: <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2021/kv08-de-frauen-fuehrungspositionen-821764> (Abrufdatum: 03.03.2021).
- Diekmann, A. B., Eagly, A. H., Stereotypes as Dynamic Constructs: Women and Men of the Past, Present, and Future, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 26 (2000), S. 1171–1188.
- Diekmann, A. B., Eagly, A. H., Johnston, A. M., Social Structure, in: J. F. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick, V. M. Esses (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*, Thousand Oaks, CA 2010, S. 209–224.
- Duehr, E. E., Bono, J. E., Men, women, and managers: are stereotypes finally changing?, in: *Personnel Psychology*, Vol. 59 (2006), S. 815–846.
- Eagly, A. H., Sex differences in social behavior: A social-role interpretation, Hillsdale, New Jersey 1987.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., Role congruity theory of prejudice toward female leaders, in: *Psychological Review*, Vol. 109 (2002), S. 573–598.
- Eckes, T., Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen, in: R. Becker (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie*, 3. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 178–189.
- Finke, C., Dumpert, F., Beck, M., Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen. Eine Ursachenanalyse auf Grundlage der Verdienststrukturerhebung 2014, in: *Wirtschaft und Statistik* (2017), S. 43–63.
- Gmür, M., Was ist ein »idealer Manager« und was ist eine »ideale Managerin«? Geschlechterstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 18. Jg. (2004), S. 396–417.
- Haines, E. L., Deaux, K., Lofaro, N., The Times They Are a-Changing ... or Are They Not? A Comparison of Gender Stereotypes, 1983–2014, in: *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 40 (2016), S. 353–363.
- Heilman, M. E., Gender stereotypes and workplace bias, in: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 32 (2012), S. 113–135.
- Heilman, M. E., Haynes, M. C., No credit where credit is due: attributional rationalization of women's success in male-female teams, in: *The Journal of applied psychology*, Vol. 90 (2005), S. 905–916.
- Heilman, M. E., Okimoto, T. G., Why are women penalized for success at male tasks?: the implied communality deficit, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (2007), S. 81–92.
- Hentschel, T., Heilman, M. E., Peus, C. V., The Multiple Dimensions of Gender Stereotypes: A Current Look at Men's and Women's Characterizations of Others and Themselves, in: *Frontiers in psychology*, Vol. 10 (2019), S. 1–19.
- Hentschel, T., Horvath, L. K., Peus, C., Sczesny, S., Kick-Starting Female Careers, in: *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 17 (2018), S. 193–203.
- Holst, E., Friedrich, M., Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen, in: *DIW Wochenbericht*, 83. Jg. (2016), 827–838.
- Holst, E., Wrohlich, K., Increasing Number of Women on Supervisory Boards of Major Companies in Germany: Executive Boards Still Dominated by Men, in: *DIW Weekly Report*, Vol. 9 (2019), 17–32.
- Hoyt, C. L., Murphy, S. E., Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 27 (2016), S. 387–399.
- Inzlicht, M., Ben-Zeev, T., A threatening intellectual environment: why females are susceptible to experiencing problem-solving deficits in the presence of males, in: *Psychological Science*, Vol. 11 (2000), S. 365–371.
- Kirsch, A., Wrohlich, K., Frauenanteile in Spitzengremien großer Unternehmen steigen – abgesehen von Aufsichtsräten im Finanzsektor, in: *DIW Wochenbericht*, 87. Jg. (2020a), S. 38–49.
- Kirsch, A., Wrohlich, K., Mehr Frauen in Aufsichtsräten: Hinweise für Strahlkraft der Geschlechterquote auf Vorstände verdichten sich, in: *DIW Wochenbericht*, 84. Jg. (2020b), S. 50–55.
- Kray, L. J., Galinsky, A. D., Thompson, L., Reversing the Gender Gap in Negotiations: An Exploration of Stereotype Regeneration, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 87 (2002), S. 386–410.
- Leythienne, D., Ronkowski, P., A Decomposition of the Unadjusted Gender Pay Gap Using Structure of Earnings Survey Data, in: *Publications Office of the European Union* (2018).
- Norton, M. I., Vandello, J. A., Darley, J. M., Casuistry and social category bias, in: *Journal of personality and social psychology*, Vol. 87 (2004), S. 817–831.
- Otten, S., Alewell, D., Incongruity between Work and Gender Roles: The Effects of Gender Stereotype Deviation on Job Satisfaction, in: *management revue*, Vol. 31 (2020), S. 111–115.
- Roth, P. L., Purvis, K. L., Bobko, P., A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies, in: *Journal of Management*, Vol. 38 (2012), S. 719–739.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., Nauts, S., Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 48 (2012), S. 165–179.
- Schein, V. E., Davidson, M. J., THINK MANAGER, THINK MALE, in: *Management Development Review*, Vol. 6 (1993).
- Schwab, K., Crotti, R., Geiger, T., Ratcheva, V., *Global gender gap report 2020. Insight report*, Geneva 2019.
- Sekaquaptewa, D., Thompson, M., Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performance, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 39 (2003), S. 68–74.
- Siegel, R., König, C. J., Zobel, Y., Executive Search Consultants' Biases Against Women (or Men?), in: *Frontiers in psychology*, Vol. 11 (2020), S. 541766.
- Treviño, L. J., Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Mixon, F. G., Meritocracies or Masculinities? The Differential Allocation of Named Professorships by Gender in the Academy, in: *Journal of Management*, Vol. 44 (2018), S. 972–1000.
- Uhlmann, E. L., Cohen, G. L., Constructed Criteria. Redefining Merit to Justify Discrimination, in: *Psychological Science*, Vol. 16 (2005), 474 - 480.
- van Esch, C., Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., Billimoria, D., How perceived riskiness influences the selection of women and men as senior leaders, in: *Human Resource Management*, Vol. 57 (2018), S. 915–930.
- von Hippel, C., Issa, M., Ma, R., Stokes, A., Stereotype threat: Antecedents and consequences for working women, in: *European Journal of Social Psychology*, Vol. 41 (2011), S. 151–161.
- Wolf, E., Beblo, M., Ohlert, C., Gender and nationality pay gaps in light of organisational theories, in: B. Beham, C. Straub, J. Schwalbach (Hrsg.), *Managing Diversity in Organizations*, Wiesbaden 2012, S. 69–94.



Die Theorie der unsichtbaren Hand von Adam Smith

Im wirtschaftswissenschaftlichen Umfeld wird die „Unsichtbare Hand“ dem schottischen Ökonomen und Moralphilosophen Adam Smith zugeschrieben. Es gibt auch andere Beispiele für das Wirken einer „Unsichtbaren Hand“. Wir wollen uns aber hier auf Adam Smith beschränken.

Er stellt damit auf die unbewusste Förderung des Gemeinwohls ab. Anders ausgedrückt: Wenn jeder an sich und seinen Vorteil denkt, wird an alle gedacht. Man kann das auch als „Selbstregulierung des Wirtschaftslebens“ bezeichnen.



1.



Was bedeutet das nun konkret? Es gibt eine „Konsumentenfreiheit“, also jeder Konsument kann zu dem Anbieter gehen, der ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung anbietet, in der Qualität, zu dem Preis und in der Ausgestaltung, die er sich vorstellt. Und es gibt eine Produzentenfreiheit, also Anbieter stellen Produkte und Dienstleistungen in der von ihnen gewollten Ausgestaltung her. Die „Unsichtbare Hand des Marktes“ verteilt nun alle Produkte über Preise so, dass Angebot und Nachfrage zusammenfinden. Man benötigt folglich keine zentrale Plankommission oder etwas ähnliches, welche die Zuteilung übernimmt.

2.



3.



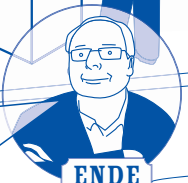
Ein anderer Anbieter, der tolle Angebote zu günstigen Preisen feilbietet, wird eine große Nachfrage bekommen und kann, wegen der großen Nachfrage, vielleicht sogar den Preis etwas erhöhen, ohne Kunden zu verlieren (hier sei auf das Stichwort „Preiselastizität“ verwiesen).



Was passiert nun, wenn ein Anbieter seine schlechten Produkte zu normalen oder überhöhten Preisen anbietet? Nach dem Konzept der "Unsichtbaren Hand" müsste dieser Anbieter über kurz oder lang vom Markt verschwinden. Natürlich kann er in einer Marktwirtschaft seine Produkte auch billiger anbieten. DAS ist ein gravierender Unterschied zum "Zunftwesen", bei dem die Preise fix festgelegt waren. Da musste schlechte Qualität wohl oder übel akzeptiert werden. Hier konnte die "Unsichtbare Hand" nichts ausrichten.



Natürlich ist das jetzt eine sehr verkürzte Darstellung, aber das Grundprinzip sollte damit verstanden sein.



ENDE

Crowdwork

Wesen und Gestalt einer neuen Arbeitsform

Der Beitrag beschreibt die immer stärker verbreitete Arbeitsform des Crowdworking. Es wird den Fragen nachgegangen, was unter Crowdwork zu verstehen ist, welche Formen in der Praxis vorzufinden sind und welche Elemente ein Crowdworking-Verhältnis konstituieren. Um einen vertiefenden Einblick in die (noch) atypische Arbeitsform zu geben, wird zudem auf unterschiedliche Aufgabentypen und Entlohnungsmodelle eingegangen. Darüber hinaus werden die wesentlichen Treiber und Motive der Crowdworker analysiert. In welcher sachlichen wie emotionalen Beziehung stehen die Ausführenden zu Auftraggebern und Vermittlungsportalen?



Neue Arbeitswelten und Wandel der Beschäftigung

Die Frage, wie wir in Zukunft arbeiten werden, wird derzeit in vielfältigen Formaten diskutiert. Nahezu alle Diskussionen um mögliche Zukunftsszenarien gehen davon aus, dass der Einfluss digitaler Technologien auf die Arbeitswelt weiter zunehmen wird. So entfaltet der staatlich wie privatwirtschaftlich betriebene Ausbau digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien, kurz IuK, (Stichworte »5G« bzw. digitale Transformation) erhebliche Auswirkungen sowohl auf die Form, wie in Zukunft gearbeitet wird als auch auf die Art der Arbeit selbst (vgl. Aroles/Mitev/Vaujany, 2019, S. 285). Letztlich tragen IuK maßgeblich zur Fragmentierung, aber auch Diversifikation der Arbeitsplätze bei (vgl. Brocklehurst, 2001, S. 445). Einfach gesagt: Die Arbeitspraxis wird autonomer und flexibler. Gleichzeitig verändert sich durch das zunehmende orts- und zeitunabhängige Arbeiten die Art der Zusammenarbeit in den Unternehmen. Neue Organisationsformen, die sich vor allem durch Hierarchieabbau und agilitätsfördernde Strukturen auszeichnen, stehen symbolisch für diese neuen Arbeitswelt(en) (vgl. Brynjolfsson/McAfee, 2014; vgl. Kuusisto, 2017, S. 343–348). Experten sind sich einig: Die Struktur unserer Erwerbsarbeit wird sich grundlegend verändern.

Schon heute ist eine zunehmende Erosion von Normalarbeitsverhältnissen deutlich erkennbar. Auch in Deutschland nehmen seit Jahren sog. atypische Beschäftigungsformen zu, so dass inzwischen etwa ein Drittel der Gesamtbeschäftigung aus atypischen Vertragsformen besteht. Hierunter versteht man neben Teilzeit- und Leiharbeit auch die (solo-)selbstständige Erwerbsarbeit. Die scheinbare ungebremste Dynamik auf dem Arbeitsmarkt begünstigt allerdings auch neue Akteure, wie z.B. digitale Plattformen, die die gewachsenen Strukturen Schritt für Schritt verändern (vgl. Alewell/Matiaske, 2019, S. 7).

Letztlich bedeutet dies, dass der Sammelbegriff »Neue Arbeitswelten« Arbeitspraktiken und Vertragsformen umfasst, die kontinuierlich zwischen Flexibilisierung und Diversifizierung, Heimarbeit und Präsenz changieren – bis hin zum sog. digitalen Nomadentum (vgl. Aroles/Mitev/Vaujany, 2019, S. 286). In diesem Zusammenhang konturiert sich immer deutlicher auch ein weiteres, noch relativ junges Phänomen der neuen Arbeitswelt: das plattformbasierte Arbeiten bzw. das Crowdworking.

Abgrenzung von Crowdsourcing zu Crowdworking

Der Terminus Crowdworking leitet sich aus dem ursprünglichen Konzept des Crowdsourcing ab und basiert auf dessen Grundprinzipien. Der Begriff Crowdsourcing wurde erstmalig im Jahre 2006 vom Journalistikprofessor Jeff Howe verwendet. Der Lehrende der Northeastern University in Boston beschreibt in seinem Artikel »The Rise of Crowdsourcing« das Phänomen als interaktive Zusammenarbeit und Leistungserstellung zwischen Unternehmen und Individuen, die gemeinsam über einen offenen und internetbasierten Aufruf an unternehmerischen Aufgaben und Problemstellungen

arbeiten (vgl. Howe, 2006, 2008). In einer weiteren richtungsweisenden Arbeit konkretisierte Brabham (2008, S. 79) Crowdsourcing als ein strategisches Instrument, um fähige und motivierte Individuen zu einer partizipativen Bearbeitung unternehmerischer Problemstellungen zu bewegen. Durch Crowdsourcing ist es somit möglich, eine Vielzahl von (intangiblen) Ressourcen (insb. Wissen und Fähigkeiten) über die Unternehmensgrenzen hinweg zu erschließen.

Nach Estellés-Arolas/González-Ladrón-de-Guevara (2012) lassen sich drei übergeordnete Kernelemente identifizieren, die Crowdsourcing und somit auch Crowdwork grundlegend konstituieren:

- Crowdsourcing setzt voraus, dass eine große unbestimmte, meist anonyme und heterogene Masse (engl. Crowd) an potenziellen Auftragnehmern (sog. Crowdsourcees) über internetbasierte Plattformen erreichbar ist (vgl. Durward/Blohm/Leimeister, 2016, S. 281). Die Crowd weist dabei zunächst ein unspezifisches Portfolio an Qualifikationen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Persönlichkeiten auf.
- Daneben braucht es einen Auftraggeber (sog. Crowdsourcer), der verschiedene Arten von Aufgaben über eine Plattform ausschreibt. Der Auftraggeber kann entweder ein Unternehmen oder eine Privatperson sein (vgl. Durward/Blohm/Leimeister, 2016, S. 281).
- Das dritte Kernmerkmal stellt der offene Aufruf bzw. der Ausschreibungsprozess über die Plattformen dar. Letztere fungieren innerhalb des geschilderten Rahmens als Intermediär. Ein offener Aufruf ist mit einer Aufforderung zur Bearbeitung von Aufgaben oder zur Einreichung von Ideen gleichzusetzen (vgl. Kleemann/Voß, 2008, S. 6). Dabei richtet sich die Aufgabenstellung grundsätzlich an die gesamte registrierte Crowd einer gewählten Plattform. Allerdings ist es dem Auftraggeber möglich, den Adressatenkreis durch Kriterien, wie bspw. Erfahrungen, Qualifikationen oder Herkunft zu filtern und somit einzuschränken (vgl. Whitla, 2009, S. 6).

Das Crowdsourcing und dessen Grundprinzipien bilden insofern die Basis für individuelles Crowdworking. Wie die Begrifflichkeit andeutet, stehen der Arbeits- und damit auch der individuelle Erwerbsgedanke beim Crowdworking im Fokus. In diesem Motiv ist der zentrale Abgrenzungsfaktor zum Crowdsourcing zu sehen, da bei Letzterem vor allem immaterielle Motive, wie Spaß oder Anerkennung der Zuarbeit, wirken (vgl. Hossain, 2012, S. 311). Crowdworking lässt sich somit als digitale Erwerbsarbeit auf Grundlage von Crowdsourcing definieren.

Neben der finanziellen Entlohnung ist zudem das autonome Handeln der Crowd charakteristisch. So entscheidet der sog. Crowdsourcee eigenständig über die Art der bearbeiteten Aufgabe sowie über Ort und Zeit ihrer Ausführung. Die Wertschöpfung und die begleitende Kommunikation sind dabei grundsätzlich IT-basiert und werden ausschließlich über digitale Plattformen vollzogen (vgl. Durward/Blohm/Leimeister, 2020, S. 68). Hieraus folgen nicht zuletzt auch Führungsprobleme, denen wir uns in Abschnitt 6 zuwenden.

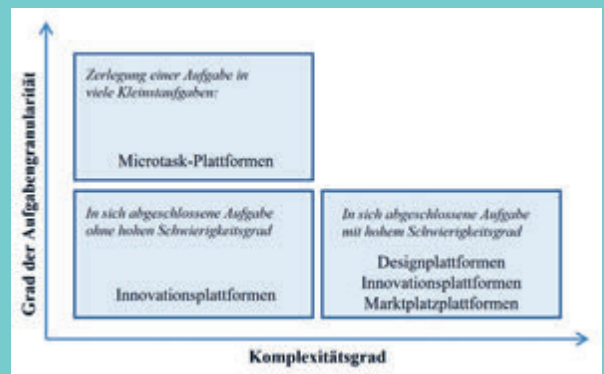
Aufgabentypen beim Crowdwork

Das mögliche Aufgabenspektrum im Rahmen plattformbasierter Arbeit ist sehr breit, sodass grundsätzlich nahezu jede »Arbeit« über Plattformen ausgelagert werden kann. Dabei spielt das Kriterium der Örtlichkeit der Leistungserbringung eine zentrale Rolle. Lokal gebundene Aufgaben, wie Hausmeister-, Gärtner- oder Fahrdienste, werden in der deutschsprachigen Literatur als Gigwork bezeichnet, wohingegen Crowdwork in diesem Sinne alle Aufgaben meint, die ortsungebunden, online und plattformbasiert ausführbar sind (vgl. Schmidt, 2017, S. 5 ff.). Unser Beitrag widmet sich ausschließlich dem Letzteren, also der rein digital erbrachten Arbeitsleistung.

Überdies kann die Beschaffenheit der zu bearbeitenden Aufgabe nach den Kriterien Komplexität und Granularität spezifiziert werden. Vor allem Routine-Aufgaben lassen sich im Rahmen von Micro- bzw. Clicktasks an eine Crowd auslagern. Charakteristisch für Microtasking ist ein hoher Granularitätsgrad bei gleichzeitig geringer Komplexität der Aufgaben (vgl. Zhao/Zhu, 2014b, S. 424). Das bedeutet: Für die Ausführung dieser Kleinstaufgaben ist kaum tiefergehendes Fachwissen erforderlich. Aufgrund der Stückelung der Aufgabe in viele Einzelaufgaben sind zumeist nur sehr kurze Bearbeitungszyklen vorgesehen. Mikrotasks lassen sich – noch – nur schwer qualitativ gleichwertig durch künstliche Intelligenz oder Algorithmen ersetzen, sodass eine Ausführung durch Personal oder eben durch eine Crowd notwendig bleibt. Exemplarisch können das Transkribieren von Texten, eine erste Datenaufbereitung, Bildkategorisierung oder Rechercheaufgaben genannt werden. Man denkt hier unwillkürlich an einen digitalen Taylorismus.

Daneben lassen sich beim Crowdworking aber auch komplexere Aufgabenstellungen (sog. Macrotasks) finden, für deren Bearbeitung neben zeitlichen Ressourcen auch mehr spezifisches Können benötigt wird. Charakteristisch ist dabei der geringe Grad der Granularität, da die Aufgabenstellungen und entsprechende Aufgabepakete in sich abgeschlossen sind. Exemplarisch lassen sich hier die Softwareprogrammierung oder die Texterstellung nennen. Des Weiteren können auch kreative Aufgaben an eine Crowd ausgelagert werden und so bspw. Produktverbesserungen oder Designvorschläge zusammengetragen werden. In dieser Form des Crowdworkings fungiert die Crowd nicht nur als Bearbeiter, sondern vielmehr als externer Experte. Hier wird die Auswahl der geeigneten Crowd vor allem nach kompetenzorientierten Kriterien gestaltet, die Bezahlung ist hier naturgemäß höher.

Vor dem Hintergrund der Beschaffenheit der Aufgabe und des einhergehenden Kontinuums wird deutlich, dass sich diverse Projekte und Fragestellungen auch außerhalb der Unternehmensgrenzen sachgerecht über spezifische Plattformen von einer Crowd bearbeiten lassen. Eine wesentliche Herausforderung besteht für Unternehmen darin, entsprechende Problemstellungen zu definieren und in geeignete Teilaufgaben zu zerlegen. Abb. 1 fasst unsere Überlegungen noch einmal zusammen.



Quelle: In Anlehnung an Leimeister/Zogaj/Durward/Blohm, 2016.

Abbildung 1: Aufgabentypen im Crowdworking

Entlohnungsmodelle

Die finanzielle Kompensation, die die Crowdworker erhalten, ist an den jeweiligen Aufgabentyp sowie an spezifische Auftragsbedingungen gebunden. Im Rahmen von Microtasks werden Crowdworker in der Regel mit einem festen Honorar vergütet. Höhe und Auszahlungsmodalitäten werden vorab über die Auftragsbeschreibung auf der Plattform kommuniziert. Entscheidet sich ein Crowdsourcer zur Bearbeitung einer Aufgabe, enthält er üblicherweise nach Übermittlung und Prüfung des Arbeitsergebnisses das festgelegte Honorar. In der Regel beträgt das Honorar bei Microtasks nur wenige Cent-Beträge (vgl. Leimeister/Durward/Zogaj, 2016, S. 46). Auch Makrotasks werden über Honorare vergütet, allerdings weisen diese durch den gesteigerten Komplexitätsgrad höhere Beträge auf. In der Regel findet keine Verhandlung über das festgesetzte Honorar statt. Grundsätzlich können Auftraggeber bei schlechten Arbeitsergebnissen die Vergütung entweder zurückhalten (bis nachgearbeitet wurde), nur teilweise auszahlen oder gänzlich verweigern (vgl. Buhrmester/Kwang/Gosling, 2011, S. 3 f.).

Des Weiteren hat nicht jeder registrierte Crowdsourcer ein Anrecht auf Vergütung, denn die Bearbeitung sowie die einhergehende Kompensation erfolgen nach dem »First-Come-First-Serve«-Prinzip. Das bedeutet: Die Menge der verfügbaren Aufträge ist limitiert. In der Folge können Crowdsourcers nur dann Aufgaben bearbeiten und die entsprechende Vergütung bekommen, wenn noch offene Aufträge verfügbar sind. Crowdsourcers sind somit gefordert, regelmäßig die potenzielle Auftragsliste zu aktualisieren und schnell zu entscheiden, ob ein Auftrag angenommen wird.

Neben diesem Entlohnungsmodell gibt es auch die sog. »The-Winner-takes-it-all«-Variante. Diese Entlohnungsform ist an Aufgaben gebunden, die in Form eines Wettbewerbs ausgeschrieben sind. Der Auftraggeber sammelt über die Plattformen die aufgabenbezogenen Lösungsvorschläge mehrerer Teilnehmer; die festgelegte Entlohnung kommt allerdings nur demjenigen zu, dessen Lösung als Gewinner prämiert wird. Diese Form ist häufig bei Designaufgaben zu finden (vgl. Shafiei Gol/Stein/Avital, 2018). In dieser Variante herrscht also kein Wettbewerb innerhalb der Crowd bezüglich der verfügbaren Aufgaben, sondern die Crowd konkurriert hinsichtlich der besten Lösung. Nur diese garantiert ihnen eine finanzielle Kompensation für ihre Arbeit, die eingebrachte Zeit und vorab aufgewendete Ressourcen.

Gerade hier lassen sich auch Superstar-Effekte feststellen: Die besten Köpfe einer Crowd bekommen immer mehr Aufträge (gründen daraufhin zum Teil sogar ihrerseits eigene Unternehmen mit wieder eigenen Sub-Unternehmern). Für den Rest bleibt indes immer weniger übrig. Eine Studie von de Groen/Maselli (2016, S. 10) zeigt, dass auf ListMinut, einer belgischen Plattform, die Arbeiten vermittelt, bei denen man zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort sein muss (Gigwork wie z. B. bei Babysittem oder Umzugshilfen), schon jetzt ein Drittel der Aufträge an die sechs Prozent der Anbieter mit den besten Ratings geht. Die anderen 94% fallen »hinten runter« oder müssen zu Dumpingpreisen anbieten – jedenfalls solange, bis eine entsprechende Online-Reputation aufgebaut wurde. Die Stars hingegen verdienen als Möbelpacker oft mehr als ein studierter Lehrer (vgl. von der Oelsnitz, 2018, S. 29).

Motive für Crowdfunding

Obwohl aktuelle Zahlen darauf hindeuten, dass Crowdfunder noch eher nebenberuflich ausgeübt wird, dient plattformbasierte Arbeit gelegentlich Frauen wie Männern auch als Haupterwerbsquelle. Es stellt sich die Frage, wieso immer mehr Menschen plattformbasierte Arbeit in Erwägung ziehen. Im Folgenden werden einige Motivfelder vorgestellt, die auf Basis einer systematischen Datenbankabfrage (Scopus, Business Source Premier (EBSCO)) erarbeitet wurden. Die Analyse basiert auf Suchbegriffen, wie z. B. »Crowdfunder«, »paid crowdsourcing«, »compensation«, »intrinsic factors«, etc., die anschließend über Boolesche Operatoren miteinander verknüpft wurden.

Auf übergeordneter Ebene lassen sich innerhalb der Literatur verschiedene sowohl intrinsische als auch extrinsische Faktoren identifizieren, die die Motivation für Crowdfunder-Aktivitäten beschreiben. Im Folgenden werden in Anlehnung an Deng/Joshi (2016) (a) finanzielle, (b) soziale, (c) aufgabenbezogene und (d) hedonistische Motive vorgestellt. Ergänzend wird das Motivfeld (e) Lernen und Weiterentwicklung aufgegriffen (vgl. Abb. 2).

(a) Finanzielle Motive

Die Aussicht auf eine finanzielle Kompensation in Form von Honoraren, Gutscheinen oder Coupons sowie das Erlangen von Gratisprodukten kann als ein elementarer Treiber für die Teilnahme auf Plattformen identifiziert werden (z.B. Brabham, 2010; Kaufmann/Schulze/Veit, 2011; Ipeirotis, 2010; Bretschneider/Leimeister/Mathiassen, 2015). Die Möglichkeit mittels Crowdfunder Geld zu verdienen, ist vor allem auch ein Motivator für Menschen, für die der Arbeitsmarkt sonst nur schwer zugänglich ist (vgl. Zyskowski/Morris/Bigham/Gray/Kane, 2015).

(b) Soziale Motive

Hossain (2012) zeigt, dass soziale Motive eine unerwartet wichtige Rolle einnehmen, wenn es um die Bereitschaft geht, Crowdfunder zu betreiben. So kann bspw. die wahrgenommene Zugehörigkeit zu einer spezifischen Community (also bspw. die Identifikation mit einer spezifischen Crowd) ein treibender Faktor sein (vgl. Brabham, 2010).

Das Networking durch den Austausch innerhalb der Community in plattformzugehörigen Foren verstärkt das Gemeinschaftsgefühl und hilft dabei, eine Art Plattformkultur aufzubauen. Trotz des in der Regel anonymen Charakters können dadurch soziale Kontakte aufgebaut werden.

Durch das Lösen von teilweise komplexen Problemstellungen erfahren Crowdfunder Wertschätzung, wenn Auftraggeber und andere Crowdfunder sich anerkennend äußern. Vor allem im Rahmen kreativer Aufgaben können Crowdfunder bei positiver Resonanz nicht zuletzt auch ein gewisses Maß an Stolz für ihre Tätigkeit entwickeln (vgl. z.B. Buhrmester/Kwang/Gosling, 2011; Zhao/Zhu, 2014a). Diese Aussicht auf Zugehörigkeit, Anerkennung und mögliche Steigerung des Selbstwertgefühls (vgl. Zhao/Zhu, 2014a, S. 908) trägt maßgeblich zur Leistungsbereitschaft bei.

(c) Aufgabenbezogene Motive

Aufgabenbezogene Motive umfassen alle motivierenden Faktoren, die in direktem Zusammenhang mit der Aufgabe selbst stehen. Crowdfunder wird assoziiert mit autonomen Handlungsoptionen seitens der Crowd. Die Entscheidung über die Art der Ausführung einer Aufgabe und deren Organisation obliegt dem Crowdfunder selbst. Diese Selbstbestimmtheit wird in der Literatur als motivierender Faktor behandelt (vgl. z.B. Kaufmann/Schulze/Veit, 2011). Die Bedeutung der Aufgabe (»task meaningfulness«) ist auch im digitalen Raum elementar (vgl. z.B. Kost/Fieseler/Wong, 2018). Chandler/Kapelner (2013, S. 15) stellen fest, dass je höher die wahrgenommene Bedeutung der Aufgabe ist, sich umso eher ein Teilnehmer findet. Gleichzeitig werden dann mehr und qualitativ bessere Ergebnisse produziert. Bei wahrgenommener Bedeutung sinkt außerdem die materielle Kompensationserwartung.

(d) Hedonistische Motive

Verschiedene Autoren, wie bspw. Ipeirotis (2010) oder Brabham (2010) zeigen, dass ein weiteres zentrales Motiv für bezahltes Crowdfunder auch im persönlichen Spaßempfinden sowie oder sogar im Zeitvertreib liegen kann. Brabham (2008, S. 82) titulierte Crowdfunder auch als eine Art Hobby, welchem auch ohne konkrete Bezahlung nachgegangen werden würde. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass sich die Arbeit auf Plattformen nicht zwingend wie Arbeit anfühlt. Auch bei komplexeren Aufgabenstellungen empfinden Teilnehmer Vergnügen, insbesondere durch die herausfordernde intellektuelle Stimulierung sowie die Aussicht auf einen möglichen Gewinn (vgl. Pinto/dos Santos, 2018, S. 62). Ergänzend zu den aufgeführten hedonistischen Motiven werden in der Literatur jedoch auch drohende Suchttendenzen diskutiert. Der exzessive Zeitvertreib auf Plattformen kann dazu führen, dass Crowdfunder ständig auf Plattformen nach neuen Aufträgen suchen und so ein Abhängigkeitsverhalten entsteht (vgl. Brabham, 2010, S. 1135 ff.).

(e) Lernen und Weiterentwicklung

Crowdfunder schöpfen ihre Motivation außerdem aus der Hoffnung, sich beim aktiven Einbringen auf der Plattform persönlich weiterentwickeln zu können und Neues zu lernen. Neben dem Abrufen bekannten Wissens stimuliert Crowdfunder auch das explorative

Lernen (vgl. Ye/Kishida, S. 426). Crowdworker können sich durch Feedback seitens der Community oder dem Auftraggeber weiterentwickeln, indem bspw. Ideen und Vorschläge modifiziert und weitergedacht werden. In der Folge wird der eigene Lernprozess verstärkt (vgl. Pinto/dos Santos, 2018, S. 62). Auch die Kreativität, die im sonstigen beruflichen Alltag ggf. nicht hinreichend abgerufen wird, kann über Crowdwork stimuliert werden. Dies gilt insbesondere für Design- oder Innovationsfragen.

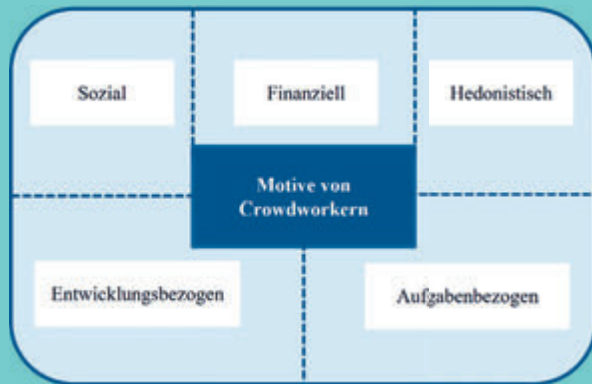


Abbildung 2: Motivfelder von Crowdworkern

Die aufgezeigten Motivfelder (vgl. Abb. 2) können eine erste Orientierung darüber bieten, welche Determinanten zur Teilnahme an plattformbasierter Arbeit auffordern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Grenzen der Motive fließend sind und die Motivstruktur je nach Crowdworker unterschiedlich ausgeprägt ist.

Beziehung der Parteien

Durch das Dreiecksverhältnis zwischen Auftraggeber, Plattform und Crowd entstehen letztlich formale und informale Beziehungen. Zwischen dem Auftraggeber und der Plattform besteht ein sichtbares und formal gerahmtes Verhältnis. So stellt die Plattform im Namen des Auftraggebers den Leistungserstellungsprozess durch die Crowd sicher. Auftraggeber entrichten eine Gebühr an die Plattform dafür, dass diese die Allokation der Aufgaben sowie die Vermittlung des Honorars an die Ausführenden übernimmt. Die Plattform fungiert also als Intermediär, der auch Kommunikationsaufgaben mit Auftraggebern und der Crowd nachgeht (vgl. Vukovic, 2009, S. 687).

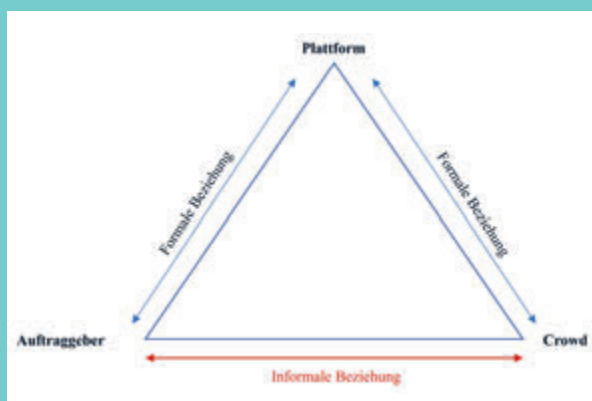


Abbildung 3: Beziehungen im Crowdwork

Die Beziehung zwischen der Crowd und der Plattform ist komplexer. Sie besteht formal aus der Registrierung der Crowdsourcer auf der Plattform. Damit werden diese allerdings nicht zu deren Arbeitnehmern (siehe aktuelle Rechtsprechung), da die grundlegenden Arbeitnehmereigenschaften – Weisungsgebundenheit und Direktionsrecht seitens der Plattform – negiert werden können (vgl. z.B. Kocher, 2019). Durch das Agieren als Solo-Selbstständige kommen die Regelungen des klassischen Arbeitnehmerschutzes nicht zum Tragen. Plattformen übernehmen formal die Rolle des Intermediärs ohne (arbeitsrechtliche) Fürsorgepflichten gegenüber der registrierten Crowd. Allerdings zeigen von der Oelsnitz/Staiger/Schmidt (2020) in ihrer Interview-Studie, dass entgegen der legalen und formalen Position, viele Crowdworker den Plattformen durchaus arbeitgeberähnliche Aufgaben zusprechen, die über die reine Verteilung der Aufgaben oder die bloße Übermittlung des Honorars hinausgehen. So werden vor allem beziehungsorientierte Elemente genannt, die Crowdworker von den Plattformen erwarten. So sollen diese z.B. Konflikte lösen und mit dem Auftraggeber verhandeln, bspw. wenn Honorare nicht gezahlt werden oder Aufgabenbeschreibungen undeutlich sind. Es besteht die Erwartung, von den Plattformen ggf. inhaltlich unterstützt zu werden bzw. diese auch als Vermittler bei Problemen mit dem Auftraggeber zu sehen (vgl. von der Oelsnitz/Staiger/Schmidt, 2020, S. 218).

Die Beziehung zwischen Auftraggeber und Crowd wird in der Forschung bisher nur unzureichend berücksichtigt. Grund: Diese Beziehung kommt formal betrachtet ja gar nicht zustande. Allerdings wurde im Rahmen von plattformbasierten Innovationsvorhaben bereits die Wichtigkeit des Feedbacks seitens der Auftraggeber erkannt (vgl. Leimeister/Huber/Bretschneider/Krcmar, 2009). Auch im wenig komplexen Microtasking spielt der Auftraggeber eine unerwartet wichtige Rolle, indem vonseiten der Crowd neben Feedback auch ein gewisses Maß an Wertschätzung erwartet wird. So kann das reine Abarbeiten von Aufgaben ohne Ansprache seitens der Verantwortlichen zu Frustration und in der Folge zu schlechteren Arbeitsergebnissen führen (vgl. von der Oelsnitz/Staiger/Schmidt, 2020, S. 219). Nichtsdestotrotz empfinden die Crowdsourcers i.d.R. einen gewissen Grad an Loyalität gegenüber dem Auftraggeber, obwohl eben kein direkter Kontakt zustande kommt. Diese Loyalität kann durch den Zahlungsstrom begünstigt sein und wird noch verstärkt, wenn Crowdworker häufiger für denselben Auftraggeber arbeiten (vgl. von der Oelsnitz/Staiger/Schmidt, 2020, S. 219).

Fazit

Mit ca. 1,1 Mio. deutschen Crowdworkern (vgl. Mrass/Peters/Leimeister, 2019, S. 180) steckt diese atypische Beschäftigungsform in Deutschland noch in den Kinderschuhen. Nichtsdestotrotz kann diese Art des Einkommenserwerbs zukünftig als ernstzunehmende Arbeitsform interpretiert werden, da sie sowohl für Unternehmen als auch für Individuen ein enormes Potenzial entfaltet. Crowdfunding kommt unmittelbar den Forderungen nach Orts- und Zeitunabhängigkeit neuer Arbeitswelten nach und bietet für Ausführende die Möglichkeit, autonom und flexibel – angepasst an die persönliche Lebenssituation und vorhandene Interessen – selektiv Aufträge zu übernehmen. Für Unternehmen eröffnet sich ein schier unbegrenzter Zugang zu Wissen und Fähigkeiten; zudem können kurzfristige Personalengpässe in einigen Bereichen schnell und kostenschonend überbrückt werden. Die Unternehmen werden hierdurch flexibler. Wir haben gezeigt, dass die Motive der Crowdworker vielschichtig sind und eine faire finanzielle Kompensation zwar eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung ist. So ist auch der Spaß- und Entwicklungsfaktor im Aufgabendesign zu berücksichtigen. Um die Güte der Zusammenarbeit aller Akteure auch langfristig zu erhalten, sind allerdings gezielte Investitionen in eine entsprechende Beziehungsqualität notwendig. Trotz Anonymität muss (gerade) auch beim Crowdfunding eine von Transparenz, Fairness und Vertrauen geprägte Kultur entwickelt werden.



Anna-Maria Staiger

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Unternehmensführung und Organisation an der Technischen Universität Braunschweig. Bevorzugte Forschungsgebiete: New Work und Crowdwork.



Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz

ist Leiter des Instituts für Unternehmensführung und Organisation an der Technischen Universität Braunschweig. Bevorzugte Forschungsgebiete: Strategisches Management, Personalführung und Teammanagement.



Literatur

- Alewell, D., Mataske, W. (Hrsg.), Standards guter Arbeit: Disziplinäre Positionen und interdisziplinäre Perspektiven, Baden-Baden 2019.
- Aroles, J., Mitev, N., Vaujany, F.-X., Mapping themes in the study of new work practices, in: *New Technology, Work and Employment*, Vol. 34 (2019), No. 3, S. 285–299.
- Brabham, D. C., Crowdsourcing as a Model for Problem Solving, in: *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, Vol. 14 (2008), No. 1, S. 75–90.
- Brabham, D. C., Moving the crowd at Threadless: Motivations for participation in a crowdsourcing application, in: *Information, Communication & Society*, Vol. 13 (2010), No. 8, S. 1122–1145.
- Bretschneider, U., Leimeister, J. M., Mathiassen, L., IT-enabled product innovation: customer motivation for participating in virtual idea communities, in: *International Journal of Product Development*, Vol. 20 (2015), No. 2, S. 126–141.
- Brocklehurst, M., Power, Identity and New Technology Homework: Implications for 'New Forms' of Organizing, in: *Organization Studies*, Vol. 22 (2001), No. 3, S. 445–466.
- Brynjolfsson, E., McAfee, A., *The second machine age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, New York 2014.
- Buhrmester, M., Kwang, T., Gosling S. D., Amazon's Mechanical Turk: A New Source of Inexpensive, Yet High-Quality, Data?, in: *Perspectives on psychological science*, Vol. 6 (2011), No. 1, S. 3–5.
- Chandler, D., Kapelner, A., Breaking Monotony with Meaning: Motivation in Crowdsourcing Markets, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 90 (2013), S. 123–133.
- De Groen, W. P., Maselli, I., *The Impact of the Collaborative Economy on the Labour Market*, Brussels 2016.
- Deng, X., Joshi, K. D., Why Individuals Participate in Micro-task Crowdsourcing Work Environment: Revealing Crowdworkers' Perceptions, in: *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 17 (2016), No. 10, S. 648–673.
- Durward, D., Blohm, I., Leimeister, J. M., Crowd Work, in: *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 58 (2016), No. 4, S. 281–286.
- Durward, D., Blohm, I., Leimeister, J. M., The Nature of Crowd Work and its Effects on Individuals' Work Perception, in: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 37 (2020), No. 1, S. 66–95.
- Estellés-Arolas, E., González-Ladrón-de-Guevara, F., Towards an Integrated Crowdsourcing Definition, in: *Journal of Information Science*, Vol. 38 (2012), No. 2, S. 189–200.
- Hossain, M., Users' motivation to participate in online crowdsourcing platforms, in: *International Conference on Innovation Management and Technology Research*, Malacca 2012, S. 310–315.
- Howe, J., *The Rise of Crowdsourcing*, 2006. Online, URL: <https://www.wired.com/2006/06/crowds/>.
- Howe, J., *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, 2009.
- Ipeirotis, P., *Demographics of Mechanical Turk*, New York 2010.
- Kaufmann, N., Schulze, T., Veit, D., More than fun and money: Worker Motivation in Crowdsourcing - A Study on Mechanical Turk, in: *Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems*, Atlanta 2011.
- Kleemann, F., Voß, G. G., Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing, in: *Science, Technology & Innovation Studies*, Vol. 4 (2008), No. 1, S. 5–26.
- Kocher, E., *Crowdworking: Ein neuer Typus von Beschäftigungsverhältnissen?*, in: I. Hensel, D. Schönefeld, E. Kocher, A. Schwarz, J. Koch (Hrsg.), *Selbständige Unselbständigkeit*, Baden-Baden 2019, S. 173–214.
- Kost, D., Fieseler, C., Wong, S. I., Finding meaning in a Hopeless Place? The Construction of Meaningfulness in Digital Microwork, in: *Computers in Human Behavior*, Vol. 82 (2018), S. 101–110.
- Kuusisto, M., Organizational effects of digitalization: A literature review, in: *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 20 (2017), No. 3, S. 341–362.
- Leimeister, J. M., Durward, D., Zogaj, S., *Crowd Worker in Deutschland: Eine empirische Studie zum Arbeitsumfeld auf externen Crowdsourcing-Plattformen*, Düsseldorf 2016.
- Leimeister, J. M., Huber, M., Bretschneider, U., Krcmar, H., Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting Components for IT-Based Ideas Competition, in: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 26 (2009), No. 1, S. 197–224.
- Leimeister, J. M., Zogaj, S., Durward, D., Blohm, I., *Systematisierung und Analyse von Crowd-Sourcing-Anbietern und Crowd-Work-Projekten*, Düsseldorf 2016.
- Mrass, V., Peters, C., Leimeister, J. M., *Crowdworking-Plattformen und die Digitalisierung der Arbeit*, in: A. Boes, B. Langes, E. Vogl (Hrsg.), *Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit: Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse*, Freiburg 2019, S. 173–190.
- Pinto, L. F. S., dos Santos, C. D., Motivations of crowdsourcing contributors, in: *Innovation & Management Review*, Vol. 15 (2018), No. 4, S. 58–72.
- Schmidt, F. A., *Digital labour markets in the platform economy: mapping the political challenges of crowd work and gig work*, Bonn 2017.
- Shafiei Gol, E., Stein, M.-K., Avital, M., Why Take the Risk? Motivations of Highly Skilled Workers to Participate in Crowdworking Platforms, in: *Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS)*, 2018.
- von der Oelsnitz, D., Die Gig-Economy. Chancen und Risiken elektronischer Marktplätze, in: *Universitas: Orientieren! Wissen! Handeln!*, 73. Jg. (2018), S. 19–33.
- von der Oelsnitz, D., Staiger, A.-M., Schmidt, J., Crowdworking: Neue Realitäten der Führung, in: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51. Jg. (2020), S. 213–222.
- Vukovic, M., *Crowdsourcing for Enterprises*, in: *Proceedings of Congress on Services - I*, Los Angeles 2009, S. 686–692.
- Whittle, P., *Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities*, in: *Contemporary Management Research*, Vol. 5 (2009), No. 1, S. 15–28.
- Ye, Y., Kishida, K., Toward an understanding of the motivation of open source software developers, in: *25th International Conference on Software*, Portland 2003, S. 419–429.
- Zhao, Y., Zhu, Q., Effects of extrinsic and intrinsic motivation on participation in crowdsourcing contest: A perspective of self-determination theory, in: *Online Information Review*, Vol. 38 (2014), No. 7, S. 896–917.
- Zhao, Y., Zhu, Q., Evaluation on crowdsourcing research: Current status and future direction, in: *Information Systems Frontiers*, Vol. 16 (2014), No. 3, S. 417–434.
- Zyskowski, K., Morris, M. R., Bigham, J. P., Gray, M. L., Kane, S. K., Accessible Crowdwork? Understanding the value in and challenge of microtask employment for people with disabilities, in: *Proceedings of the 18th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing*, Vancouver 2015, S. 1682–1693.

Feedback aktiv selbst einholen – aber richtig

Von Ines Bruckschen



Gerade wer neu im Job ist, braucht ehrliches und konstruktives Feedback, um sich und seine Leistungen einschätzen und weiterentwickeln zu können. Das ist allerdings eine Kunst, die nur wenige beherrschen. Was Sie über Feedback wissen sollten und wie Sie selbst als Berufsanfänger etwas zu einer verbesserten Feedback-Kultur beitragen können.

Feedback zu geben, ist nicht beliebt bei Führungskräften. In einer Befragung der Harvard Business School (HBS) fanden es 44 Prozent der 7631 Befragten grundsätzlich schwierig. 21 Prozent gaben an, negative Rückmeldungen in jedem Fall zu vermeiden. Und 37 Prozent sagten, sie gäben kein positives Feedback. Alle hatten einfach schlechte Erfahrungen gemacht.

Dabei haben sie sich möglicherweise sogar bemüht, sauber nach klassischer Sandwich-Methode Rückmeldung zu geben: erst loben, dann etwas Verbesserungswürdiges anmerken und zum Abschluss wieder etwas Nettes sagen. Etwa: »Ich schätze Ihre engagierte Art sehr. Manchmal wünsche ich mir ein bisschen mehr Zurückhaltung, wenn Sie mit Kunden sprechen. Aber, wie gesagt, super Einsatz.« Was zurückbleibt, ist eher Irritation. Was meint er mit Zurückhaltung? War das jetzt mehr Lob oder Kritik? Und was soll ich konkret anders machen?

Das Problem mit der Sandwich-Methode ist: Bei Lob und Kritik verlässt man die Augenhöhe. Allein von außen soll beurteilt werden, wie gut oder schlecht jemand seine Sache macht. Im Vergleich zu anderen? Das kann eine Weile und bestimmte Menschentypen mit ausgeprägter Wettkampfleidenschaft motivieren. Die meisten stresst das ständige Messen und Vergleichen mit anderen. Sie möchten sich lieber an ihren bisherigen Leistungen und Entwicklungen messen lassen, an ihrem individuellen Weiterkommen.





Die höchste Motivation erwächst aus dem Vergleich mit der bisher erbrachten individuellen Leistung

Führungskräfte sehen in der Form des individuellen Feedbacks vor allem die Zeit und die Aufmerksamkeit, die es sie kostet, sich darauf vorzubereiten. Wenn Sie als Berufseinsteiger sich des Prinzips jedoch bewusst sind, können Sie auch proaktiv und mit gezielten Fragen ihr Feedback erbitten und damit zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen:

- Sie bekommen tatsächlich eine konstruktive und individuelle Rückmeldung, die Ihnen dabei hilft, Ihre Leistung und Ihr Verhalten schrittweise zu verbessern.
- Sie kommen dabei selbst auf neue Lösungsideen.
- Sie sparen Ihrer Führungskraft Zeit und Aufwand und präzisieren sich so als proaktives und reflektiertes Teammitglied.

Wie können Sie als (vielleicht noch relativ neues) Teammitglied konkret vorgehen, um solche individuellen Rückmeldungen zur eigenen Leistung zu bekommen? Am besten suchen Sie sich dafür eine konkrete Situation aus, zu der Sie gerne Feedback hätten, um die Anregungen direkt ins weitere Vorgehen einzubinden. Etwa eine wichtige Präsentation, der Besuch von einem VIP-Kunden oder ein Konzept, das Sie erarbeitet haben und nun bei der Umsetzung begleiten sollen. Bereiten Sie das Gespräch vor, indem Sie noch mal in die Rückschau gehen und für sich festhalten, was das Ziel war und ist und wo Sie jetzt gerade stehen, was gut lief und was Sie selbst sich noch anders gewünscht hätten.

Beispiel Pia und der anspruchsvolle Kunde

Zuerst freute sich Pia aufrichtig über die Zuteilung des Kunden X. Er war ein wichtiger, umsatzstarker Kunde. Es hob ihr Ansehen im Unternehmen, dass sie als »Newbie« im Job ihn betreuen sollte! Doch dann entpuppte sich ihr Ansprechpartner als recht spontaner, wankelmütiger Typ (er selbst nennt es flexibel), der jedes Mal das Besprochene kurze Zeit später wieder ändert oder Pia mit allerlei Sonderwünschen auf Trab hält. So bleibt sie immer weiter im Zeitplan zurück. Langsam beginnt sie sich zu sorgen, dass bei ihrer Führungskraft nur die ständig neuen Forderungen ankommen und nicht das, was bisher erreicht wurde. Außerdem hätte sie gerne konkrete Tipps für den Umgang mit diesem Kunden. Sie bittet ihre Chefin um ein konkretes Feedback-Gespräch, Stichwort »Kunde X, das bisher Erreichte und mögliche Strategien«.

Eine gute Struktur für die Vorbereitung und Durchführung eines solchen Feedback-Gesprächs bietet die Methode Feed Five aus dem Buch »Frag dich in Führung« (Bruckschen/Op gen Oorth). Sie gliedert sich in die gleich folgenden fünf Phasen, wobei die Fragen zur vorbereitenden Selbstreflexion normal gedruckt sind, die Fragen an die Führungskraft fett. Es müssen auch nicht alle Fragen gestellt werden, sondern nur diejenigen, die in der jeweiligen Phase hilfreich erscheinen.

Feed-Up

Ziel benennen, Status quo festhalten

- Wo will ich hin? Was ist mein Ziel?
- Wie weit bin ich bisher gekommen (auf einer Skala von 1-10)?

Feed-Back

Bisherigen Weg beleuchten

- Was habe ich schon geschafft?
- Was ist gut gelungen?
- Was wäre noch idealer?
- Was gab es für Rückmeldungen von außen (Kunden, Kollegen)?
- **Wie ist deine Wahrnehmung zu meinem Vorgehen?**

Feed-Ideas

Ideen entwickeln, die zum Ziel führen können

- Welche realistischen Optionen sehe ich?
- Wie lösen das die ganz Großen?
- Wie lösen das Start-ups?
- Welche Auswirkungen hätte es, wenn ich es löse? Welche, wenn nicht?
- Was würde ich am liebsten machen, wenn es keine Einschränkungen gäbe?
- **Welche weiteren Ideen hast du, was könnte ich deiner Meinung nach noch tun?**

Feed-Forward

Vorgehen ableiten, Maßnahmen vorschlagen

- Was würde mich auf meiner Skala einen Punkt näher an die 10 bringen?
- Was würde mich drei Punkte weiterbringen?
- Welche Maßnahmen würde ich gerne als nächstes konkret ergreifen?
- **Welche weiteren Tipps hast du für mich?**

Feed-Me

Sinnvolle Unterstützung ableiten

- Welche Unterstützung von meiner Führungskraft wünsche ich mir?
- Was war heute an dem Gespräch besonders hilfreich für uns?
- Wie können wir unseren Feedback-Prozesse in Zukunft noch hilfreicher gestalten?
- **Welche Unterstützung könntest du dir noch vorstellen?**

Mit dieser Struktur ausgerüstet können Sie auch als Feedback-Nehmer Gespräche steuern. Sie sollten allerdings im Blick haben, dass Ihr Gesprächspartner diese Struktur noch nicht kennt und deshalb wertschätzend heran- und durch den Austausch geführt werden möchte.



Beispiel Pia und der anspruchsvolle Kunde – Teil 2

Pia holt ihre Chefin entsprechend ab: »Ich weiß, du hast viel um die Ohren. Deshalb habe ich mir vorab schon mal Gedanken über meine Ziele, Fortschritte, Herausforderungen und Ideen gemacht. Das würde ich dir gerne vorstellen, damit du mir später Rückmeldung dazu geben kannst. Passt das für dich?«

Die Chefin sagt erfreut – wie die meisten Führungskräfte – »Ja«, weil ihr eine solche Vorbereitung von Seiten der Mitarbeitenden eine Menge Vorbereitung abnimmt.

So könnte Pia fortfahren: »Meine Aufgabe ist es, den Kunden X so zu betreuen, dass er immer weiter bei uns bestellt und zufrieden ist. Das lief am Anfang auch sehr gut, wir haben schnell einen guten Kontakt aufgebaut und ich denke, er vertraut mir. Aber mittlerweile hat er mich mit so vielen Änderungen vom Ursprungsauftrag beschäftigt, dass ich den Liefertermin gefährdet sehe. Das hat mir zumindest die Produktion gespiegelt. Mich würde deine Wahrnehmung der Situation interessieren, bevor wir über Lösungsideen sprechen.«

... Danach geht es weiter mit Phase 3 (Feed Ideas), in der Pia ihrer Chefin zwei oder drei eigene Ideen unterbreitet, bevor sie nach Vorschlägen fragt.

Wer so vorbereitet ins Gespräch mit seiner Führungskraft geht, wird garantiert wertvolle Rückmeldungen zum eigenen Verhalten bekommen. Und dazu Ideen, die über 0815-Tipps hinausgehen, weil auch der Gesprächspartner an einem ganz anderen Punkt einsteigt als bei der Frage: »Na, wie war ich?«



Ines Bruckschen

ist systematischer Coach und Trainerin. Durch ihre beruflichen Stationen weiß sie, wie man sich einen gelungene und beglückende Karriere aufbaut.

Literatur

Bruckschen, Ines / Op gen Oorth, Svenja:
Frag dich in Führung – Der Guide für eine transformative Führungskultur, Vahlen 2021

Zenger, Jack / Folkman, Joseph:
Giving Feedback – Why Do So Many Managers Avoid Giving Praise?
Harvard Business Review, Mai 2017

Domke, Ulla: Lektionen in Leadership:
Verwirrte Wertschätzung, managerSeminare 266 im Mai 2020



Bruckschen/Op gen Oorth
Frag dich in Führung

2022. 277 Seiten.
Softcover € 24,90
ISBN 978-3-8006-6531-0

Abwechslung garantiert Karriere in der Beratung

Für die Unternehmensberaterin Gina Dahmann kommt es im Leben auf Abwechslung an. Seit ihrem Eintritt bei DHL Consulting im Juni 2020 hat sie eine ganze Reihe spannender Projekte für Deutsche Post DHL Group übernommen.

»Im Moment sehe ich mich als Generalistin«, erklärt sie. »Aber auf diese Weise kann ich die unterschiedlichsten Bereiche des Unternehmens kennenlernen. Ich kann meine Expertise und meine Fähigkeiten weiterentwickeln und mich künftig auf ein Gebiet spezialisieren. Meine momentane Rolle erinnert mich an mein erstes Jahr an der Uni, denn ich lerne eine Menge dazu. Genau das fasziniert mich an meiner Aufgabe.«

Gina hat ihr BWL-Studium an der Universität Köln mit einem Bachelor abgeschlossen und anschließend einen Master in Corporate Development absolviert. Dass Gina als Unternehmensberaterin Karriere machen würde, hatte sie nicht von Anfang an geplant. Als sie noch zur Schule ging, wollte sie Lehrerin werden. »Nach einigen Praktika wurde mir aber klar, dass Unterrichten zwar cool, für mich aber doch nicht das Richtige ist«, so ihr Fazit. »Letztlich hätte es mir an Abwechslung gefehlt. Also entschied ich mich für ein BWL-Studium, weil mir damit viele Bereiche offenstanden. Schließlich kam ich zum Consulting, denn hier kann man sich in ganz unterschiedliche Themengebiete einarbeiten.«

Auf DHL Consulting wurde Gina erstmals im Dezember 2019 beim WFI Consulting Cup in Ingolstadt aufmerksam, einem Recruiting-Wettbewerb, bei dem Studierendenteams innerhalb von 24 Stunden eine Case Study aus dem Beratungsalltag bearbeiten. »DHL Consulting war eine der Beratungsfirmen, die an der Veranstaltung beteiligt waren«, berichtet sie. »Die Berater von DHL Consulting waren sehr aufgeschlossen und inhaltlich wirklich überzeugend. Zudem gaben sie unserem Team tolles Feedback zur Präsentation. Da wusste ich, dass ich bei dem Unternehmen viel lernen könnte und man dort als Mensch wertgeschätzt wird.«

»In fünf oder zehn Jahren sehe ich mich immer noch bei der Deutsche Post DHL Group«, sagt sie. »In welchem Bereich das sein wird, kann ich heute noch nicht abschätzen. Aber ich freue mich schon sehr darauf, es mit der Zeit herauszufinden!«

Welche Kompetenzen muss man als Beraterin mitbringen?

Man braucht gute analytische Fähigkeiten, um sich schnell in ein Problem hineinzudenken und Lösungen zu erarbeiten. Außerdem muss man in der Lage sein, dem Kunden seine Ideen einfach und verständlich zu erklären. Gut kommunizieren zu können ist also ebenfalls wichtig.

Wie fördert DHL Consulting Frauen?

Das Unternehmen vermittelt uns, dass wir alle geschätzt werden – nicht, weil wir Frauen sind, sondern weil wir gute Arbeit leisten. Mir gefällt außerdem, dass mit dem Thema Gehaltsgleichheit transparent umgegangen wird. Ich hatte nie das Gefühl, dass es männliche Beschäftigte leichter haben als ihre Kolleginnen. Unsere CEO Sabine Müller ist da ein großartiges Vorbild und ein hervorragendes Beispiel für Female Empowerment im Unternehmen. Die Tatsache, dass unsere CEO eine Frau ist, macht mich stolz, bei DHL Consulting zu arbeiten.

Was gefällt dir an deiner Arbeit bei DHL Consulting am besten?

Es ist die Zusammenarbeit mit inspirierenden Menschen. Das Unternehmen legt großen Wert auf internationale Teams. Die Beschäftigten kommen aus der ganzen Welt. Das macht uns als Organisation wirklich einzigartig.

Wie gelingt es dir, deine persönlichen Interessen mit deinem Berufsleben in Einklang zu bringen?

Das hängt natürlich davon ab, wie sehr mich ein Projekt gerade auslastet. Aber DHL Consulting ist generell sehr auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedacht. Meine Projektleiter sagen mir immer, dass ich einfach mal rausgehen soll, wenn ich das Gefühl habe, eine Pause zu brauchen. Anschließend kann ich konzentriert weiterarbeiten. Das ist eine coole Einstellung. Außerdem versuche ich, morgens joggen zu gehen, bevor ich um neun Uhr mit der Arbeit starte. So gelingt mir die Work-Life-Balance gut.



Gina Dahmann

arbeitet seit 2020 als Unternehmensberaterin bei DHL Consulting. Als Senior Consultant hat sie Projekte in verschiedenen funktionellen Bereichen betreut.

3

Weiterbildung



WiWi
CAREER

2022/
2023

» **Bildung** ist die
mächtigste Waffe, die du
verwenden kannst, um **die**
Welt zu verändern. «

(Nelson Mandela)

» **Bildung** ist etwas **Wunderbares**.
Doch sollte man sich von **Zeit**
zu **Zeit** daran erinnern, **dass**
wirklich Wissenswertes
nicht gelehrt werden
kann. «

(Oscar Wilde)

» **Natürlicher Verstand**
kann fast **jeden Grad von**
Bildung ersetzen, aber
keine Bildung den
natürlichen Verstand. «

(Arthur Schopenhauer)

» **Es gibt nur eins, was**
auf Dauer teurer ist als
Bildung, keine Bildung. «

(John F. Kennedy)

» **Wissen** heißt **wissen**, **wo**
es geschrieben steht. «

(Albert Einstein)

DISSERTATION – EINFACH MACHEN

DER WEG AUF DER KARRIERELEITER





» Wir müssen gerade Frauen darin bestärken, sich den Weg der Promotion zuzutrauen und diesen dann auch tatsächlich zu beschreiten. «

Maïke Langenhan-Komus ist promovierte Professorin für Wirtschafts- und Arbeitsrecht an der Fachhochschule Erfurt an der Fakultät Wirtschaft-Logistik-Verkehr und außerdem Gleichstellungsbeauftragte der Hochschule. Ihr Ziel ist es, insbesondere Frauen darin zu bestärken, sich – auch gegen den Widerstand und die Bedenken zweifelnder Wegbegleiter – (auf den ersten Blick) hohe Ziele zu setzen und diese Frauen auf ihrem Weg zu begleiten, zu ermutigen und zu motivieren, diese Ziele auch tatsächlich zu erreichen.

Maïke, wie ist Deine berufliche Laufbahn verlaufen? Traumjob erreicht?

Definitiv ja! Allerdings hätte ich mir nicht träumen lassen, dass ich eines Tages mal als Professorin an einer Hochschule tätig sein würde. Ehrlich gesagt, hat sich dieser Berufswunsch auch erst langsam – aber dafür stetig – entwickelt.

Nach dem Abitur musste ich mich erst einmal orientieren, wie es eigentlich weitergehen sollte. Die Entscheidung, Jura zu studieren, ist mehr oder weniger zufällig gefallen. Viele Strandspaziergänge, Gespräche, Abwägungen führten zu meinem Entschluss, das Jura-Studium einfach mal anzufangen. Familiär juristisch überhaupt nicht »vorbelastet«, war ich von Anfang an begeistert – denn Verträge schließen wir alle ja fast täglich ab. Das wahre Leben eben! Das Vorurteil, Jura sei »trocken«, kann ich daher wirklich überhaupt nicht nachvollziehen und lasse auch bis heute nicht locker, alle vom Gegenteil zu überzeugen.

Nach einem relativ flotten Studium und Auslandsaufenthalt während des Referendariats in New York habe ich dann den Weg der Anwältin in einer Großkanzlei als Fachanwältin für Arbeitsrecht beschritten. Dort baute ich unter anderem das Wissensmanagement im Bereich Arbeitsrecht auf und machte dadurch schon die ersten kleinen Schritte in Richtung Lehre. Erst nach vielen, vielen Jahren habe ich mich dann entschieden, mich umzuorientieren. Dabei bin ich dann immer mehr und mehr nebenbei in der Lehre im Bereich Weiterbildung und als Lehrbeauftragte der Hochschule München tätig gewesen. Im Laufe der Zeit habe ich gemerkt, dass mir das »nur so nebenbei« nicht reicht. Die Lehre entwickelte sich definitiv

zu meinem Traumjob und nun bin ich hier und empfinde es als großes Privileg, eine Tätigkeit auszuüben, die mir so viel Spaß macht. Und genau dies sollte meines Erachtens doch eigentlich der Anspruch sein, den wir an eine berufliche Tätigkeit stellen – gerade wenn wir uns anschauen, wie viel Zeit wir mit dieser Tätigkeit verbringen.

Wenn Du auf Deine Ausbildung zurückblickst, welchen Tipp würdest Du Menschen geben, die sich gerade in dieser Phase befinden?

Dran bleiben, sich selber etwas zutrauen, träumen und Träume verwirklichen und dabei die Komfortzone verlassen – denn: that's where the magic happens.

Ich habe schon immer gerne geplant und mir überlegt, was als Nächstes kommen könnte. Diese Eigenschaft ist sicher nicht immer von Vorteil. Immer wieder werde ich von meiner Familie ermahnt, doch bitte mal im »Hier und Jetzt« und nicht schon wieder irgendwo anders zu sein. Recht haben sie – aber es gefällt mir einfach, über die Zukunft zu spekulieren und was wohl als Nächstes kommen könnte.

Hierbei habe ich mich nicht durch die Kommentare oder Bedenken anderer Menschen begrenzen lassen. Hätte ich mich davon beeinflussen lassen, wären mir viele Erfahrungen und Erfolge verwehrt geblieben. Stattdessen habe ich vieles einfach mal ausprobiert. Manche Dinge habe ich bis zum Ende verfolgt – manche eben nicht. Dafür musste ich mich einige Male sehr weit aus der Komfortzone begeben – habe dies aber nicht bereut. Hierbei habe ich viele wunderbare Menschen auf meinem Weg getroffen, die mich bestärkt und begleitet haben. So traute mir die meine Dissertation begleitende Doktormutter, Prof. Dr. Dr. h.c. Dauner-Lieb, zu, diese Arbeit neben meinem recht turbulenten Alltag mit damals einem Grundschulkind, einem Kleinkind und einem Job zu verfassen. Es lohnte sich schließlich, sich mit dem Titel – in der damals noch viel ausgeprägteren Männerwelt der Großkanzleien – Gehör und Ansehen zu verschaffen. Als ich eigentlich kurzzeitig die Flinte schon fast ins Korn werfen wollte, war sie es, die mich bestärkte, durchzuhalten. Neben der moralischen Unterstützung brauchte es aber natürlich auch praktischer Unterstützung, ohne die so ein Projekt schwer realisierbar ist. Ich hatte den perfekten Plan mithilfe meiner Familie geschmiedet und musste in der knappen Zeit einfach sehr, sehr effizient sein. Dafür war es notwendig, Hilfe annehmen zu können und danach auch zu fragen. Die Mühe hat sich definitiv gelohnt und alle Beteiligten haben sich mit Abschluss der Promotion mit mir gefreut, dass »wir« es geschafft hatten.

Aber natürlich begegnet jeder Mensch auf seinem Lebensweg auch Menschen, die es nicht immer so gut meinen oder mit denen es einfach nicht so gut passt. Im Ergebnis war ich auch für diese Begegnungen dankbar. Denn diese Begegnungen führten immer zu Entscheidungen, einem Weiterziehen – auf zu neuen Ufern – und damit verbunden zu einer Weiterentwicklung in persönlicher Hinsicht. Das Wichtigste ist daher aus meiner Sicht, überhaupt eine Entscheidung zu treffen. Diese kann in einer Entscheidung pro Veränderung oder eben Beibehaltung der Situation ausfallen. Aber es sollte eine bewusste Entscheidung sein. Denn wir haben es in der Hand, wie wir unser Leben unter den gegebenen Umständen gestalten und mir war es immer zu schade, es einfach nur so geschehen zu lassen.

Wieso ist es Dir gerade so wichtig, dass Frauen sich besondere Ziele setzen und diese dann auch verwirklichen?

Frauen machen mindestens 50 % unserer Bevölkerung aus. Ich bin den Frauen der Frauenbewegung so dankbar, was sie alles für uns getan haben. Unvorstellbar, wie wenig Gleichstellung noch vor 100 Jahren die Realität war. Aber, ich finde, da geht doch noch was. Das Verfassen meiner Dissertation hat mir deswegen so viel Freude bereitet (ja, ich habe sie wirklich gern geschrieben), weil es darin um die mittelbare Diskriminierung von Frauen ging.

Das Thema lässt mich nicht mehr los. Deswegen bin ich gerne Frauenbeauftragte im Bayerischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst und nun Gleichstellungsbeauftragte unserer Hochschule geworden. Noch immer sind die Vorurteile in den Köpfen – häufig auch ganz unbewusst. Außerdem zeigen die verschiedenen Statistiken, dass die hochqualifizierten Frauen noch bis zum Hochschulabschluss mit den männlichen Absolventen fast gleich auf sind. Bei Promotion und Professuren geht die Schere aber weit auseinander. Statistisch trauen sich Frauen häufig viele Dinge nicht zu. Auch ihr Selbstvertrauen, sich auf Stellen zu bewerben, die nicht perfekt auf ihr Profil passen, ist häufig wesentlich schwächer als bei Männern ausgeprägt. Zusätzlich übernehmen Frauen traditionell die unbezahlte sog. »care-work«. Kinderbetreuung, Kuchen backen, Tränen trocknen, Arzttermine vereinbaren, Betreuungszeiten planen, Pflege – all diese Dinge schwirren als »mental load« häufiger in den Köpfen der Frauen. In dieser »rushhour of life« – oder (bedingt durch die biologische Uhr) kurz davor – auch noch die Karriereleiter erklimmen? Da entscheiden sich viele Frauen offenbar dagegen. Auch weil der Rückhalt, die Unterstützung oder das Verständnis im Umfeld fehlt. Gerade die Erfüllung solcher Ziele sind aber manches Mal die Voraussetzungen für ein Fortkommen. Und leider werden bei der Einladung zu Bewerbungsgesprächen – noch – nicht die Aspekte ausreichend berücksichtigt, unter welchen zum Teil erschwerten Umständen die Leistungen von Frauen erbracht werden.

Wir müssen daher gerade Frauen darin bestärken, sich den Weg der Promotion zuzutrauen und diesen dann auch tatsächlich zu beschreiten.

Also – was hilft?

Selbstvertrauen, um Hilfe bitten, Hilfe annehmen, Ziele formulieren, Forderungen stellen.

Und da ich weiß, dass das nicht immer so leichtfällt, nehme ich

kein Blatt vor den Mund und ermuntere Studentinnen immer wieder persönlich im Gespräch, sich Ziele, wie z.B. Master, Promotion oder ähnliches zuzutrauen, und plädiere dafür, dass sich sowohl das finanzielle als auch das persönliche Investment lohnt.

In diesem Zusammenhang erzähle ich häufig, wie es mir ergangen ist und dass es sich wirklich lohnt und dass ich diesen Weg auch für sie, meine Tochter und natürlich für mich selbst beschritten habe. Gerade kürzlich hatte ich ein langes Gespräch mit einer jungen Kollegin, die berufsbegleitend ihre Dissertation verfasst. Solche Motivationsgespräche sind meines Erachtens goldwert.

Was genau meinst Du mit »Forderungen stellen«?

Gerade das Thema Frauen und Promotion begegnet mir immer wieder. Ich kenne viele Frauen, die nach vielen Berufsjahren noch immer damit hadern, sich nicht die Zeit für die Promotion genommen zu haben und überlegen, diesen Traum doch noch zu verwirklichen. Das ist sicherlich eine Alternative – denn es ist nie zu spät. Aber warum nicht gleich? Wenn die Voraussetzungen der Promotionsordnung der Hochschule für das Verfassen einer Dissertation vorliegen, ist es sicher einfacher, die Arbeit in zeitlicher Nähe zum Studium zu verfassen. Daher ist eine berufsbegleitende Promotion eine aus meiner Sicht sehr gute Vorgehensweise. Die Absolventinnen und Absolventen lernen die Praxis bereits kennen, können ihr Leben selbstständig finanzieren und die praktischen Erfahrungen ggf. sogar direkt in die wissenschaftliche Arbeit mit einfließen lassen.

Genau hier kommen die »Forderungen« ins Spiel. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber suchen gute, motivierte und engagierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Sie können jedoch keine Gedanken lesen. Es ist deshalb so wichtig, die eigenen Bedürfnisse, Interessen und Pläne zu artikulieren. Daher mein dringender Appell:

- Stellen Sie Forderungen.
- Machen Sie Vorschläge, wie eine berufsbegleitende Promotion realistisch umgesetzt werden kann. Hierfür eignen sich verschiedene vorübergehende Teilzeitmodelle.

So kommen Vereinbarungen in Betracht, in denen beispielsweise jede Woche spezifische Tage für die Dissertation reserviert sind. Der Arbeitsvertrag enthält dann feste Vereinbarungen zu den Arbeitstagen und eine entsprechende Anpassung der Vergütung.

Alternativ kommen auch Vereinbarungen in Betracht, wonach der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin für eine längere Zeit freigestellt wird. Dies kann z.B. so konzipiert werden, dass für die Dauer des ersten Jahres der Beschäftigung die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer zunächst sechs Monate in Vollzeit bei Zahlung der halben Vergütung tätig ist und im Anschluss daran bei Fortzahlung der Vergütung sechs Monate für das Verfassen der Dissertation freigestellt wird.

Häufig werden Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber von der Zielstrebigkeit beeindruckt und offen für solche Experimente sein – vor allem, wenn das Thema auch noch zum Aufgabenbereich passt. Und häufig braucht man ja ohnehin so viel Zeit, wie zur Verfügung steht. Da kann so eine ambitionierte Regelung auch sehr motivierend wirken.

Lohnt sich der Aufwand denn wirklich?

Ich finde ja. Der Horizont wird erweitert, man beweist sich, der Umwelt und damit auch potenziellen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, das Vorhandensein des entsprechenden Durchhaltevermögens, um Ziele zu verwirklichen.

Außerdem setzen manche Jobs das Vorliegen eines Dr.-Titels voraus. So ist eine Professur an einer Fachhochschule in der Regel nur mit Titel erreichbar. Vielleicht das nächste Ziel?

Und wen die Verlängerung des Namens durch den Titel stört, kann ja ganz großzügig auf die Nennung und das Klingelschild mit Titel verzichten; aber diesen mit Stolz und Selbstbewusstsein im Berufsleben einsetzen und die positiven Aspekte nutzen.

Stichwort Durchhalten – wie schafft man das am besten?

- Das Thema sollte so gewählt werden, dass es Sie wirklich interessiert. Dann ist die intrinsische Motivation schon mal da und die Arbeit macht viel mehr Spaß.
- Außerdem sind feste Zeitpläne mit Etappenzielen wichtig. Darin sollten auch Pausen enthalten sein. Der Körper und das Hirn brauchen Pausen. In der Zeit der Erholung arbeitet das Hirn ohnehin still und leise weiter.
- Sprechen Sie drüber. Je mehr Personen Ihre Pläne kennen, desto öfter werden Sie gefragt werden, wie es denn so läuft. Diese soziale Kontrolle hilft sehr, dran zu bleiben.
- Suchen Sie sich moralische und praktische Hilfe. Erklären Sie Laien Ihr Thema. Dadurch ordnen Sie Ihre Gedanken und Sie müssen komplexe Themen einfach erklären.

Und sonst? Promotion – einfach machen! Viel Spaß und viel Erfolg dabei!



Maïke Langenhan-Komus
Arbeitsrecht Crashkurs
Der sichere Weg durch die Prüfung

2022. 160 Seiten. Mit Schaubildern.
Softcover € 11,50
ISBN 978-3-406-78272-5



Jini Riesen

lebt und studiert in Berlin. Sie ist eine junge
Künstlerin mit Schwerpunkt auf Illustrationsdesign.
Instagram: @jinis.kunsttagebuch

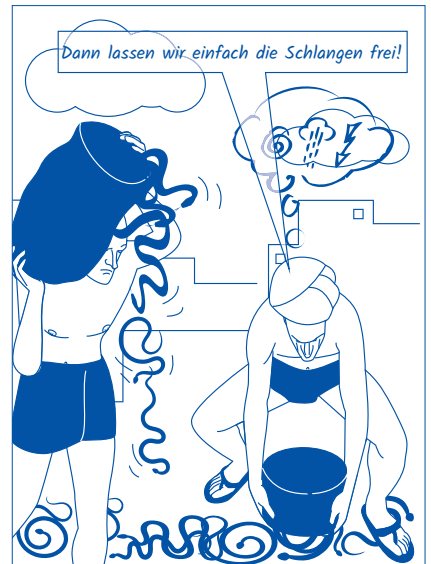
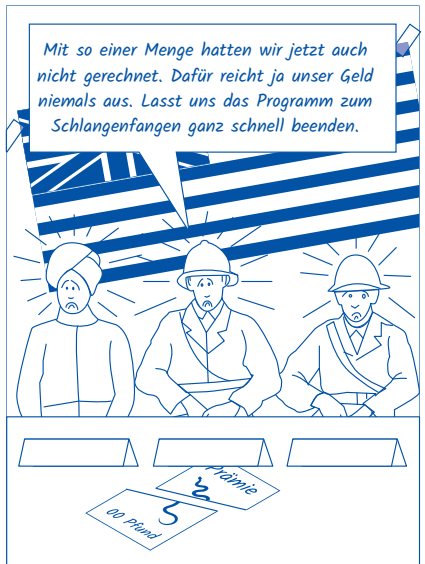
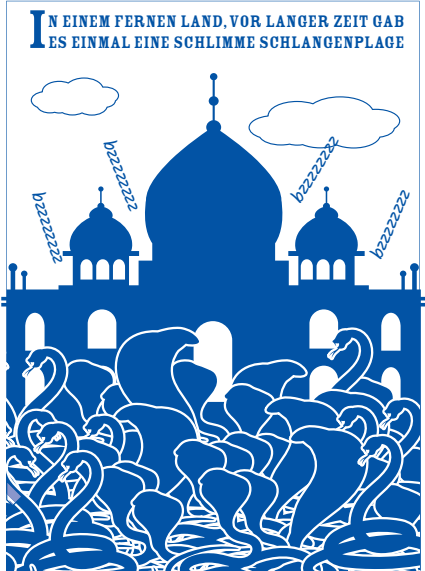


Prof. Dr. Maïke Langenhan-Komus

studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten in Münster und Mainz und wurde an der Universität zu Köln zum Dr. iur. promoviert. Nach ihrem Referendariat in Mainz, New York und Frankfurt a.M. war sie langjährig als Fachanwältin für Arbeitsrecht in einer international tätigen Wirtschaftskanzlei in Frankfurt a.M. und München tätig. Während ihrer anschließenden Tätigkeit als Führungskraft bei der Landeshauptstadt München war sie zusätzlich als Coach für Führungskräfte, Trainerin, Beobachterin in ACs und als Lehrbeauftragte der Hochschule für angewandte Wissenschaften München aktiv. Kurze Zeit nach ihrem Wechsel zum Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst wurde die Autorin auf eine Professur für Arbeits- und Wirtschaftsrecht an der FH Erfurt berufen, wo sie seitdem tätig ist. Im Beck Verlag hat die Autorin das Buch »Arbeitsrecht – Crashkurs« verfasst. Derzeit arbeitet sie an einem »Praxiskurs Vergaberecht«, der im Frühjahr 2023 in der Beck kompakt Reihe erscheinen wird.



Thomas erklärt den Kobra-Effekt



Idee & Konzept: Thomas Ammon | Illustration: Jörg Dummel

Vorsicht Körpersprache!

✦ 30 interessante Signale

Kinesik – die Lehre von der Körpersprache und der Körperbewegung – ist inzwischen so wichtig geworden, dass sich jeder – beruflich wie privat – unbedingt damit beschäftigen sollte.

Hier werden viele Fehler gemacht, wie ich in den letzten 25 Jahren bei über 520.000 Teilnehmern festgestellt habe. Die Körpersprache wird in der Zukunft eine noch entscheidendere Rolle spielen. Kinesik ist eine der einfachsten Möglichkeiten, Ihr Gegenüber bei Gesprächen und Verhandlungen leichter einschätzen zu können.

Voraussetzung ist, dass Sie bestimmte Regeln kennen, denn: Der Körper lügt nicht!

Folgende sechs Grundbedingungen sind vorzusetzen:

- Keine körperlichen Leiden bei Ihrem Gesprächspartner.
- Es handelt sich um unterbewusste Aussagen.
- Es müssen mindestens zwei körpersprachliche Aussagen zusammenkommen. Wir sprechen hier von der »Bewegungstraube«.
- Es darf sich nicht um eine Angewohnheit Ihres Gesprächspartners handeln.
- Die Körpersprache gilt nur bei Verspannungen und Stresssituationen: Streitgespräche, Präsentationen und Vorträge.
- Die Aussagen gelten nur für den deutschsprachigen Raum.

Wichtig ist, dass Sie gewisse Distanzzonen des Gesprächspartners respektieren und beachten. Aufgrund zahlreicher Untersuchungen und des Erfahrungsaustausches mit vielen Seminarteilnehmern ergeben sich folgende Distanzzonen:

	Mehr introvertierte Menschen	Mehr extrovertierte Menschen
Intimdistanz	0,0 – 1,0 m	0,0 – 0,5 m
Persönliche Distanz	1,0 – 2,0 m	0,5 – 1,5 m
Gesellschaftlich-wirtschaftliche Distanz	2,0 – 3,0 m	1,5 – 3,0 m
Ansprache-distanz	ab 4,0 m	ab 3,0 m

Nachfolgend eine Liste von 30 körpersprachlichen Aussagen, die Sie durch Ihre eigenen Erkenntnisse und Beobachtungen ergänzen können:

Wenn plötzlich der Gesprächspartner:	Dann bedeutet dies:
die Füße um die Stuhlbeine legt	Unsicherheit, Halt suchen
die Füße nach hinten nimmt	Ablehnung, auf dem Sprung sein
sich kurz an die Nase greift	bin ertappt, Verlegenheit
ein Spitzdach mit den Händen formt	Arroganz, o. wehre mich gegen Einwände
die Fingerkuppen aneinander presst	überzeugt von der eigenen Aussage
die Arme verschränkt a) bei Männern b) bei Frauen	a) Distanziertheit, Ablehnung b) Schutz suchen, Angst
sich die Hände reibt	zufrieden, schadenfroh
den Kopf einzieht (Schultern hochgezogen)	Angst, Nervosität
mit dem Oberkörper weit nach vorn kommt	Interesse, will unterbrechen
mit dem Bleistift spielt	Angst, Arroganz, Verkrampfung
mit dem Finger zeigt: Sie sind...	wütend, aggressiv
die Hand zur Faust verkrampft	verhaltener Zorn
den Mundwinkel hochzieht	zynisch, verächtlich
die Unterlippe hochzieht	Zweifel, nachdenklich
den Oberkörper weit zurücklehnt	abwartend, ablehnend
die Augenbrauen hebt	Ungläubigkeit, Arroganz
die Finger zum Mund nimmt a) kurze Zeit b) längere Zeit	a) verlegen, unsicher b) nachdenklich, konzentriertes Nachdenken
die Hand vor den Mund nimmt a) während b) nach dem Sprechen	a) Unsicherheit b) will das Gesagte zurücknehmen
das Kinn streichelt	nachdenklich, selbstgefällig
mit den Füßen wippt (im Stehen)	Arroganz, Sicherheit
weite Armbewegungen macht	Sicherheit
enge Armbewegungen macht	Unsicherheit
mit den Fingern trommelt	nervös, komm zur Sache
die Beine übereinander schlägt a) zum Gesprächspartner b) abgewandt	a) Aufbau eines Sympathiefeldes b) Ablehnung, Unwillen
die Brille (hastig) abnimmt	Angriff, nicht einverstanden
immer leiser (langsamer) spricht	Unsicherheit, seiner Sache nicht mehr sicher
sich die Nase reibt	Nachdenklich
keinen Blickkontakt mehr hält	Unsicherheit, Arroganz, Konzentration
häufig die Lider bewegt	ungeduldig, nervös
die Füße verschränkt	Arroganz

Wenn Sie diese körpersprachlichen Aussagen bei dem Gesprächspartner in Zukunft berücksichtigen, wird es Ihnen leichter fallen, in Diskussionen, Streitgesprächen und Verkaufsverhandlungen besser zu überzeugen. Lernen Sie jedoch – mithilfe der Körpersprache – auf Ihren Gesprächspartner einzugehen, so wird dies für Sie große Vorteile für Ihr Studium sowie für Ihr Berufsleben haben.



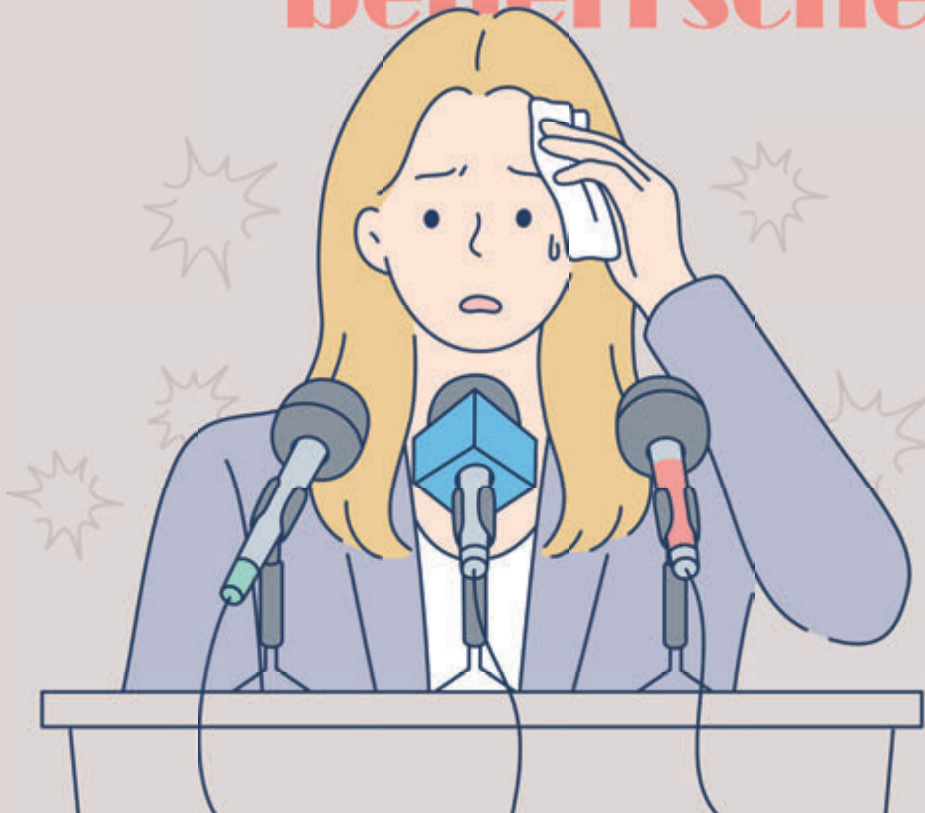
Ruhleder
Rhetorik & Dialektik
Redegewandtheit, Körpersprache, Überzeugungskunst
17. Auflage. 2016. 219 Seiten. Mit Abbildungen.
Hardcover € 49,80
ISBN 978-3-8006-5147-4



Rolf H. Ruhleder

vom Management Institut Ruhleder in Bad Harzburg gilt als Deutschlands härtester und teuerster Rhetoriktrainer. Er hat 18 Bücher – unter anderem Rhetorik & Dialektik, 17. Auflage – geschrieben. Über 3.700 Seminare und Großveranstaltungen mit mehr als 520.000 Teilnehmern durchgeführt. Rolf H. Ruhleder steht Ihnen bei Fragen gern zur Seite:
Management Institut Ruhleder
Bismarckstr. 64, 38667 Bad Harzburg
Tel. 05322/9672-0, E-Mail: info@ruhleder.de

Lampenfieber beherrschen



Die Angst beim Reden zählt zu den Hauptängsten des Menschen. Der Auftritt vor einer fremden Gruppe ist immer mit einer gewissen Anspannung verbunden. Das gilt für schauspielerische oder musikalische Darbietungen ebenso wie für Vorträge und Präsentationen.

Versuchen Sie nicht, Ihr Lampenfieber zu verdrängen. Durch Verdrängen wird der innere Druck verstärkt, wodurch weitere Schwierigkeiten entstehen, die zu Fehlern führen können. Wesentlich besser, als die Angst zu verdrängen, ist es, sie zu akzeptieren, d.h. zumindest in dieser Phase mit der Angst zu leben und sie nach und nach durch weitere Erfahrungen und Übungen abzubauen. Akzeptanz und ein offener Umgang mit dem Lampenfieber sind die ersten Schritte zu seiner Bewältigung.

Außerdem ist ein bisschen Spannung für einen überzeugenden Vortrag unerlässlich, um dem Publikum Ihre emotionale Beteiligung zu verdeutlichen. Es hängt vom Ausmaß der Spannung ab, ob diese zum Störfaktor wird und schadet, oder ob es sich um eine normale Stressreaktion handelt.

Üben bevor der Ernstfall eintritt

Das beste Mittel, das Lampenfieber zu überwinden, ist das Reden selbst. Die Redeangst verringert sich, je häufiger wir uns der angstauslösenden Situation stellen. Redeangst ist ein erlerntes Verhalten, das durch Üben in ein selbstsicheres Verhalten verwandelt werden kann.

Wenn sich nicht genug Redegelegenheiten im Umgang mit anderen ergeben, dann müssen Sie sich diese selbst schaffen. Beginnen Sie mit einfachen Situationen und steigern Sie die Ansprüche kontinuierlich. Nutzen Sie den Smalltalk unter Freunden oder Kollegen. Machen Sie aus Ihren Gesprächsbeiträgen kleine Statements, um Ihre Meinung zu einem bestimmten Problem darzustellen. Auch die kleine Ansprache im Familienkreis oder ein paar Worte anlässlich des Geburtstags von Mitarbeitern oder Kollegen sind gute Übungsgelegenheiten.

Sicherheit durch eine Generalprobe

Der Grundstein für den Redeerfolg wird mit der Vorbereitung gelegt. Beginnen Sie rechtzeitig damit. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit und bereiten Sie sich schriftlich vor. Erarbeiten Sie ein zuverlässiges Stichwortmanuskript. Das Wissen um eine gute Vorbereitung vermittelt Sicherheit und reduziert die Redeangst.

Eine vorbeugende Übung gegen Lampenfieber ist die Generalprobe. Dabei können Sie überprüfen, ob Ihre Gedanken beim Vortragen tatsächlich so verstanden werden, wie Sie sich das bei der Ausarbeitung vorgestellt haben. Sie erhalten Hinweise auf die tatsächliche Redezeit und stellen sicher, dass Sie die eingesetzten Hilfsmittel beherrschen.

Versuchen Sie bei einer Generalprobe, dem Ernstfall so nahe wie möglich zu kommen. Als Publikum werden sich unter Kollegen, Freunden oder in der Familie sicherlich einige interessierte Personen finden. Das müssen keine Fachleute sein. Bitten Sie einen solchen Zuhörerkreis um ein ehrliches Feedback, das den Inhalt Ihrer Ausführungen, die sprachliche Gestaltung und Ihr Auftreten umfasst. Im Ernstfall können Sie sich daran erinnern, dass Sie den Vortrag schon einmal vor Publikum gehalten haben. Ihr Unterbewusstsein bedankt sich bei Ihnen mit mehr Sicherheit.

Die letzte Stunde vor dem Vortrag

Denken Sie in der letzten halben Stunde nicht mehr an den Vortrag. Ändern Sie nicht kurzfristig Ihr Manuskript aufgrund eines plötzlichen Einfalls. Nutzen Sie die Zeit vor dem Vortrag, um sich zusätzlich Sicherheit zu verschaffen.

- Machen Sie sich mit der vorhandenen Technik vertraut.
- Verschaffen Sie sich, wenn es die Situation zulässt, vor Ihrem Auftritt noch etwas Bewegung oder führen Sie eine Entspannungsübung durch. Überprüfen Sie dabei auch Ihr Äußeres.
- Lenken Sie sich durch Gespräche mit Bekannten unter den Zuhörern ab. Damit schließen Sie die Gefahr aus, ständig an den Vortrag zu denken.
- Wenn keine Bekannten anwesend sind, dann versuchen Sie, noch vor dem Vortrag mit ein paar fremden Personen ein Gespräch zu führen. Damit haben Sie die Möglichkeit, später den ersten Blickkontakt zu den Personen zu richten, mit denen bereits ein kleiner Kontakt besteht.

Das Verhalten während des Vortrags

- Auch während des Vortrags können Sie durch eigenes Verhalten dazu beitragen, dass sich die innere Spannung in Grenzen hält.
- Vertrauen Sie auf Ihre gute Vorbereitung. Alles, was Sie sagen wollen, steht geordnet in Ihrem (Stichwort)-Manuskript. Außerdem haben Sie den Vortrag doch schon zur Probe gehalten.
- Sprechen Sie am Anfang bewusst langsam. Machen Sie ausreichend Sprechpausen. Demonstrieren Sie damit sich selbst und dem Publikum Ruhe und Ausgeglichenheit.
- Denken Sie positiv. Nicht »Schaffe ich das überhaupt?«, sondern

»Ich habe mich gut vorbereitet«. Nicht »Wie reagiere ich, wenn jemand eine Frage stellt?« sondern »Ich bin gut vorbereitet. Ich weiß mehr, als ich im Vortrag sage«.

- Bewerten Sie Kleinigkeiten nicht zu hoch (z.B. einen Versprecher). Denken Sie nicht ständig an mögliche Pannen.
- Behalten Sie Ihr Konzept bei.
- Kürzen Sie ab, wenn Sie merken, dass Sie mit der vorgegebenen Zeit nicht auskommen. Es ist besser, einen Gedanken wegzulassen als zu überziehen.

So überwinden Sie einen Blackout

Auch erfahrene Redner sind vor einem Aussetzer nicht völlig sicher. Die wichtigste Regel beim Blackout lautet: Ruhe bewahren und Zeit gewinnen. Verlassen Sie das aktuelle Stichwort kurzfristig und greifen Sie nochmals auf bereits Gesagtes zurück.

- Wiederholen Sie den zuletzt ausgesprochenen Gedanken nochmals in anderen Worten und gewinnen Sie dadurch wieder Sicherheit.
- Wechseln Sie vorübergehend vom Monolog in den Dialog, indem Sie eine Frage an die Zuhörer richten (z.B. »Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?«).
- Erläutern Sie ein zusätzliches Beispiel, das Sie für solche Situationen parat haben.
- Erzählen Sie eine passende (vorbereitete) kleine Geschichte (»Da fällt mir eine kleine Geschichte ein!«).
- Überbrücken Sie die Spannung, indem Sie auf Hilfsmittel zurückgreifen (z.B. eine Folie).
- Gehen Sie einfach zu einem neuen Punkt über und lassen Sie das kritische Stichwort aus.

Falls sie Bedenken haben, ob Ihnen im Ernstfall diese Hilfen auch einfallen, dann nehmen Sie in Ihr (Stichwort)-Manuskript auch einige Hinweise für Notfälle auf. Das könnte bei einem Blackout oder bei unerwarteten Zwischenfragen die Wiederholungstaktik oder ein universell einsetzbares Beispiel sein. Auch Anweisungen an die eigene Person sind denkbar. Verwenden Sie ein Stichwortkärtchen, das eine andere Farbe hat als die übrigen, damit Sie es bei Bedarf sofort finden. Das Wissen um ein solches Notstichwortkärtchen beruhigt, so dass Sie es wahrscheinlich nie benötigen werden.



Mentzel

Erfolgreiche Vorträge und Präsentationen
Überzeugend auftreten, Lampenfieber beherrschen

2020. 204 Seiten. Mit Zeichnungen.
Softcover € 13,90
ISBN 978-3-406-73334-5

Dr. Wolfgang Mentzel

war Professor für Betriebswirtschaftslehre. Er lehrte an mehreren Hochschulen und Universitäten. Außerdem führte er regelmäßig Seminare für Führungskräfte zu den Themen Rhetorik und Gesprächsführung durch.

Er ist Autor zahlreicher Fachpublikationen, die teilweise in mehrere Sprachen übersetzt wurden.

SCRUM – KRITISCHE EINES MANAGE



SCRUM ALS BESTANDTEIL DES AGILEN MANagements WIRD IN LETZTER ZEIT ALS UNIVERSALLÖSUNG GEGEHEN. DIES FÜHRT OFTMALS ZU EINER FALSCHEN ANWENDUNG DIESER METHODIK. DESHALB SOLL IN DIESEM BEITRAG EINE KRITISCHE BETRACHTUNG ZUR AGILEN MANAGEMENT-METHODE SCRUM STATTFINDEN.

PROBLEMSTELLUNG

Agiles Management und die dazugehörigen methodischen Vorgehensweisen, so insbesondere Scrum, werden seit einiger Zeit sowohl in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft intensiv diskutiert. Scrum wird dabei regelmäßig als eine Methode bzw. ein Instrument zur Bewältigung der zunehmenden Wettbewerbsintensität gesehen. Die steigende Wettbewerbsintensität lässt sich auf die ausgeprägte Globalisierung, die stark anwachsende Digitalisierung, auf den einhergehenden Trend zur kundenindividuellen Bedarfsdeckung und die damit verbundenen technologischen und prozessualen Innovationen sowie die resultierenden Anpassungen der Unternehmensstrukturen zurückführen. In diesem Gesamtzusammenhang ist nachfolgend das Themenfeld Scrum einer kritischen Analyse zu unterziehen.

SCRUM ALS BESTANDTEIL DES AGILEN MANagements BEGRIFFSKLÄRUNG AGILES MANAGEMENT

Zur Definition des agilen Managements herrscht noch kein Konsens in der wissenschaftlichen Literatur (vgl. Deeken/Fuchs, 2018, S. 7); es wird oftmals mit dem agilen Projektmanagement gleichgesetzt.

Tab. 1 bietet einen Überblick über verbreitete Definitionen des agilen Managements (vgl. Leute, 2014, S. 213; Pfeiffer/Sauer/Ritter, 2014, S. 120; Fischer, 2015, S. 28; Lange, 2015, S. 85; Wolf/Preuss/Reupke-Sieroux, 2015, S. 35; Weinreich, 2016, S. 14; Deeken/Fuchs, 2018, S. 7; Hofert, 2018, S. 87; Niedergesäß, 2018, S. 58).

Autor/Jahr	Definition
Leute (2014)	[Agiles Management] emergiert aus Vorgaben an Zielsetzung, Teamführung, Anreizorganisation, Qualitätsmanagement und Controlling. Es legt nicht auf die Vermittlung einzelner Wissens- in Team- und erlangt es von Erfolgen der umgebenden Organisation. Es konzentriert über Stakeholder auch über die Teamgrenzen hinaus und betont die Orientierung an den individuellen und temporären Wertvorstellungen des Kunden. Agiles Management induziert und fördert einen zirkulär-erhaltenden Prozess. Agiles Management setzt gewöhnlich auf ein enges, voll-verbundenes Team, in welchem die Gestaltung von Prozessen und die intensive Suche nach Lösungen mit der Harmonisierung von Disziplin und Lernbereitschaft assoziiert wird.
Pfeiffer/Sauer/Ritter (2014)	[Agiles Management] bezeichnet die agile, zyklische, iterativ-inkrementelle und die Herstellung echter, frühzeitig demonstrierbarer Zwischenergebnisse, die ein schnelles Feedback aus dem Nutzungsumfeld erlauben. Dagegen entspringt potentiell die Option auf häufige Erträge von Erfolgen, zumindest aber auf das Vermeiden großer Misserfolge.
Fischer (2015)	Im agilen Management ist es wichtig, dass die Mitarbeiter die Eigenverantwortung übernehmen, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter Entscheidungen treffen dürfen, welche dazu beitragen werden. Das geht einher mit einer über das rein Fachliche hinausgehenden Kompetenz der Selbstorganisation der Mitarbeitenden.
Lange (2015)	Agiles Management bedeutet nicht nur, Projekte nach agilen Prinzipien zu führen, sondern das gesamte Geschäft agil zu leben.
Wolf/Preuss/Reupke-Sieroux (2015)	Agiles Management heißt [...] dass sich ein Manager als Dienstleister für seine Mitarbeitenden versteht, der sie in die Lage versetzt, selbst Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen.
Weinreich (2016)	Agiles Management zielt auf die Mitarbeiter, die es braucht, um in einem sich schnell verändernden, komplexen Umfeld nicht nur zu überleben, sondern darüber für das eigene Unternehmen Nutzen zu stiften. In Unternehmen muss dafür ein Bewusstsein und ein neues Mindset etabliert werden, das in der Lage ist, Veränderungen aufzunehmen, ihre Risiken und Chancen auszuwerten und sehr schnell Lösungen zu entwickeln [...]. Flexibilität wird der enge Kontakt zu Kunden und interdisziplinäre, netzwerkartige Arbeiten.
Deeken/Fuchs (2018)	[Agiles Management] ist die Fähigkeit, sich an Veränderungen anzupassen und die notwendige Flexibilität und Geschwindigkeit für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden schafft, um operative und strategische Ziele im normativen Zeit- und Ressourcenrahmen zu realisieren.
Hofert (2018)	[Agiles Management] ist eine dynamische Haltung, ein Mindset, das Veränderung als Dauerzustand begreift.
Niedergesäß (2018)	[Agiles Management] ist eine schnelle Anpassungsfähigkeit an Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse, kurze Prozesszyklen und interaktive zentrale Führung [...].

Tab. 1: Übersicht Definitionen zu Agiles Management

Becker präferiert folgende Sichtweise:

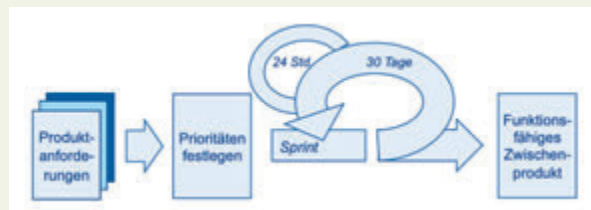
Das Agile Management beinhaltet Methoden-, Instrumenten- sowie Technologiekompetenzen und stellt sich vorwiegend als ein dem Management innewohnendes Mind-Set dar, das für Unternehmen die im Falle hoher Wettbewerbsintensität erforderliche Flexibilität und Geschwindigkeit schafft, um gesetzte Ziele im strategischen und operativen Entscheidungshorizont erfolgreich umsetzen zu können.

HE BETRACHTUNG MENTTRENDS

ERLÄUTERUNG DER SCRUM-METHODE

Die wohl bekannteste Methode des agilen Managements ist Scrum. Diese wurde bereits Anfang der 1990er-Jahre in der Softwareentwicklung eingesetzt und einige Jahre später erstmals publiziert. Schwaber (1997, S. 117) bezeichnet Scrum als Weiterentwicklung der bisherigen iterativ-inkrementellen Entwicklungszyklen (s. Abb. 1; vgl. Becker, 2017, S. 94). Er verspricht hohe Flexibilität und ein System, welches jederzeit auf die Anforderungen des Entwicklungsprozesses reagieren kann (vgl. Becker/Feichtinger/Kuhbandner, 2019, S. 15 f.). Scrum wird vor allem in kleineren Projekten eingesetzt, bei denen der Kunde in die Lösungsfindung integriert werden soll, um durch das iterativ-inkrementelle Vorgehen kooperative und adaptive Entwicklungen zu ermöglichen. Innerhalb des Entwicklungsprozesses werden verschiedene Rollen und damit Verantwortlichkeiten verteilt. Das Scrum-Team setzt sich dabei aus dem Scrum Master, dem Product Owner und dem (Entwicklungs-)Team zusammen. Ersterer führt die Regeln ein, sorgt dafür, dass die Ziele erreicht und Probleme gelöst werden. Der Product Owner hat die Aufgabe, das Projekt zu lenken und die wirtschaftliche Kosten-Nutzen-Relation zu überwachen. Sein Entwicklungsteam ist selbstorganisiert für die Lieferung und Qualitätssicherung der Produkte verantwortlich. Bei der Lösung von Problemen steht zusätzlich das Management bereit, welches auch die Ressourcen und Richtlinien bereitstellt. Bei Scrum handelt es sich um ein Prozessmodell, welches im Rahmen des Scrum Flow sog. Sprints vorsieht, die strategische und taktische Phasen enthalten und so die regelmäßige Zusammenarbeit des Entwicklungsteams mit dem Kunden ermöglichen (vgl. Becker/Ulrich, 2019, S. 214). Innerhalb jedes Sprints gibt es ein Daily Scrum Meeting, das zur täglichen Abstimmung dient. Ein Sprint dauert meist einen Monat, innerhalb dieser Zeit soll eine

verwendbare Problemlösung entstehen, Änderungen sollten während des Sprints nicht vorgenommen werden. Ein neuer Sprint beginnt erst bei Beendigung des vorherigen.

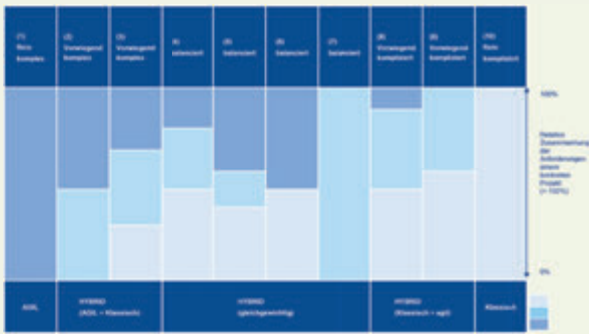


Quelle: In Anlehnung an Becker, 2017, S. 94. / Abb. 1: Scrum-Methode

KRITISCHE BETRACHTUNG DER SCRUM-METHODE

ANWENDUNG VON SCRUM IM KONTEXT VON AGILEN PROJEKTEN

Grundsätzlich wird im Projektmanagement zwischen der klassischen Vorgehensweise und der agilen Vorgehensweise unterschieden. Scrum als Bestandteil des agilen Managements wird in letzter Zeit als Universallösung gesehen; dies führt oftmals zu einer falschen Anwendung dieser Methodik. Habermann (2013, S. 96 f.) hat hierzu eine Übersicht angefertigt, wann welche Vorgehensweise sinnvoll ist (s. Abb. 2). Miller/Miller (1992, S. 1 ff.) differenzieren dabei zwischen »komplex« und »kompliziert«. Daneben wird bei den beiden Begriffen unterschieden, ob ein System in Einzelteile zerlegbar und das jeweilige Verhalten des Systems vollständig vorhersagbar ist oder nicht. Wobei das Demontieren eines komplexen Systems, im Gegensatz zum komplizierten System, nicht ohne Verluste von Informationen, keine Rekonstruktion ohne Zerstörung von Elementen und Veränderung des ursprünglichen Verhaltens möglich ist.



Quelle: In Anlehnung an Habermann, 2013, S. 96 f.
Abb. 2: Einsatz von agilem, hybridem und klassischem Projektmanagement

Aus dieser Betrachtung wird deutlich, dass agile Management-Methoden nicht für alle Bereiche in der Praxis Nutzen stiften. Besonders im F&E-Bereich sind diese aufgrund der eher höheren Komplexität sinnvoll. In Bereichen mit hoher Standardisierung, wie z.B. der Produktion mit automatisierter Fließbandfertigung (Automobilbranche), machen agile Management-Methoden weniger Sinn.

GRÖSSE DES SCRUM-TEAMS

Eine wesentliche, bereits zu Beginn eines Projekts zu entscheidende Frage beinhaltet die Festlegung der Größe des Entwicklungsteams. Die Größe des Entwicklungsteams bei der Scrum-Methode sollte zwischen einer bis maximal zehn Personen liegen. Die Einhaltung dieser Größenordnung ist besonders relevant, da kleine Teams tendenziell unabhängiger und dadurch effizienter arbeiten als große Teams. In kleineren Projektteams ist zudem die Kommunikation innerhalb der Gruppe in der Regel einfacher. Zudem werden Besprechungen mit den Kunden einfacher und auch die Effizienz dieser Besprechungen wird erhöht, da die Interaktion mit den Kunden einfacher ist. Allerdings wird nicht empfohlen, das gesamte Projektteam an Kundenbesprechungen teilnehmen zu lassen, da dies nicht für jedes Projektmitglied relevant ist. Wird das Projektteam zu groß (mehr als zehn Personen) organisiert, wird die Kommunikation und die Abstimmung innerhalb der Projektgruppe erschwert (vgl. Nichols/Twidale, 2006, S. 149 ff.). Allerdings kann es aufgrund der Scrum-typischen Größenbeschränkung dazu kommen, dass in einem Projektteam wesentliche Kompetenzen fehlen, sodass eine insgesamt unzureichende Spezialisierung des Projektteams entstehen kann. Hinzu kommt, dass eine Fehlbesetzung der Rollen Product Owner und Scrum Master zu nicht unerheblichen Konflikten führen kann. Für die Praxis bedeutet dies, dass die Mitarbeiter passend geschult werden müssen.

3.3. TÄGLICHE SCRUM-MEETINGS

Bei den täglichen Scrum-Meetings werden meist folgende drei Fragen gestellt:

- Was wurde gestern gemacht?
- Was wird heute getan?
- Welche Hindernisse werden erwartet?

Durch die Beantwortung dieser Fragen werden täglich die wichtigsten Aspekte der Entwicklung behandelt und im gesamten Team ausgetauscht (vgl. Rising/Janoff, 2000, S. 26 ff.).

Dies ist zwar grundsätzlich vorteilhaft zu beurteilen, beinhaltet jedoch in der Praxis gleichwohl die Gefahr, dass Unstimmigkeiten innerhalb des Teams entstehen, dass einzelne Teammitglieder ihre täglichen Ziele nicht erreichen. Zudem kann die ständige Herausforderung der Notwendigkeit zur Zielerfüllung zu hohem Stress der Teammitglieder führen. Demgegenüber steht der Vorteil, dass das Teilen der Probleme im Team auf alle Mitglieder motivierend wirken kann (vgl. Rising/Janoff, 2000, S. 26 ff.). Zu beachten ist weiterhin, dass die täglichen Meetings nicht länger als 15 Minuten dauern sollten, da ansonsten die Konzentration und die Fokussierung innerhalb der Projektgruppe verloren gehen kann. In den Scrum-Projekten beeinflusst grundsätzlich die Vision des Kunden die Entwicklung stark. Es besteht demzufolge die Gefahr, dass dann, wenn der Kunde keine klare Vision der angestrebten Problemlösung hat, das Projekt nur schleppend vorangeht oder gar scheitert (vgl. Highsmith/Cockburn, 2001, S. 86 f.). Hat der Kunde hingegen klare Anforderungen, so kann sich das gesamte Scrum-Team in den täglichen Scrum-Meetings darauf fokussieren.

SPRINTS

Ein typischer Sprint in den Scrum-Projekten kann bis zu vier Wochen Zeit in Anspruch nehmen. Nach jedem Sprint wird das Ergebnis entweder intern oder extern, also dem Kunden präsentiert (vgl. Ionel, 2008, S. 438 f.). Es wird empfohlen, diesen Zeitrahmen zu nutzen, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Allerdings sollten die Ziele nicht zu einfach, sondern eher anspruchsvoll formuliert sein, um die Zeit auch sinnvoll zu verwenden. Das Projektteam kann sich jedoch vor dem Start eines Sprints treffen und entscheiden, welche Aktivitäten innerhalb des Sprint-Zeitfensters zu erfüllen sind. Praxisprobleme entstehen in diesem Zusammenhang oft dadurch, dass die einzelnen Sprints nicht klar genug definiert werden. Zudem kann es auch während eines Sprints zu nicht vorhergesehenen Änderungswünschen des Kunden kommen, was auf die Sprint-Ergebnisse einen massiven Einfluss ausüben kann. Auch muss der Kunde in der Lage und verfügbar sein, um die monatlichen (oder periodischen) Tests durchzuführen.

Schließlich können Probleme auch durch frühzeitige Sprint-Abbrüche durch den verantwortlichen Scrum Master entstehen. Dies kann nachteilige Folgen auf die gesamte Zielerreichung, die einhergehenden Kosten und damit auch die Einhaltung des Budgets haben. Zur Vermeidung budgetärer Steuerungsprobleme wird in letzter Zeit verstärkt auf die Möglichkeit verwiesen, die traditionelle Budgetierung zu verbessern (Better Budgeting) oder gar völlig aufzugeben (Beyond Budgeting). Das Projektcontrolling bleibt allerdings gleichwohl zumindest schwierig, da die Scrum-Methodik zu einer relativ geringen Sichtbarkeit von Projekten außerhalb der Sprints führt. Es ist also sehr schwierig, die tatsächlich erforderliche Projektlaufzeit und die Projektkosten abzuschätzen. Dies wird durch die oftmals geforderte Beteiligung externer Kunden nicht einfacher.

PRODUCT-BACKLOG

Im Product-Backlog werden verschiedenartige Einträge, die Product-Backlog Items, priorisiert. Je genauer die einzelnen Items (z.B. User Stories, funktionale und Qualitätsanforderungen) definiert werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese im nächsten

Sprint verwendet werden. Die User Story ist die kleinste beschriebene Aufgabe, die durch den Nutzer verwendet werden kann. Diese beinhaltet einen Titel, eine klare Beschreibung und ein klar bezeichnetes Akzeptanzkriterium. In diesem Kontext ist es wichtig, dass die User Story kurz und klar verständlich ist. Im Zusammenhang mit dem Product-Backlog wird das Burn-Down-Chart oftmals genannt. Das Burn-Down-Chart zeigt mit der senkrechten Achse die noch zu erledigten Aufgaben sowie mit der waagrechten Achse die verbleibende Zeit. Kritisch zu betrachten ist, dass dieses Chart von einem gleichbleibenden Ressourceneinsatz sowie den gleichen Mitarbeitern über die gesamte Laufzeit ausgeht. Das Burn-Down-Chart kann für spezielle Vorkommnisse ergänzt werden. Dies führt oftmals in der Praxis dazu, dass der Burn-Down-Chart bis kurz vor Ende des Projekts geschönt wird und die tatsächlichen Restaufgaben spät eingefügt werden. Ebenfalls sind Probleme, Verzögerungen oder schnelleres Arbeiten in der Darstellung nicht erkennbar. Des Weiteren wird das Burn-Down-Chart häufig durch Kennzahlen ergänzt. Die Auswahl der Kennzahlen unterliegt dem Product Owner, was eine Vergleichbarkeit der Projekte untereinander in der Praxis erschwert. Vielmals können Personen-, Team- und Produktkennzahlen erhoben werden. Für Produktkennzahlen werden oftmals Nutzerkennzahlen, der Return-on-Investment der Present Value oder die Velocity-Kennzahl (Messung von beendeten User-Stories innerhalb eines Sprints) verwendet. Dies reicht allerdings nicht aus. Besonders das Projektcontrolling ist hier in der Praxis gefordert, einen einheitlichen und vergleichbaren Rahmen für Projekte zu schaffen. Der Burn-Down-Chart sollte nur zur groben Orientierung verwendet werden.

EINSATZ VON HYBRIDEN METHODEN

Habermann erläutert, dass in der Praxis meist die extremen Fälle der Komplexität bzw. der Kompliziertheit nicht vorkommen. Deshalb sollten eher hybride Modelle verwendet werden (s. Abb. 3). In diesem Kontext wird von Cooper/Sommer (2018, S. 17 ff.) empfohlen, dass Scrum-Modell mit dem Stage-Gate-Modell zu kombinieren. Allerdings wird bei diesen Überlegungen auf die Nutzung differenzierender Prozessmodelle verzichtet, die im Prozess die Ebenen »Markt«, »Objekt«, »Ressourcen« und »Wert« (vgl. Becker, 2018, S. 26) unterscheidet. Des Weiteren wird regelmäßig auf einer höheren Ebene kein Zusammenhang zum Multiprojektmanagement hergestellt (s. Abb. 3). Die Literatur lässt außerdem offen, ob ein Sprint nur in der Projekt-Realisierung zweckmäßig erscheint, oder ob die Methodik in sämtlichen Bereichen der Projekt-Initialisierung, der Projekt-Realisierung und der Projekt-Evaluierung sinnvoll erscheint. In der Praxis ist oftmals zu beobachten, dass lediglich Sprints in der Projekt-Realisierung Anklang finden. Die beiden anderen Phasen werden stark standardisiert durchgeführt, um vergleichbar zu sein. Jedoch sollte auch bei der Projekt-Realisierung ein klarer Rahmen geschaffen werden, der vom jeweiligen Unternehmen abhängt.

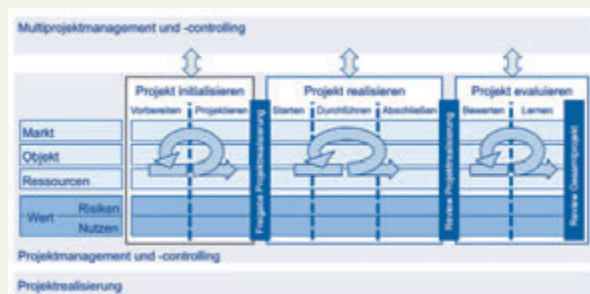


Abb. 3: Überblick hybride Projektmanagement-Form

FAZIT UND AUSBLICK

Im vorliegenden Beitrag wurde die agile Management-Methode Scrum beschrieben und kritisch untersucht. Der Artikel zeigt, dass die Scrum-Methodik sowohl Vorteile als auch Nachteile aufweist. Probleme entstehen vor allem dann, wenn die Anwendung der Methode eher willkürlich erfolgt. Als besondere Schwierigkeit wird deutlich, dass sich der (interne oder auch externe) Kunde als ein wichtiger Einflussfaktor für den gesamten Prozess darstellt. Insbesondere sollte der Kunde stets ein klares Ziel haben und im Prozessablauf auch zur Verfügung stehen. Ansonsten sind schwerwiegende Problemen kaum zu vermeiden. Zusätzlich wird offensichtlich, dass die Team-Mitglieder das erforderliche Knowhow haben sollten, um diese Methodik erfolgreich anzuwenden. Werden diese Aspekte beachtet, kann die agile Management-Methode Scrum in der Praxis erheblichen Nutzen stiften.



Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

ist **Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Direktoriumsmitglied im Kompetenzzentrum »Geschäftsmodelle in der digitalen Welt« (KGDW) an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, eine Kooperation mit der Frauenhofer-Gesellschaft, Mitglied im Beirat des AAUF, Aalener Institut für Unternehmensführung an der Hochschule Aalen, sowie Gründer und Seniorpartner der Scio GmbH, Erlangen. Bevorzugte Forschungsgebiete: Unternehmensführung und Controlling, Digitalisierung, Mittelstand.**



Christoph Feichtinger, M.Sc.

ist **wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bamberg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Controlling, Digitalisierung, Agiles Management.**

Literatur

- Becker, W., Unternehmensführung I (Planung, Entscheidung und Kontrolle), Bamberg 2017.
- Becker, W., Internationales Projektmanagement, Bamberg 2018.
- Becker, W., C. Feichtinger, N. Kuhbandner, Agiles Management im Mittelstand – Status Quo und Herausforderungen, Bamberg 2019.
- Becker, W., P. Ulrich, Strategic Value Management, Stuttgart 2019.
- Cooper, R. G., A. F. Sommer, Agile-Stage-Gate manufacturers: Changing the way new products are developed, in: Research-Technology Management, 61. Jg. (2018), Nr. 2, S. 17-26.
- Deeken, M., T. Fuchs, Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung. Praktische Erkenntnisse und Gestaltungshinweise für die Bankenbranche, Wiesbaden 2018.
- Fischer, S., Die Grenze zwischen Führung und Mitarbeitern verschwimmt, in: Personalwirtschaft, 42. Jg. (2015), Nr. 9, S. 28-29.
- Habermann, F., Hybrides Projektmanagement – agile und klassische Vorgehensmodelle im Zusammenspiel, in: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 50. Jg. (2013), S. 93-102.
- Highsmith, J., Cockburn, A., The Business of Innovation, in: IEEE Computer, Vol. 34 (2001), Nr. 9, 120-127.
- Hofert, S., Agiler führen, 2. Aufl., Wiesbaden 2018.
- Lange, S., Agile meets Classic @ OTTO GmbH & Co KG, in: Scherber, S., M. Lang (Hrsg.), Erfolgsfaktoren wirklich agiler Unternehmen, Düsseldorf 2015, S. 71-85.
- Leute, J., Eine neue Definition agilen Projektmanagements – Analyse konzeptioneller Merkmale agilen Projektmanagements, Köln 2014.
- Miller, J. L., J. G. Miller, Greater Than the Sum of its Parts: Subsystems Which Process Both Matter-Energy and Information, in: Behavioral Science, 37 Jg. (1992), Nr. 1, S. 1-38.
- Nichols, D. M., M. B. Twidale, The Usability of Open-Source Software, in: SOFTWARE PROCESS IMPROVEMENT AND PRACTICE, 11. Jg. (2006), S. 149-162.
- Niedergesäß, S., Führungsexzellenz in einer veränderten Arbeitswelt, in: die Wohnungswirtschaft, 71. Jg. (2018), Nr. 11, S. 56-58.
- Pfeiffer, S., S. Sauer, T. Ritter, Agile Methoden als Werkzeug des Belastungsmanagements? Eine arbeitsvermögebasierete Perspektive, in: Arbeit- Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 23. Jg. (2014), Nr. 2, S. 119-132.
- Rising, L., N. S. Janoff, The SCRUM Software Development Process for Small Teams, in: IEEE Software, Vol. 17 (2000), S. 26-32.
- Schwaber, K., SCRUM Development Process: Advanced Development Methods, in: Sutherland, J., C. Casanave, J. Miller, P. (Hrsg.), Business object design and implementation, London 1997, S. 117-134.
- Weinreich, U., Lean Digitization: Digitale Transformation durch agiles Management, Heidelberg 2016.
- Wolf, H., I. Preuss, S. Reupke-Sieroux, Der agile Manager, in: Scherber, S., M. Lang (Hrsg.), Agile Führung: Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen, Düsseldorf 2015, S. 17-36.

Selbstbild Fremdbild, zwei Welten prallen aufeinander



Hallo liebe Leser*Innen, heute möchte ich Euch die besten Fragen meiner Coachees mit in der Form eines lockeren Interviews beantworten. Liest sich leicht, trifft den Punkt und Ihr könnt die Tipps sofort umsetzen. Viel Spaß wünscht Caroline Krüll!

Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Selbstbild und Fremdbild, Frau Krüll?

Das, was wir über uns denken, wie wir wirken, wie wir sind und was uns ausmacht, ist unser Selbstbild. Klar! Deshalb ist es auch immer umso erstaunlicher, wie wir bei anderen Menschen ankommen. Das verblüfft uns nicht nur einmal im Leben, sondern wird uns in vielen Lebensabschnitten widergespiegelt.

Nehmen wir doch einmal das Bewerbungsgespräch. Wir sind uns sicher, dass wir hochkarätig abgeschnitten und einen tollen Eindruck hinterlassen haben. Dabei spielte uns die HR Abteilung nur gute Miene zum vielleicht mittelmäßigen Spiel. Wir sind dann enttäuscht über die Absage und das Gegenüber fand vermutlich andere Kandidaten einfach passender. Selbstbild vs. Fremdbild – da prallen zwei wilde Welten aufeinander.

Ein anderes Beispiel aus dem Leben: ein erstes Date. Wir sind vielleicht ein wenig verknallt und bekommen am Abend eine kurze Textnachricht, dass es kein zweites Treffen geben wird. Komisch, oder?

Daher ist es so wichtig, dass Ihr Euch regelmäßig Feedback einholt. Denn nur Menschen, die Euch konstruktive Kritik geben, werden Euch im Leben weiterbringen. Also traut Euch.

Was passiert denn eigentlich, wenn jemand mich bewertet und mir ein Fremdbild auferlegt?

Leider ist es so: Wir treffen einen Menschen und der erste Eindruck entscheidet und innerhalb von Millisekunden entscheiden wir, ob wir andere Leute sympathisch oder unsympathisch finden. Menschen mögen sich gerne, wenn sie sich ähnlich sehen oder ähnliche Einstellungen und Werte haben. Beim ersten Kennenlernen kann es also durchaus sein, dass Du jemanden völlig falsch bewertest, weil Du ihn oder sie in eine falsche Schublade steckst. Das passiert natürlich auch umgekehrt, wenn Du neue Leute kennlernst. Diese Schubladen solltest Du versuchen aufzulösen. Sie sind unserem alten Reptiliengehirn zuzuschreiben. Und das funktioniert schneller als unser Großhirn auf kognitiver Ebene. Deshalb bewerte bitte nicht voreilig, bevor Du die Geschichte Deines Gegenübers nicht kennst.

Wie kommt es, dass meine Kommunikation manchmal total anders beim Gegenüber ankommt, als ich sie gemeint habe?

Jeder Mensch lebt in seinem eigenen RAS Filter. Das ist das retikuläre Aktivierungssystem. Du kennst das. Du bist mit Deinem Kumpel*ine unterwegs auf einer Party. Bei der Nachbesprechung fällt Dir auf, dass Deiner Begleitung völlig andere Dinge im Kopf haften geblieben sind als Dir. Vorausgesetzt, die Party hat nicht Deine Gehirnzellen angegriffen ;-)

Was sind genau Blinde Flecken, Frau Krüll?

Wikipedia beschreibt es so:

Blinder Fleck bezeichnet umgangssprachlich die Teile des Selbst oder Ichs, die von einer Person nicht wahrgenommen werden. Diese metaphorische Bedeutung leitet sich von dem visuellen Phänomen des Blinden Flecks im Auge ab und wird auch auf gesellschaftliche Phänomene oder Theorien angewandt.

Und ich – Caroline Krüll – beschreibe es so:

Beim sogenannten Blinden Fleck geht es um Merkmale der Persönlichkeit, die sich der eigenen Wahrnehmung entziehen, im Umfeld aber durchaus bekannt sind. Ein Beispiel: Mitarbeitende können die schwierigeren Seiten ihres Vorgesetzten bei der Zusammenarbeit benennen. Der Vorgesetzte selbst kann das weniger gut, während er wiederum die schwierigen Seiten seiner Mitarbeiter gut benennen kann.

Klartext: Jeder Mensch hat ein anderes RAS und jeder hat andere Befindlichkeiten. Jeder. Und wenn Du aus Versehen die Befindlichkeiten Deines Gegenübers antriggerst und dieser sich vielleicht bevormundet, verletzt oder übergangen gefühlt – wie früher in der Schule – tja, dann kommst Du schlecht an, ohne es zu wollen.

Mit anderen einfachen Worten: eine relativ große Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung.

7 NO-GOs

01. DU REFLEKTIERST DICH NICHT.

Alles egal? Das Leben passt schon? Damit kommst Du nicht weit. Mache regelmäßig über DICH und Dein Tun eine Retrospektive. Was ist das? Stelle Dir folgende Fragen: Was ist gut gelaufen? Was ist schlecht gelaufen? Was werde ich verändern?

02. DU BIST KRITIKRESISTENT.

Nicht gut. Suche Dir Sparringspartner oder einen guten Coach, der Dir regelmäßig ehrliches Feedback gibt und lerne, Kritik anzunehmen.

03. DU BIST PERFEKTIONISTISCH.

Kann gut sein, aber nervt auch manchmal. Ok, Du bist Ingenieur. Bitte sei perfektionistisch. Aber nicht immer im Privatleben. Das kann ganz schön anstrengen. Nicht nur Dein Umfeld.

04. DU NIMMST DICH NICHT WAHR, WEIL DU NICHT MIT DIR IM REINEN BIST.

Achte auf Dich. Und fang an, die guten Seiten an Dir zu schätzen. Ein positives Selbstbild ist Gold wert.

05. DU DENKST, DU BIST DIE GEILSTE PERSON AUF DER GANZEN WELT.

Da bist Du vermutlich die Einzige ;-).

06. DEINE SELBSTZWEIFEL FRESSEN DICH AUF.

Starte ein Erfolgstagebuch und notiere Dir jeden Tag, was Dir gut gelingt.

07. DU SCHAUSPIELERST UND WILLST ALLE BLENDEN.

Das machen leider viele Menschen, da sie immer denken, eine Rolle spielen zu müssen. Bullshit. Sei authentisch, sei smart und dann kommt der Erfolg von ganz alleine.



Krüll/Schmid-Egger
Körpersprache
Wahrnehmen, erkennen, deuten

2. Auflage, 2019. Mit 16 Abbildungen.
Softcover € 7,90
ISBN 978-3-406-73455-7

7 Tipps für ein gutes Selbstbild

01. STARTE JEDEN TAG MIT EINEM EHRLICHEN BLICK IN DEN SPIEGEL.

02. SEI DIR WOHLGESONNEN, AUCH NOCH NACH DEM GANZKÖRPER-SPIEGELCHECK.

03. SCHAUE GENAU HIN, WIE SICH DEIN UMFELD PRÄSENTIERT. IST DAS ALLES WIRKLICH WAHR?

04. LASS DIR REGELMÄSSIG FEEDBACK VON DEINEM UMFELD GEBEN.

05. LERNE DICH ZU MÖGEN UND KENNE DICH GUT.

06. DENKE GENAU ÜBER DEINE STÄRKEN NACH.

07. FRAGE NACH, WENN DU UNSICHER BIST.



Caroline Krüll

Caroline Krüll liebt Menschen. Und bemerkte mit Ende 20, dass sie es als Founderin in ihrer Werbeagentur zwar immer noch spannend fand, Produkte zu vermarkten, es aber nicht ihrem wirklichen Lebenswunsch entsprach. Schon damals erkannte sie, dass sich die Mechanismen des klassischen Marketings auch auf die Persönlichkeitsebene der eigenen Marke: ICH in der Arbeitswelt umsetzen lassen. Ein authentischer Markenkern gespickt mit charismatischem Auftritt, innerer und äußerer Führung sowie Sinnhaftigkeit. Heute steht sie im deutschsprachigen Raum für Neues Führen für Herz und Verstand. Sie ist Autorin von 5 Jobratgebern und hat einen Onlinekurs für Frauen entwickelt, um das Selbstbild zu stärken. Endlich sichtbar: glücklich, selbstbestimmt und erfolgreich. Ihre Methoden sind motivierend, unkonventionell und spannend.

Instagram: @carolinekruell

Website: <https://www.caroline-kruell.de>

4

Unternehmens- profile



WiWi
CAREER

2022/
2023

Baker Tilly	94
BBH-Gruppe	96
PwC – PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	98
RWT Gruppe	100

Zahlen und Wissenswertes

Unternehmenssitz: Düsseldorf

Gründungsjahr: 1979

Branche: Wirtschaftsprüfung,
Steuerberatung, Rechtsberatung,
Unternehmensberatung

Standorte Deutschland: Berlin,
Düsseldorf, Dortmund, Frankfurt am Main,
Hamburg, Leipzig, München, Nürnberg,
Schwerin, Stuttgart

Standorte Ausland: 706 weltweit

Jahresumsatz: 176,9 Mio. Euro (DE)

**Bedarf an Hochschul-
absolventen/Jahr:** Laufend

Einstiegsmöglichkeiten in:
Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung,
Rechtsberatung, Unternehmensberatung

**Einstiegsgehalt für Hochschul-
absolventen:** k.A.

Besondere Unternehmensangebote:

- Engagiertes Team
- Flache Hierarchien
- Flexible Arbeitszeiten & Mobile Work
- Abwechslungsreiche Tätigkeiten
- Steile Lernkurve
- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten



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

Besondere Fremdsprachenkenntnisse: Englischkenntnisse

BWL-Studienschwerpunkte: Prüfungs-/Rechnungswesen, Finanzen, Controlling,
Steuerlehre, Consulting oder IT

Zusatzqualifikationen: Erste Erfahrung durch Praktika und/oder Werkstudenten-
tätigkeit wünschenswert

Branchenkenntnisse: Keine Spezialisierung erforderlich

Persönlichkeit: Wichtig ist uns, was und wer hinter Ihren fachlichen Qualifikationen steckt: Wie wir auch, besitzen Sie einen äußerst hohen Anspruch an sich und Ihre Leistung. Sie zeichnen sich durch Ihre analytische Denkweise und ausgeprägte Eigeninitiative sowie Selbstständigkeit aus. In neuen Situationen finden Sie sich schnell zurecht und glänzen dabei durch Ihre kommunikativen Fähigkeiten und Ihre sozialen Kompetenzen. Diese kommen Ihnen auch im Team zugute – Sie schätzen die Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen und setzen sich für die gemeinsamen Ziele ein.

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

Die optimale Mischung aus Konzern und Start-up

Als dynamisches, mittelständisches Unternehmen verbinden wir die Vorteile eines Konzerns mit denen eines Start-ups: Wir fördern unsere jungen Kolleginnen und Kollegen und begrüßen frische, innovative Ideen sowie den Mut, neue Wege zu gehen. Wir geben Ihnen früh Entscheidungsfreiheiten und die Möglichkeit, unsere Projekte aktiv mitzugestalten. Gleichzeitig besitzen wir als eine der führenden Beratungsgesellschaften eine starke Struktur, mit der wir Ihnen einen sicheren Arbeitsplatz und attraktive Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

Bei Baker Tilly können Sie breit aufgestellt ins Berufsleben starten und durch anspruchsvolle nationale sowie internationale Projekte und Mandanten verschiedene Branchen kennenlernen. Im Laufe Ihrer ersten Jahre haben Sie dann die Möglichkeit, ein Spezialgebiet zu wählen, das Ihren Präferenzen und Talenten besonders entspricht.

Internet: <https://www.bakertilly.de/karriere.html>

AnsprechpartnerIn: Recruiting-Team: career@bakertilly.de

**Now,
for tomorrow**

Du studierst Wirtschaftswissenschaften und bist bereit für Neues? Dann bewirb Dich jetzt als Praktikant, Werkstudent oder direkt als Berufseinsteiger (m/w/d) bei Baker Tilly.

bakertilly.de/karriere
career@bakertilly.de



Follow us



Die BBH-Gruppe



Zahlen und Wissenswertes

Unternehmenssitz: München

Gründungsjahr: 1991

Branche: Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Standorte Deutschland: Berlin, München, Köln, Hamburg, Stuttgart, Erfurt

Standorte Ausland: Brüssel

Jahresumsatz: –

Bedarf an Hochschulabsolventen/Jahr: 40

Einstiegsmöglichkeiten in:

Berufseinstieg Prüfungsassistent*in
Wirtschaftsprüfung und Consultant
Corporate Finance, wissenschaftliche
Mitarbeiter*innen, Praktikum, Werkstudent*innen, dual Studierende

Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen: 43.000,00 €/Jahr

Besondere Unternehmensangebote:

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Aktive Förderung von Berufsexamina und breit gefächertes internes Fort- und Weiterbildungsangebot
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

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

Besondere Fremdsprachenkenntnisse: Englischkenntnisse von Vorteil

BWL-Studienschwerpunkte: Rechnungswesen, Controlling, Steuern, Finanzen, Accounting

Zusatzqualifikationen: Kaufmännische Ausbildung bzw. Ausbildung Steuerfachangestellte*r von Vorteil

Branchenkenntnisse: Erste praktische Erfahrung im Rahmen der Ausbildung, von Praktika oder des Studiums wünschenswert

Persönlichkeit: Vertrauenswürdigkeit, Kommunikationsstärke, positive Ausstrahlung, Spaß am Arbeiten im Team, Eigenmotivation

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

Wir setzen uns bewusst damit auseinander, was BBH ausmacht, uns im Innersten zusammenhält und letztlich für unseren Erfolg verantwortlich ist. Dabei sind wir uns einig: Unsere Mitarbeiter*innen sind unsere Energiequelle.



Internet: www.die-bbh-gruppe.de

AnsprechpartnerIn: Sabina Schmidbauer | sabina.schmidbauer@bbh-online.de



BECKER BÜTTNER HELD

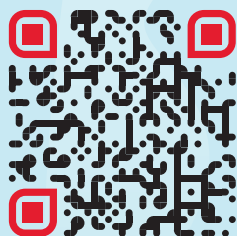


WIR | Prüfungsassistenten (m/w/d)
SUCHEN | München, Berlin, Stuttgart,
SIE! | Erfurt & Köln

AUS ÜBERZEUGUNG WEGWEISEND

Als BBH-Gruppe entwickeln wir passgenaue Lösungen für die rechtlichen, betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und strategischen Herausforderungen unserer Mandanten. Durch vorausschauendes Denken, entschlossenes Handeln und beständige Weiterentwicklung bieten wir Unternehmen aus allen Branchen, darunter die Energie- und Infrastrukturwirtschaft, Full-Service-Beratung auf höchstem Niveau.

All das wäre ohne ein starkes Team undenkbar. Deshalb unterstützen rund 600 Mitarbeiter*innen in Berlin, München, Köln, Hamburg, Stuttgart, Erfurt und Brüssel unsere Mandanten – vor und hinter den Kulissen.



SIE MÖCHTEN TEIL UNSERES TEAMS WERDEN?

Informieren Sie sich auf unserer Karriereseite über Ihre Karriere-möglichkeiten und unsere Benefits. Bewerben Sie sich auf Ihre Traumposition!

www.bbh-karriere.de

www.die-bbh-gruppe.de

PwC – PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Zahlen und Wissenswertes

Unternehmenssitz: Frankfurt am Main

Gründungsjahr: 1924

Branche: Wirtschaftsprüfung,
Steuer- und Rechtsberatung und
Unternehmensberatung

Standorte Deutschland: 21

Standorte Ausland:
global in 156 Ländern

Jahresumsatz: 2,39 Mrd

**Bedarf an Hochschul-
absolventen/Jahr:** 1.300 (2022)

Einstiegsmöglichkeiten in:
Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechts-
beratung und Unternehmensberatung,
Interne Dienstleistungsbereiche

**Einstiegsgehalt für Hochschul-
absolventen:** –

Besondere Unternehmensangebote:

- Flexible Arbeitszeit- und
Arbeitsort-Modelle
- Sport- und Gesundheitsangebote
- Qualifikationsförderung/Weiterbildungs-
angebote
- Zahlreiche weitere Benefits und
Zusatzleistungen

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

Besondere Fremdsprachenkenntnisse: –

BWL-Studienschwerpunkte: Accounting (Wirtschaftswissenschaften, BWL),
Controlling, Finance, Tax, Banking, Versicherungswirtschaft, International Management

Zusatzqualifikationen: –

Branchenkenntnisse: Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung und
Unternehmensberatung

Persönlichkeit: Gestalte deine Karriere bei uns ganz nach deinen Vorstellungen.
Dafür bieten dir mit unserem globalen Netzwerk und unserer großen Bandbreite an
Themen die besten Möglichkeiten. Wir begleiten dich auf deinem Weg und helfen dir,
bei uns zu wachsen. Dabei gehen wir offen und ehrlich miteinander um und setzen
auf Inclusion & Diversity. Wir legen großen Wert darauf, dass alle bei uns so akzeptiert
werden, wie sie sind, und sich nicht verstellen müssen. Wir leben die Kultur des »du«
und stehen füreinander ein.

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

Du willst mit deinem Job mehr bewegen und mit deinen Ideen einen nachhaltigen
Beitrag leisten? Wir bieten dir dafür alle Chancen und Möglichkeiten, denn bei uns
gestaltest du die Zukunft von Unternehmen aktiv mit. In unserem weltweiten Netzwerk
kannst du als Individuum wachsen, flexibel arbeiten, tragfähige Beziehungen aufbauen
und wirklich Einfluss nehmen. Dabei geben wir dir soviel Freiraum wie möglich – damit
du dich weiterentwickeln und mehr aus dem machen kannst, was du dir vorgenommen
hast. Du wirst eine Laufbahn einschlagen können, die dich erfüllt, und die du nach
deinen eigenen Fähigkeiten und Vorstellungen gestalten kannst.

Internet: www.karriere.pwc.de

AnsprechpartnerIn: PwC Karriere Team (de_karriere@pwc.com)

The opportunity of a lifetime!

Wir suchen dein Talent und möchten dich auf dem Weg begleiten, deine vielfältigen Möglichkeiten auszubauen. Begleite uns beim digitalen Wandel – arbeite mit uns an den Lösungen für morgen und helfe uns dabei ein hohes Maß an Vertrauen in unsere Wirtschaft sicherstellen zu können. Ergreife deine Chance und starte deine Karriere bei PwC – dem attraktivsten Arbeitgeber der Branche.



The opportunity of a lifetime
karriere.pwc.de

RWT Gruppe

RWT

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: 33,7 Mio. EUR

Bedarf an Hochschulabsolventen/Jahr: ca. 15

Einstiegsmöglichkeiten in: siehe unter www.rwt-karriere.de

Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen: branchenüblich

Besondere Unternehmensangebote:

- Fahrtkostenzuschuss
- Fortbildungsförderung
- Flexible Arbeitszeit / Homeoffice
- Essensgeldzuschuss
- Betriebliche Altersversorgung
- 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 über 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 Viele, 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

AnsprechpartnerIn: Günter Deumelhuber, Leiter Personal, Tel. 07121/489-524, personal@rwt-gruppe.de



Valérie Mänder
Wirtschaftsprüferin · Steuerberaterin

Stolz darauf, eine RWT'lerin zu sein.

„Einfach alle Möglichkeiten für mich: Spannende Mandate, die mich jeden Tag herausfordern. Ein moderner Arbeitsplatz und vielfältige Weiterbildung. Ein Team, das auch außerhalb des Büros zusammenhält. Genau das ist meine RWT.“

5

Literatur- empfehlungen



WiWi
CAREER

2022/
2023

WiWiCareer 2022/2023

<https://doi.org/10.15358/0940-1050-2022-WiWiCareer-1> - Generiert durch IP 216.73.217.60, am 10.05.2025, 07:29:54. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts in Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

BWL	104
Kostenrechnung und Controlling	110
Buchführung und Bilanzierung	112
Unternehmensführung und Organisation	113
Personal und Organisation	114
Finanzierung und Investition	116
Marketing	118
VWL	120
Logistik	122
Mathematik und Statistik	123
Recht	124

TOPTITEL
NUR 34,90



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 Zukunft 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 Voraufgabe

»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 Voraufgabe

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 Voraufgabe



Zur App »BWL trainer«
Testen Sie Ihr Wissen!



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 Voraufgabe

»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 Voraufgabe

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 und Prof. Dr. Gerrit Brösel
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«

Management und New Work

「NEU」



Das große Handbuch Digitale Transformation

Von Benno van Aerssen, Christian Buchholz und Prof. Dr. Nicolas Burkhardt
2022. 657 Seiten. € 79,-
ISBN 978-3-8006-6582-2

「NEU」



Die Humanisierung der Organisation

Von Kai Matthiesen, Judith Muster und Peter Laudenbach
2022. 256 Seiten. € 24,90
ISBN 978-3-8006-6757-4

「NEU」



Speed & Scale

Von John Doerr
2022. Rund 400 Seiten. Ca. € 26,90
ISBN 978-3-8006-6965-3
(September 2022)

「NEU」



On the Way to New Work

Von Swantje Allmers, Michael Trautmann und Christoph Magnussen
2022. 402 Seiten. € 24,90
ISBN 978-3-8006-6659-1

「NEU」



Das Dragon Dreaming Playbook

Von Ilona Koglin, mit Julia Kommerell
2022. 287 Seiten. € 34,90
ISBN 978-3-8006-6585-3

「NEU」



Open Strategy

Von Kurt Matzler, Christian Stadler, Julia Hautz, Stephan Friedrich von den Eichen und Markus Anschöber
2022. 292 Seiten. € 34,90
ISBN 978-3-8006-6942-4

Management und New Work

「NEU」

**unlearning hierarchy**

Von Lennart Keil und Daniel Vonier.
Mit einem Vorwort von Tim Höttinges
2022. 220 Seiten. € 23,90
ISBN 978-3-8006-6642-3

「NEU」

**How to begin**

Von Michael Bungay Stanier
2023. Rund 200 Seiten. Ca. € 19,80
ISBN 978-3-8006-6883-0
(November 2022)

「NEU」

**Das Metaverse**

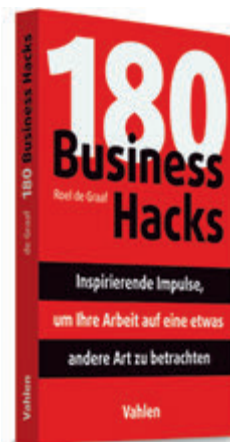
Von Matthew Ball
2022. Rund 256 Seiten. Ca. € 24,90
ISBN 978-3-8006-6939-4
(Oktober 2022)

「NEU」

**Agile Meetings und Workshops**

Von Claudia Thonet. Unter
Mitwirkung von Marc Schmetkamp
2022. 273 Seiten. € 34,90
ISBN 978-3-8006-6510-5

「NEU」

**180 Business Hacks**

Von Roel de Graaf
2022. 206 Seiten. € 24,90
ISBN 978-3-8006-6936-3

「NEU」

**Der ganz formale Wahnsinn**

Von Prof. Dr. Stefan Kühl
2023. Rund 300 Seiten. Ca. € 24,90
ISBN 978-3-8006-6887-8
(November 2022)

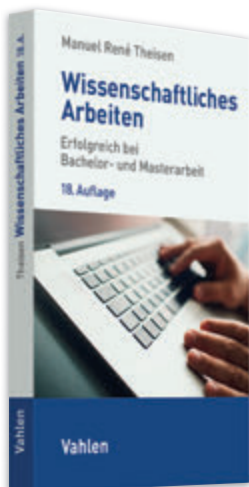
「TOPTITEL」

Plagiatfrei erfolgreich

Wissenschaftliches Arbeiten

Von Prof. Dr. Manuel René Theisen
18. Auflage. 2021. 278 Seiten. € 16,90
ISBN 978-3-8006-6373-6

「NEU」



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

「NEU」



Zitieren 2.0 Elektronische Quellen und Projektmaterialien richtig zitieren

Von Prof. Dr. Thomas Träger
3. Auflage. 2022.
146 Seiten. € 16,90
ISBN 978-3-8006-6767-3

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

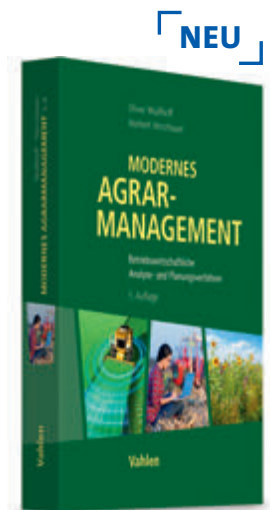
Die relevanten Theorien und Methoden der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.



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«.



**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



**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
2. Auflage. 2023.
Rund 110 Seiten. Ca. € 16,90
ISBN 978-3-8006-7047-5



**Schritt für Schritt
zur Bachelorarbeit
Erfolgreich organisieren,
recherchieren, präsentieren**

Von Prof. Dr. Martina Corsten
und Prof. Dr. Hans Corsten
2. Auflage. 2022.
149 Seiten. € 16,90
ISBN 978-3-8006-6770-3



**Wissenschaftliches
Arbeiten im dualen
Studium**

Von Dr. Andrea Klein
2018. 141 Seiten. € 19,80
ISBN 978-3-8006-5741-4

Kostenrechnung und Controlling

「NEU」 「TOPTITEL」



Kostenrechnung

Von Prof. Gunther Friedl,
Prof. Dr. Christian Hofmann und
Prof. Burkhard Pedell
4. Auflage. 2022.
629 Seiten. € 39,80
ISBN 978-3-8006-6814-4



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 Schwitzer, 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
8. Auflage. 2022.
239 Seiten. € 24,90
ISBN 978-3-8006-6762-8



Controlling

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



Kostenrechnung und Controlling



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



Controlling mit Kennzahlen Die systemgestützte Controlling-Konzeption

Von Prof. Dr. Thomas Reichmann, Prof. Dr. Martin Kißler und Prof. Dr. Ulrike Baumöl
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



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 Wöhe und Prof. Dr. Heinz Kußmaul
11. Auflage, 2022.
330 Seiten. € 26,90
ISBN 978-3-8006-6773-4



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, 2022.
1103 Seiten. Gebunden. € 59,90
ISBN 978-3-8006-6338-5

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 Anwendungsbeispielen 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.



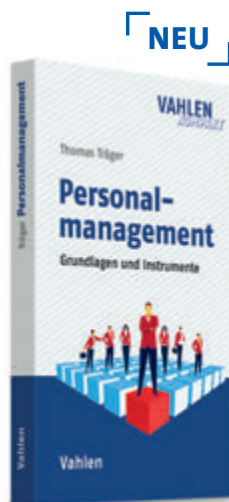
HRM Basics Die zentralen Arbeitsfelder und Theorien des Personalmanagements

Von Prof. Dr. Bruno Staffelbach

2. Auflage, 2021

140 Seiten. € 16,90

ISBN 978-3-8006-6378-1



Personalmanagement

Von Prof. Dr. Thomas Träger

2021, 195 Seiten.

€ 24,90

ISBN 978-3-8006-5749-0

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 Fetchenhauer

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 Oehrich
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

「NEU」 「TOPTITEL」



Personalführung

Von Prof. Dr. Jürgen Weibler
4. Auflage. 2023.
Rund 840 Seiten. Ca. € 59,-
ISBN 978-3-8006-6926-4
(Dezember 2022)

「TOPTITEL」



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
278 Seiten. € 24,90
ISBN 978-3-8006-6344-6

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
4. Auflage. 2021. 299 Seiten. € 22,90
ISBN 978-3-8006-6472-6



Finanzierung

Von Prof. Dr. Hartmut Bieg, Prof. Dr. Heinz Kußmaul
und Prof. Dr. Gerd Waschbusch
4. Auflage. 2022. 500 Seiten. € 36,90
ISBN 978-3-8006-6924-0

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
18. Auflage. 2022.
851 Seiten. € 39,80
ISBN 978-3-8006-6816-8

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
8. Auflage. 2021.
614 Seiten. € 59,-
ISBN 978-3-8006-6341-5

「NEU」

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



Internationales Marketing Going and Being International

Von Prof. Dr. Bernhard Swoboda,
Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein
Prof. Dr. Tilo Halaszovich
4. Auflage, 2022.
570 Seiten. € 44,90
ISBN 978-3-8006-6450-4



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



Interkulturelles Konsumentenverhalten

Von Prof. Dr. Stefan Müller
und Prof. Dr. Katja Gelbrich
2021. 463 Seiten. € 44,90
ISBN 978-3-8006-6181-7



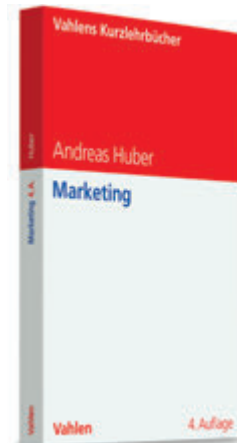
Marketing



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
4. Auflage. 2023.
Rund 320 Seiten. Ca. € 24,90
ISBN 978-3-8006-6779-6
(November 2022)



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



Relationship Marketing

Das Management von Kundenbeziehungen

Von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn
6. Auflage. 2022.
459 Seiten. € 44,90
ISBN 978-3-8006-6622-5



Konsumentenverhalten

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



VAHLENS
ONLINE
MATERIALIEN



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
13. Auflage. 2021.
356 Seiten. € 34,90
ISBN 978-3-8006-6448-1



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





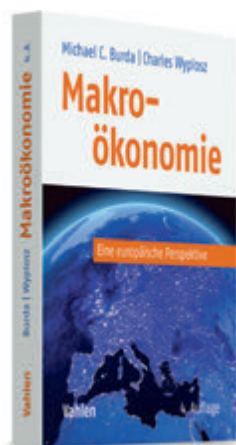
Ein konkurrenzloses Lehrbuch

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.



Angewandte Makroökonomie

Von Prof. Dr. Reiner Clement, Prof. Dr. Wilfrud Terlau, Prof. Dr. Manfred Kiy und Prof. Dr. Agnieszka Gehringer
6. Auflage, 2023.
Rund 650 Seiten. Ca. € 49,80
ISBN 978-3-8006-6899-1
(November 2022)

Logistik

**Logistik**

Von Prof. Dr. Andreas Huber
und Klaus Laverentz
2. Auflage. 2019.
254 Seiten. € 19,80
ISBN 978-3-8006-5889-3

**Logistik**

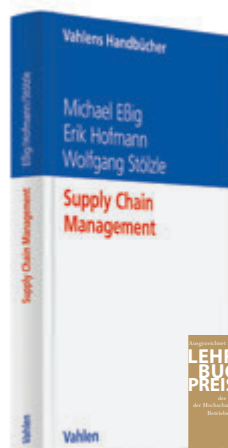
Von Dr. Christof Schulte
7. Auflage. 2017.
1045 Seiten. € 49,80
ISBN 978-3-8006-5118-4

**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

**Transport- und
Logistikrecht**

Von Prof. Dr. Peter Meyer
2022. 214 Seiten. € 29,80
ISBN 978-3-8006-6571-6

**Supply Chain Management**

Von Prof. Dr. Michael Eßig,
Dr. Erik Hofmann und
Prof. Dr. Wolfgang Stölze
2013. 455 Seiten. € 39,80
ISBN 978-3-8006-3478-1

**Statistische Formeln und
Tabellen**

Von Prof. Dr. Josef Bley Müller
und Prof. Dr. Rafael Weißbach
14. Auflage. 2021.
135 Seiten. € 11,90
ISBN 978-3-8006-6508-2

Mathematik und Statistik

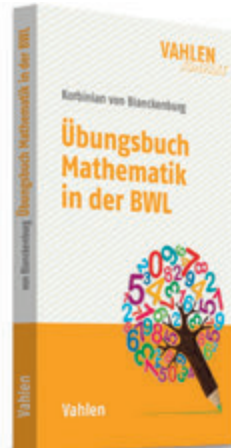
NEU



Mathematik in der BWL

Anwendungsorientiert und verständlich

Von Prof. Dr. Korbinian von Blanckenburg
3. Auflage, 2021.
138 Seiten. € 16,90
ISBN 978-3-8006-6577-8



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 Bley Müller, 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 Bley Müller, Prof. Dr. Rafael Weißbach und Dr. Achim Dörre
2019. 178 Seiten. € 19,80
ISBN 978-3-8006-5873-2

Recht

「NEU」



Wirtschaftsprivatrecht Bürgerliches Recht, Handelsrecht, Gesellschaftsrecht

Von Prof. Dr. Ernst Fühlich
14. Auflage. 2022.
579 Seiten. € 33,90
ISBN 978-3-8006-6792-5

「NEU」



Basiswissen Reiserecht Grundriss des Pauschal- und Individualreiserechts

Von Prof. Dr. Ernst Fühlich
und Prof. Dr. Charlotte Achilles-Pujol
5. Auflage. 2022.
360 Seiten. € 31,90
ISBN 978-3-8006-6678-2
(Oktober 2022)

「NEU」



Aktuelle Wirtschaftsgesetze 2023 Die wichtigsten Wirtschafts- gesetze für Studierende

15. Auflage. 2023.
Rund 1920 Seiten. Ca. € 9,90
ISBN 978-3-8006-6895-3
(November 2022)



Wirtschaftsprivatrecht in Fällen und Fragen Übungsfälle und Wiederholungs- fragen zur Vertiefung des Wirtschaftsprivatrechts

Von Prof. Dr. Ernst Fühlich
und Prof. Dr. Ingrid Werdan
8. Auflage. 2020.
276 Seiten. € 24,90
ISBN 978-3-8006-6179-4



Internationale Handelsgeschäfte Das Recht des grenz- überschreitenden 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



Privatrecht Bürgerliches Recht, Handelsrecht, Gesellschaftsrecht, Kapitalmarkt- recht, Insolvenzrecht

Von Dr. jur. Wolfgang Kallwass,
Diplom-Psychologe (1929-2018),
Dr. jur. Peter Abels, Rechtsanwalt/
Diplom-Psychologe und Prof. Dr. jur.
Olaf Müller-Michaels
25. Auflage. 2022.
558 Seiten. € 39,80
ISBN 978-3-8006-6971-4



Grundzüge der Unternehmensbesteuerung

Von Prof. Dr. Michael Wehrheim und Prof. Dr. Ingo Fross, LL.M.
3. Auflage. 2019.
269 Seiten. € 27,80
ISBN 978-3-8006-5279-2



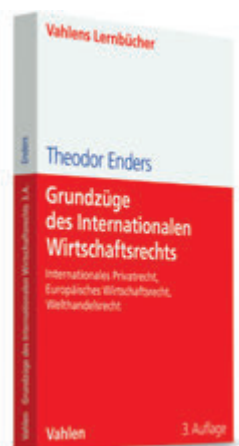
Öffentliches Recht Ein Basislehrbuch zum Staatsrecht, Verwaltungsrecht und Europarecht mit Übungsfällen

Von Prof. Dr. Steffen Detterbeck
12. Auflage. 2022.
831 Seiten. € 34,90
ISBN 978-3-8006-6679-9



Grundzüge des Wirtschaftsprivatrechts

Von Prof. Dr. Peter Förschler
2018. 364 Seiten. € 24,90
ISBN 978-3-8006-5489-5



Grundzüge des Internationalen Wirtschaftsrechts Internationales Privatrecht, Europäisches Wirtschaftsrecht, Welthandelsrecht

Von Prof. Dr. Theodor Enders, LL.M.
3. Auflage. 2021.
209 Seiten. € 34,90
ISBN 978-3-8006-6686-7



Die Handels- und Steuerbilanz Grundlagen zur handels- und steuerrechtlichen Gewinnermittlung

Von Prof. Dr. Matthias Gehrke, Steuerberater und Prof. Dr. Anette Renz, Steuerberaterin
5. Auflage. 2020.
196 Seiten. € 29,80
ISBN 978-3-8006-6277-7



Öffentliches Recht im Nebenfach Verfassungsrecht, Verwaltungsrecht, Europarecht mit Übungsfällen

Von Prof. Dr. Steffen Detterbeck
6. Auflage. 2021.
330 Seiten. € 24,90
ISBN 978-3-8006-6506-8

「NEU」

Recht



Der ideale Einstieg ins BGB

BGB AT

Einführung in das Recht und allgemeiner Teil des BGB

Von Prof. Dr. R. Wörlen, Prof. Dr. K. Metzler-Müller und Prof. Dr. K. Balleis
16. Auflage. 2023.
Rund 280 Seiten. Ca. € 23,-
ISBN 978-3-8006-6833-5
(Dezember 2022)

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 Rechtseinführung die »klassischen« Probleme des BGB AT, also das Recht der Willenserklärungen sowie der Rechtssubjekte und -objekte.



Schuldrecht AT

Von Prof. Dr. R. Wörlen und Prof. Dr. K. Metzler-Müller
14. Auflage. 2021.
248 Seiten. € 21,90
ISBN 978-3-8006-6398-9



Schuldrecht BT

Von Prof. Dr. R. Wörlen, Prof. Dr. K. Metzler-Müller, Prof. Dr. A. Kokemoor und Prof. Dr. K. Balleis
14. Auflage. 2022.
XXXII, 298 Seiten. € 22,90
ISBN 978-3-8006-6546-4



Sachenrecht mit Kreditversicherungsrecht

Von Prof. Dr. R. Wörlen und Prof. Dr. A. Kokemoor
11. Auflage. 2020.
203 Seiten. € 21,90
ISBN 978-3-8006-6272-2



Zivilrechtsfälle schnell und sicher lösen

Anleitung zur Lösung von Zivilrechtsfällen

Von Prof. Dr. R. Wörlen, 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. Wörlen und Prof. Dr. A. Kokemoor
13. Auflage. 2019.
217 Seiten. € 21,90
ISBN 978-3-8006-5857-2



Handelsrecht

Von Prof. Dr. R. Wörlen, Prof. Dr. A. Kokemoor und Prof. Dr. Stefan Locher
14. Auflage. 2021.
199 Seiten. € 22,90
ISBN 978-3-8006-6400-9



Sozialrecht

Von Prof. Dr. A. Kokemoor
10. Auflage. 2022.
Rund 270 Seiten. Ca. € 23,-
ISBN 978-3-8006-6695-9
(Oktober 2022)



Nützliche Adressen



WiWi
CAREER

2022/
2023

WiWiCareer 2022/2023

<https://doi.org/10.15358/0340-1850-2022-WiWiCareer-1> - Generiert durch IP 218.72.217.80, am 10.05.2025, 07:29:24. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts in Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Behörden und Institutionen.....	130
Bewerbung/Recruiting	130
Business Schools und MBA-Anbieter	131
Fördermöglichkeiten und Stipendien.....	132
Soft Skills	133
Stiftungen.....	133
Studentische Initiativen und Unternehmensberatungen.....	134
Wettbewerbe.....	137

Behörden und Institutionen

Auswärtiges Amt

Werderscher Markt 1
10117 Berlin
buergerservice@diplo.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@bmfjsfj.bund.de
www.bmfjsfj.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
buengerinfo@bmvi.bund.de
www.bmvi.de

Bundesministerium der Verteidigung

Stauffenbergstraße 18
10785 Berlin
arbeitgebermarke@bmvvg.bund.de
www.bmvvg.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

Bewerbung/Recruiting

Allgemeine Informationen und Überblick

Staufenbiel Institut GmbH

www.staufenbiel.de

squeaker.net GmbH

www.squeaker.net

TalentRocket GmbH

www.talentrocket.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

KIT-Karrieremesse

www.karrieremesse.kit.edu

konaktiva

www.konaktiva.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

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.OG
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

Hardeluststraße 1
50677 Köln
study@cbs.de
www.cbs.de

Continuing Education Center der TU Wien

Opengasse 11/017
1040 Wien
Österreich
office@cec.tuwien.ac.at
www.cec.tuwien.ac.at

Danube Business School/Department für Wirtschafts- und Managementwissen- schaften

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

Schöffersstraße 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

Mannheim Business School

L 5, 6
68161 Mannheim
info@mannheim-business-school.com
www.mannheim-business-school.com

MIT Massachusetts Institute of Technology

77 Massachusetts Ave
Cambridge
MA 02139
UNITED STATES OF AMERICA
admissions@mit.edu
www.mit.edu

Munich Business School (MBS)

Eisenheimerstraße 61
80687 München
info@munich-business-school.de
www.munich-business-school.de

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Salzdahlumer Straße 46/48
38302 Wolfenbüttel
info@ostfalia.de
www.ostfalia.de

Regent's University London

Inner Circle
Regent's Park
London
NW1 4NS
UNITED KINGDOM
enquiries@regents.ac.uk
www.regents.ac.uk

Royal Holloway – School of Management

Egham
Surrey
TW20 0EX
study@royalholloway.ac.uk
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
www.sbs.edu

Steinbeis School of Management and Innovation

Ernst-Augustin-Straße 15
12489 Berlin
info@steinbeis-smi.de
www.steinbeis-smi.de

The Business School for the World | INSEAD

Boulevard de Constance
77300 Fontainebleau
FRANKREICH
execed.europe@insead.edu
www.insead.edu

TU Kaiserslautern – Distance and Independent Studies Center (DISC)

Erwin-Schrödinger-Straße 57
67663 Kaiserslautern
studium@uni-kl.de
www.disc.uni-kl.de

TUM School of Management

Arcisstraße 21
80333 München
studentcounseling_bachelor@wi.tum.de
www.wi.tum.de

Universität Augsburg ZWW

Universitätsstraße 12 & 16
86159 Augsburg
service@zww.uni-augsburg.de
www.zww.uni-augsburg.de

Universität Liechtenstein

Fürst-Franz-Josef-Strasse 38
9490 Vaduz
LIECHTENSTEIN
info@uni.li
www.uni.li

University of Applied Sciences Europe

Dessauer Straße 3-5
10963 Berlin
admissions.berlin@ue-germany.com
www.ue-germany.com

Vanderbilt University

2301 Vanderbilt Place
Nashville, TN 37235
www.vanderbilt.edu

WFI – Ingolstadt School of Management

Fakultät der Katholischen
Universität Eichstätt-Ingolstadt
Ostenstraße 26
85072 Eichstätt
studierendenberatung@ku.de
www.ku.de/wfi

WHU – Otto Beisheim School of Management

Am Weidendamm 1a
10117 Berlin
whu@whu.edu
www.whu.edu

WU Executive Academy | Vienna University of Economics and Business

Welthandelspl. 1
Gebäude EA
1020 Wien
executiveacademy@wu.ac.at
www.executiveacademy.at

Zeppelin Universität

Am Seemooser Horn 20
88045 Friedrichshafen
zumaster@zu.de
m.zu.de

zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund

Konrad-Zuse-Straße 1
56075 Koblenz
fernstudium@zfh.de
www.zfh.de

Fördermöglichkeiten und Stipendien

Bayerische EliteAkademie

Prinzregentenstrasse 7
80538 München
info@eliteakademie.de
www.eliteakademie.de

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Referat Wissenschaftliche Karrierewege und Weiterbildung
Kapelle-Ufer 1
10117 Berlin
information@bmbf.bund.de
www.Stipendienlotse.de

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.

Haus Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93
10117 Berlin
www.stiftungen.org

Deutsche Forschungsgemeinschaft e.V.

Kennedyallee 40
53175 Bonn
postmaster@dfg.de
www.dfg.de

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)

Zentrale Geschäftsstelle
Kennedyallee 50
53175 Bonn
www.daad.de

e-fellows.net – Das Online-Stipendium & Karrierenetzwerk

Franziskanerstraße 14
81669 München
stipendium@e-fellows.net
www.e-fellows.net

Max Weber-Programm

Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
Salvatorstraße 2
80333 München
poststelle@stmbw.de
https://www.elitenetzwerk.bayern.de/maxweberprogramm/ueberblick/

Studienstiftung des Deutschen Volkes e.V.

Ahrstraße 41
53175 Bonn
info@studienstiftung.de
www.studienstiftung.de

WiWi-Talents

WiWi-Online
Elbchaussee 54
22765 Hamburg
info@wiwi-online.de
www.wiwi-online.de

Auslands-Bafög

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Kapelle-Ufer 1
0117 Berlin
bmbf@bmbf.bund.de
www.bafög.de

Fulbright-Commission

Stipendien für USA-Aufenthalte
German Program Unit
Lützowufer 26
10787 Berlin
www.fulbright.de

Institut Ranke-Heinemann

Verein Internationales Studien- und Förderzentrum
Schnutenhausstrasse 44
45136 Essen
Deutschland
info@ranke-heinemann.de
www.ranke-heinemann.de

Soft Skills

Mediation

Bundesverband Mediation

Wittestraße 30 K
13509 Berlin
info@bmev.de
www.bmev.de

**Bundesverband Mediation
in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.**

Prinzregentenstraße 1
86150 Augsburg
info@bmwa.de
www.bmwa.de

**Deutsche Gesellschaft
für Mediation in der Wirtschaft e.V.**

Geschäftsstelle
Grünstraße 1
75172 Pforzheim
info@dgmw.de
www.dgmw.de

**EUCON – Europäisches Institut für Conflict
Management e.V.**

Brienner Straße 9
80333 München
info@eucon-institut.de
www.gwmk.org

Mediationsakademie Berlin

Mommsenstraße 45
10629 Berlin
henschel@mab-henschel.de
www.mediationsakademie-berlin.de

Rhetorik

Deutsche Rednerschule GmbH

Glinkastraße 30
10117 Berlin
info@deutsche-rednerschule.de
www.rednerschule.de

Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.

Obere Wilhelmstraße 32
53225 Bonn
info@dvv-vhs.de
www.volkshochschule.de

Sprachen

Allgemein

www.sprachenmarkt.de
www.languagecourse.net/de
www.daad.de/ausland

Tests

GMAT – Graduate Management Admission Test
www.mba.com/exams/gmat

GRE – Graduate Record Examination
www.ets.org/gre

IELTS – International English Language
Testing System
www.britishcouncil.de/pruefung/ielts

TFI – Test de Français International
www.ets.org/tfi

TOEFL – Test of English as a Foreign Language
www.ets.org/toefl

TOEIC – Test of English for International
Communication
www.ets.org/toeic

Englisch

Cambridge Academy of English
www.cambridgeacademy.co.uk

English in Britain
www.englishinbritain.de

The London School of English
www.london-school.com

Französisch

Collège International Cannes
www.franzoesisch-in-cannes.de/sprachkurs_
international_business.html
www.franzoesisch-in-cannes.de/franzoesisch_
kurs_business.html

Italienisch

Accademia de Italiano
www.accademiaditaliano.it/en

Japanisch

DAAD Sprache und Praxis in Japan
www.spijapan.de

Spanisch

Cervantes International
www.cervantes.to/german

Enforex

www.enforex.com

Stiftungen

Alexander von Humboldt Stiftung

Jean-Paul-Straße 12
53173 Bonn
info@avh.de
www.humboldt-foundation.de/web/start.html

Avicenna-Studienwerk

Große Hamkenstraße 19
49074 Osnabrück
info@avicenna-studienwerk.de
www.avicenna-studienwerk.de

Bayerische EliteAkademie (BEA)

Prinzregentenstrasse 7
80538 München
info@eliteakademie.de
www.eliteakademie.de

Begabtenförderung im Hochschulbereich

Bundesministerium für Bildung und Forschung
Kapelle-Ufer 1
10117 Berlin
bmbf@bmbf.bund.de
www.bmbf.de/de/die-begabtenfoerderungswer-
ke-884.html

BVBC-Stiftung

Bundesverband der Bilanzbuchhalter
und Controller e.V.
Am Propstthof 15-17
53121 Bonn
kontakt@bvbc.de
www.bvbc.de

**Cusanuswerk (Begabtenförderungswerk
der katholischen Kirche)**

Baumschulallee 5
53115 Bonn
info@cusanuswerk.de
www.cusanuswerk.de

Ernst Ludwig Ehrlich Studienwerk

Postfach 210320
10503 Berlin
info@no-spam.eles-studienwerk.de
www.eles-studienwerk.de

Evangelisches Studienwerk Villigst

Iserlohner Straße 25
58239 Schwerte
info@evstudienwerk.de
www.evstudienwerk.de/

Friedrich-Ebert-Stiftung

Godesberger Allee 149
53175 Bonn
www.fes.de

Friedrich-Naumann-Stiftung

Karl-Marx-Straße 2
14482 Potsdam
service@freiheit.org
www.freiheit.org

Hanns-Seidel-Stiftung e.V.

Lazarettstraße 33
80636 München
info@hss.de
www.hss.de

Hans-Böckler-Stiftung

Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf
zentrale@boeckler.de
www.boeckler.de

Heinrich-Böll-Stiftung e.V.

Schumannstraße 8
10117 Berlin
info@boell.de
www.boell.de

**Index deutscher Stiftungen/Bundesverband
deutscher Stiftungen**

Mauerstraße 93
10117 Berlin
post@stiftungen.org
www.stiftungen.org/startseite.html

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-Triltsch
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

Spreeufer 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 Unternehmens-
beratungen

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
55113 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.

Sandering 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 Leibniz 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@marketteam.org
www.marketteam.org

Move e.V.

Universitätsstraße 14–16
48143 Münster
kontakt@move-ev.de
www.move-ev.de

**Münchner Erasmus Studenten
Assoziation – MESA**

c/o Referat Internationale Angelegenheiten
Geschwister-Scholl-Platz 1
80539 München
info@lmu-mesa.org
mesa.esn-germany.de

Netzwerk Plurale Ökonomik e.V.

Willy-Brandt-Platz 5
69115 Heidelberg
info@plurale-oekonomik.de
www.plurale-oekonomik.de/netzwerk-plurale-
oekonomik

**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 Westerrönfeld
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.

Capristraße 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 Wirtschaftsingenieure – 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 Scharnstraße 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@junioenterprises.eu
www.junioenterprises.eu/

Junior Consultant Network (JCNetwork) e.V.

Waldhornstraße 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/

www.wiwi-online.de/Karrierecenter/Wettbewerbe

IMPRESSUM

Redaktion

Assunta Hoffmann, Thomas Ammon

Lektorat und Mitarbeit

Martina Bühler, Anke Humphrey, Hermann Schenk

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

Benjamin Zirnbauer

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

Satz

C.H.Beck.Media.Solutions, Nördlingen

Druck

Aumüller, Regensburg
Gedruckt auf 100% Recyclingpapier



Autoren dieser Ausgabe

Prof. Dr. Willi Diez; Willi Stroh und Louisa Pohl; Stefan Kovacevic; Hannah Schimanski; Prof. Dr. Reinhard Wilhelm; Christian Geyer; Benjamin Mohren; Prof. Dr. Gerhard Pfister; Dr. Katharina Friederike Sträter; Peter Spiegel; John Persch; Prof. Dr. Eric Eller; Kathrin Koehler Prof. Dr. Hanno Beck; Michael Lewrick; Bettina Stackelberg; Prof. Dr. Dorothea Alewell, Marie-Therese Wiese; Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz, Anna-Maria Staiger; Ines Bruckschen; Gina Dahmann (DHL Consulting); Prof. Dr. Maike Langenhan-Komus; Rolf H. Ruhleder; Dr. Wolfgang Mentzel; Prof. Dr. habil. Wolfgang Becker, Christoph Feichtinger; Caroline Krüll

Bildnachweise

Redaktionell: Verlag Franz Vahlen GmbH; AdobeStock; Getty; Jini Riesen
Autorenfotos: Willi Stroh und Louisa Pohl: privat; Hannah Schimanski: privat; Prof. Dr. Reinhard Wilhelm, Christian Geyer; Benjamin Mohren: privat ; Prof. Dr. Gerhard Pfister: privat; Dr. Katharina Friederike Sträter: privat; Peter Spiegel: privat; Prof. Dr. Eric Eller: privat; Kathrin Koehler: privat; Prof. Dr. Dorothea Alewell, Marie-Therese Wiese: privat; Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz, Anna-Maria Staiger: privat; Ines Bruckschen: privat; Gina Dahmann (DHL Consulting): privat; Prof. Dr. Maike Langenhan-Komus, Jini Riesen: privat; Rolf H. Ruhleder: privat; Prof. Dr. habil. Wolfgang Becker, Christoph Feichtinger: privat; Caroline Krüll: Markus Nass

© 2022 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 Quellennachweis 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 Karriereführers sehr herzlich.

WiWi-Career ist eine Line-Extension von »WiSt – Wirtschafts-wissenschaftliches Studium«.

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

So gelingt die C-Level-Karriere.



Roos
Mission Leadership
2022. 292 Seiten.
Gebunden € 39,80
ISBN 978-3-8006-6891-5
Neu im Oktober 2022
Portofreie Lieferung
☰ vahlen.de/33688997

Die Rahmenbedingungen

der Führungsarbeit in Unternehmen ändern sich gerade fundamental:

- Karrierewege und Führungsbilder wandeln sich grundlegend.
- Der Paradigmenwechsel: Geld, Macht und Status verlieren an Stellenwert.
- Digitalisierung, Corona-Pandemie und Krieg wirken epochal.

Das Buch

gibt einen Überblick über die Besonderheiten des Metiers »C-Level« und benennt, was für erfolgreiche C-Level-Karrieren jetzt und in Zukunft wirklich entscheidend ist. Der Autor, **Peter Roos**, ist COO bei einem Medienunternehmen und ausgebildeter Business Coach. Er lässt seinen Erfahrungsschatz als Vorstand und Geschäftsführer von Konzern- und Mittelstandsunternehmen in das Buch einfließen.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: beck-shop.de | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 175060 | [in.linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

Vahlen

Sicher auswählen und anwenden.



Preißler
Das große Handbuch Kennzahlen

2022. XXIII, 323 Seiten.
Klappenbroschur € 69,-
ISBN 978-3-8006-6599-0 |
Neu im September 2022

Portofreie Lieferung
☰ vahlen.de/32367923

Kennzahlen

gibt es fast so viele wie Sand am Meer. Und in diesem Buch gibt es sehr viele Kennzahlen. Mit diesem Buch gelingt es, die »richtigen« Kennzahlen aus der Fülle der Möglichkeiten auszuwählen. Gerade bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen sind Kennzahlen häufig entscheidungsrelevant. Deshalb müssen Kennzahlen leicht verständlich, praktisch anwendbar und aussagekräftig sein.

Der Inhalt

- Kennzahlen zur Frühwarnung und Risikostruktur
- Erfolgskennzahlen
- Wertorientierte Kennzahlen
- Investitionskennzahlen
- Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen
- Produktivitätskennzahlen
- Kennzahlen aus dem Materialbereich
- Kennzahlen aus dem Personalbereich
- Kennzahlen aus dem Vertriebsbereich

Das Standardwerk zur Unternehmensführung.



Stoi/Dillerup
Unternehmensführung

6. Auflage. 2022. X, 1103 Seiten.
Gebunden € 59,-
ISBN 978-3-8006-6338-5

Neu im September 2022

Portofreie Lieferung
☰ vahlen.de/31026832

Das mehrfarbig gestaltete Lehrbuch

stellt das gesamte Spektrum der modernen Unternehmensführung in verständlicher und anwendungsorientierter Form dar. Mit **zahlreichen Abbildungen**, Merksätzen, Leitfragen und Zusammenfassungen sowie vielen anschaulichen **Praxisbeispielen** und Fallstudien wird es höchsten didaktischen Ansprüchen gerecht und ist damit **hervorragend geeignet** für alle Studierenden betriebswirtschaftlicher Bachelor- und Master-Studiengänge. Für Führungskräfte ist es aufgrund seines **umsetzbaren Wissens** und der praxisorientierten Ausrichtung eine wertvolle Ressource zur Unterstützung sämtlicher Führungsaufgaben.

”

Stoi und Dillerup vertiefen das breite Themenspektrum der Unternehmensführung anhand gut ausgewählter Praxisbeispiele.

Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Robert Bosch GmbH

Erhältlich im Buchhandel oder bei: beck-shop.de | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 174724 | [in](https://www.linkedin.com/company/vahlen) [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

Vahlen



Verlag Franz Vahlen GmbH · Wilhelmstraße 9 · 80801 München · www.vahlen.de



175013