

**EXKLUSIV** für Top-WiWi-Absolventen

# WiWi CAREER

2021/2022

**NEU**

## Hochschulprofile

Neben zahlreichen Unternehmen stellen sich auch renommierte Hochschulen vor.

## Keine Angst vor Fehlritten

Wie Sie mit guten Umgangsformen Karriere machen ohne auszurutschen.

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

WiSt



Vahlen

*Only the Woehle is the Woehle ...*

# Nur der Wöhe ist der Wöhe ...



weil er:

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

Wöhe

**Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**

27. Auflage. 2020. XXXII, 984 Seiten. Gebunden € 34,90  
ISBN 978-3-8006-6300-2

Portofreie Lieferung  [vahlen.de/31035211](https://vahlen.de/31035211)

*... but, the Theisen is the Theisen*

# ... aber der Theisen ist der Theisen!

weil er:

- zeigt, wie man richtig zitiert und zahlreiche Beispiele enthält.
- plagiatfrei zum Erfolg führt.
- Checklisten zu jedem Arbeitsschritt liefert.
- Musterkapitel und Formatvorlagen enthält.

Theisen

**Wissenschaftliches Arbeiten**

18. Auflage. 2021. 287 Seiten. Kartoniert € 16,90  
ISBN 978-3-8006-6373-6

Portofreie Lieferung  [vahlen.de/31111051](https://vahlen.de/31111051)



*Two Standardwerke in new editions\**

## Zwei Standardwerke in Neuauflage

\* Da diese Anzeige auch in unseren englischsprachigen Wissenschafts-Journals erscheint, wurde diese Anzeige teilweise bi-lingual angelegt.



Liebe Leserinnen,  
liebe Leser,

mehr als zwei Drittel der jugendlichen Teilnehmer einer Befragung zum Verständnis von wirtschaftlichen Zusammenhängen gaben an, dass sie »nicht so viel«, oder »so gut wie nichts« an der Schule über Wirtschaft und Finanzen gelernt haben\*. Das ist ein alarmierendes Signal, zeigt es doch, dass viele Menschen über ein so wichtiges und alle Lebensbereiche beeinflussendes Themenfeld zu wenig wissen. Auf Dauer betrachtet ist solches Unwissen gefährlich, denn man kann schnell falschen Propheten auf den Leim gehen, die einem neue Paradiese versprechen, wenn man sich nur vom gegenwärtig existierenden System möglichst radikal verabschiedet.

Sie studieren Wirtschaft. Das ist eine gute Entscheidung, aus zwei Gründen:

- Zunächst einmal erlernen Sie ein »Handwerk«, um auf das spätere Berufsleben optimal vorbereitet zu sein.
- Zweitens lernen Sie, wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen und einordnen zu können.

Sie werden in Ihrem Studium noch lernen, oder vielleicht haben Sie es schon einmal gehört, dass es für Unternehmen auf Dauer besser ist, Gewinne zu erwirtschaften, als Verluste zu machen. Selbst diese Gewissheit zweifeln gegenwärtig manche »Wirtschafts-Philosophen« an. Dabei macht es natürlich einen Unterschied, ob Gewinne anständig erwirtschaftet worden, oder ob das Hauptaugenmerk nur darauf ausgerichtet war, »anständig Gewinne zu erzielen«.

Der Moralphilosoph Adam Smith hat mit seinem Modell der »Unsichtbaren Hand« eine wunderbare Metapher dafür geschaffen, wie ein freier Markt funktionieren kann: Ein Anbieter der seinen Kunden dauerhaft schlechte Qualität liefert, vielleicht weil er seinen Gewinn auf unredliche Art und Weise maximieren will, wird über kurz oder lang von den Kunden verschmäht und vom Markt verschwinden. Andererseits wird ein Anbieter, der seine Kunden schätzt und ihnen ordentliche Waren zu vernünftigen Preisen offeriert, auf dem Markt reüssieren.

Wirtschaft kann so einfach sein!

Mit der neuen Ausgabe von WiWiCareer haben wir für Sie eine bunte Auswahl aus spannenden Themen zum Vorankommen im Studium und Berufsleben zusammengestellt und hoffen, dass Sie ein großes Lesevergnügen haben.

Dieses wünscht Ihnen mit herzlichen Grüßen

Thomas Ammon

**WiWi**  
CAREER

2021/  
2022

# Inhalt

## 1

01 **Editorial**

### Im Studium

06 **7 Tipps für die Literaturlarbeit**

*Prof. Dr. Thomas Träger*

10 **Rhetorik im Studium**

*Michael Rossié*

14 **Personal Branding**

So wirst du zur Marke

*Dr. Urte Hotje*

16 **Zwei Berge muss man erklimmen**

*Prof. Dr. Dirk Lippold*

20 **Unforced Errors bei Studien- und Abschlussarbeiten**

*Prof. Dr. Georg Disterer*

24 **Unternehmerische Verwertung wissenschaftlicher Ergebnisse**

Empfehlungen für das Konzipieren eines Gründungs-TÜV

*Prof. Dr. Günter Lehmann*

29 **Der Zoom-Fatigue entgegenwirken**

*Christopher Maasz*

30 **Agilität und Agilitätsmanagement**

34 **Standpunkte**

Wie sich die Sichtweisen von Hans-Werner Sinn und Clemens Fuest unterscheiden

*Dipl.-Volks. Jörg Rieger*

## 2

### Im Job

40 **Karriere-Booster: Coach mich!**

*Ines Bruckschen*

44 **Design your Career: Welcher Job passt zu mir?**

*Ines Bruckschen*

48 **Verhandlungstango für Berufseinsteiger**

Typgerecht, schlagfertig und erfolgreich

*Claudia Kimich*

51 **10 Hacks für den perfekten Auftritt im Bewerbungsgespräch**

*Caroline Krüll*

54 **Auf dem Weg ins Berufsleben: Umgangsformen als ein Karrierefaktor**

*Isabel Schürmann*



## 3

**Weiterbildung**60 **Interview mit Hermann Simon***Hermann Simon*62 **Karriere in der Beratung:  
»Es ist wichtig, Rollenbilder  
aufzubrechen«***Dr. Sabrina Graf*66 **Working Out Loud***Sabine Kluge*70 **Susis erste Monate in der  
Wirtschaftsprüfung***Susanne Mangolß*74 **Hochschulprofile**

## 4

78 **Unternehmensprofile**

## 5

90 **Literaturempfehlungen**

## 6

116 **Nützliche Adressen**126 **Impressum**

# 1

# Im Studium



**WiWi**  
CAREER

2021/  
2022

Studieren soll ja auch Spaß machen.  
Nachfolgend ein paar kleine Aufheiterungen  
und schlaue Weisheiten:

Wenn **Wissen Macht** ist,  
macht **Nichtwissen**  
auch nichts.

Die **Pflicht** ruft,  
ach, lass sie **schreien.**

Meine **Meinung**  
steht fest, bitte verwirrt  
mich nicht mit  
**Tatsachen.**

Wer am Montag  
**zerknittert** in den  
Hörsaal kommt, hat die ganze  
Woche Zeit, sich zu  
**entfalten.**

Mein **Gehalt** als Werkstudent  
betrachte ich als  
**Anwesenheitsprämie.**

Ich **spare** jeden Cent, koste es, was es wolle.

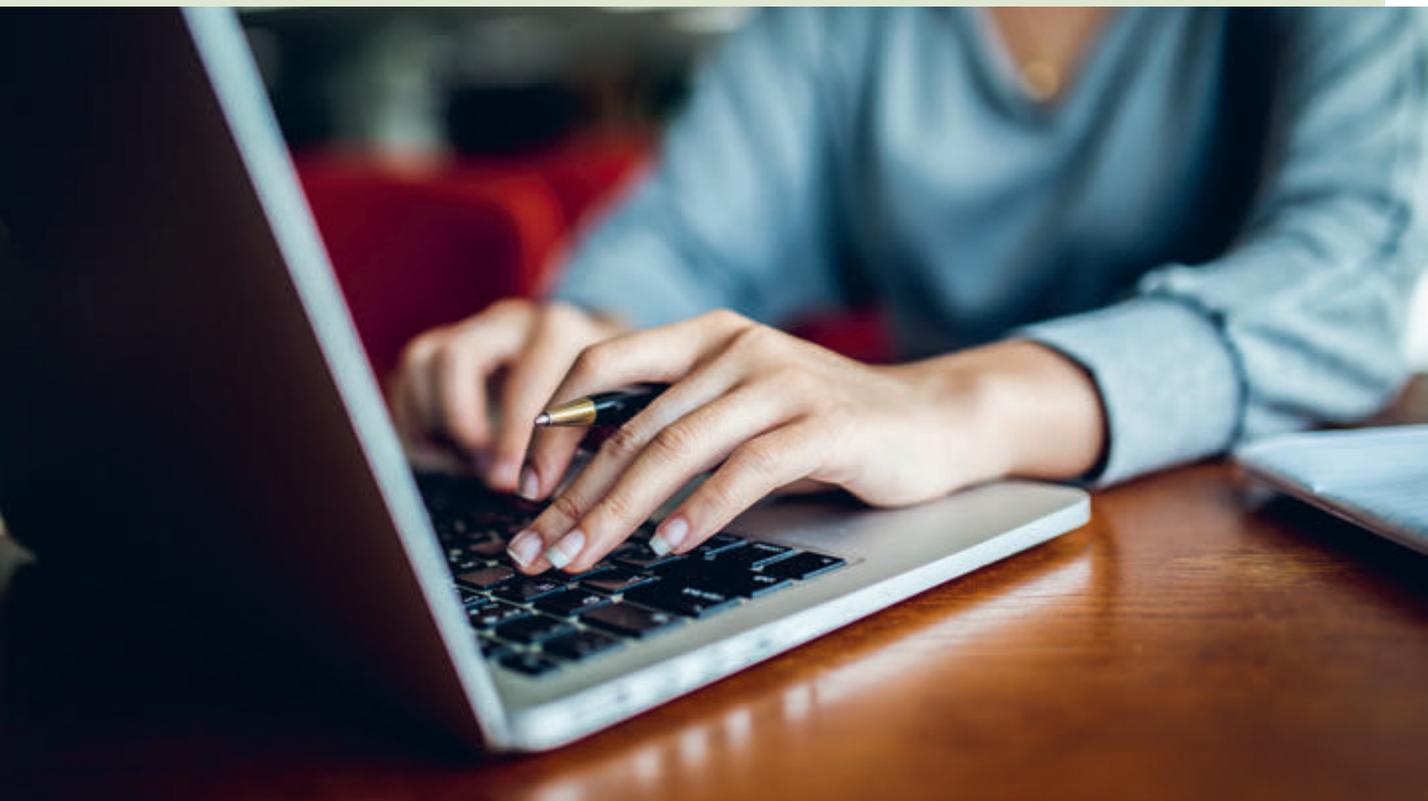
Wir **Wissen** zwar nicht, was wir wollen,  
aber das mit aller **Kraft.**

# 7 Tipps für die Literaturarbeit

Die Literaturarbeit ist das Fundament jeder wissenschaftlichen Arbeit und zudem bei den Abschlussarbeiten ein wichtiges Benotungskriterium: Wer hier überzeugend agiert, punktet in der Bewertung. Dem steht entgegen, dass Studentinnen und Studenten manchmal meinen, »zu ihrem Thema« gäbe es »keine Literatur« oder aber »zu viel davon«, mit dem Problem, im Material verloren zu sein. Dieser Beitrag informiert Sie in sieben Tipps zur Literaturarbeit, worauf Sie bei der Literaturrecherche für Ihre Arbeit achten sollten.

Mit Ihrer wissenschaftlichen Abschlussarbeit zeigen Sie, dass Sie in der Lage sind, sich in einer gegebenen Zeit in ein Thema einzuarbeiten und eine Fragestellung wissenschaftsvermittelnd zu bearbeiten. Die systematische Recherche, Auswahl und Verwendung von Literatur ist dabei ein notwendiger Teilschritt. Spätestens am Ende Ihres Studiums wird von Ihnen erwartet, bei diesen Arbeitstechniken sicher zu agieren. Die Literaturarbeit geht daher als Teilaspekt in die Gesamtbewertung der Abschlussarbeit ein.

Bewertet werden die Anzahl, Güte der von Ihnen gefundenen Quellen ebenso wie deren inhaltliche Nutzung. Es wäre daher nicht zielführend, einfach möglichst viele Quellen in die Arbeit zu integrieren. Wichtiger ist, die zentralen Quellen zu einem Thema zu finden. Die folgenden sieben Tipps zur Literaturarbeit sollen Ihnen dabei helfen.



### **Tipp 1: Vorbereitung jeder Recherche**

Ihre Literaturrecherche wird schneller zum Erfolg führen, wenn Sie diese vor Beginn gut planen. Legen Sie sich eine Suchstrategie zurecht, die bestimmt, wonach Sie wie suchen. Der erste Schritt dazu ist eine Analyse Ihres Themas: Identifizieren Sie zunächst die Kernbegriffe und wesentlichen Fachgebiete des Titels. Für jeden Begriff machen Sie sich Notizen: Was sind Synonyme des Begriffs, wie lautet der Begriff in seiner englischen Übersetzung, was sind semantisch verwandte Begriffe?

Im zweiten Schritt bilden Sie aus den Kernbegriffen ein Wortfeld: Streichen Sie Doppelnennungen, ergänzen Sie die Begriffe um ggf. abweichende Pluralformen. Im dritten Schritt verändern Sie zur Reduktion Ihres Suchaufwandes manche Begriffe, indem Sie Ähnlichkeiten durch Platzhalter abbilden: »Personalplan\*« findet später »Personalplan«, »Personalplanung«, »Personalplaner« etc.

### **Tipp 2: Quellenarten zeitlich versetzt nutzen**

Quellen lassen sich nach Art klassifizieren: Es gibt Lehr- und Fachbücher, Aufsätze in wissenschaftlichen Zeitschriften, Sammelwerke, Dissertationen und weitere Arten. Für Ihre wissenschaftliche Abschlussarbeit sind diese unterschiedlich wertvoll. So ist es an zahlreichen Hochschulen verpönt, in der Abschlussarbeit in größerem Umfang aus Lehrbüchern zu zitieren. Der Grund liegt darin, dass Lehrbücher den Stand des Wissens zu einem bestimmten Themengebiet grundlegend und didaktisch einfach aufbereitet darlegen. Vertiefte Darstellungen mit ausführlichen, abwägenden Diskussionen sind dort rein konzeptionell üblicherweise nicht zu finden. Erkennen Sie den Wert von Lehrbüchern für Ihre Literaturarbeit: Sie können Ihnen den Einstieg in das Thema Ihrer Abschlussarbeit ebnen und weiterführende Quellen nennen.

Nutzen Sie Lehrbücher zum Einstieg in das Thema. Wenn Sie die Grundlagen des Themas kennen, suchen Sie nach Fachbüchern zum Thema. Fachbücher behandeln ein eng abgegrenztes Fachgebiet, dies dafür fachlich tief und differenziert.

Zuletzt sollten Sie sich den Aufsätzen in wissenschaftlichen Zeitschriften widmen: Diese sind üblicherweise aktueller als Fachbücher, vermitteln aber nur selten grundlegendes Fachwissen zum Thema. Sie sind fokussiert auf eine besondere Forschungsfrage und richten sich an das Fachpublikum.

Lehr- und Fachbücher finden Sie leicht über die OPAC-Datenbank. Aufsätze suchen Sie mit Ihrem Wortfeld aus Tipp 1 über spezielle Datenbanken. Eventuell hat Ihre Hochschule auch ein Online-Angebot wie die Beck-eLibrary lizenziert: Dort haben Sie die Möglichkeiten, Quellenarten bei Ihrer Suche gezielt ein- oder auszuschließen. So können Sie z.B. nur in Lehrbüchern oder nur in Zeitschriften suchen.



### **Tipp 3: Zitierwürdigkeit der Quellen beachten**

Eine Quelle ist zitierwürdig, wenn sie wissenschaftlichen Qualitätsansprüchen genügt. Indem Sie qualitativ hochwertige Quellen nutzen, signalisieren Sie den Gutachtern Ihrer Arbeit die Leistung Ihrer Literaturarbeit. Etwas blumig formuliert: Wann immer Sie eine hochwertige Quelle für Ihre Arbeit lesen und nutzen, färbt ein wenig »Glanz« dieser Publikation auch auf Ihre Arbeit ab.

Man kann Zitierwürdigkeit nicht absolut angeben, sondern immer nur im Kontext des Themas einer Arbeit bewerten. Die Namen der Verfasser, ihr Renommee in einem bestimmten Fachbereich, die Güte des Verlages: Das sind drei wesentliche Kriterien für Printpublikationen. Je länger Sie sich mit »Ihrem Thema« befassen, desto besser werden Sie in diesem Bereich wissen, wer dort als herausragende Autorin/Forscherin bzw. Autor/Forscher gilt.

### **Tipp 4: Primärliteratur nutzen**

Direkt an den vorherigen Tipp anschließend sollten Sie immer die Originalquellen aufsuchen. Diese sog. Primärquellen haben gegenüber den aus ihnen angeleiteten Sekundärquellen den Vorteil, dass Sie beim Lesen der ursprünglichen Veröffentlichungen nicht Gefahr laufen, einen Fehler oder eine fachliche Verkürzung der Darstellung durch den Sekundärautor in Ihre Arbeit zu übernehmen.

Vermeiden Sie entsprechend auch Rezipate, denn diese signalisieren die fehlende Nutzung der Primärquellen. Der zusätzliche Aufwand der Primärquellenbeschaffung und -sichtung wird durch die bessere Bewertung Ihrer Literaturarbeit wettgemacht.

### **Tipp 5: Aktualität der Literatur**

Beachten Sie bei Ihrer Quellenauswahl die Aktualität der Literatur. Dabei gilt: Die Grundlagen eines Modells, einer Theorie etc. können (und sollen durchaus, Stichwort Primärliteratur) mit älteren Werken bearbeitet und belegt werden. Daneben sollten Sie durch das Studium von aktuellen Fachveröffentlichungen wie Zeitschriftenartikeln, Sammelbänden und anderen die Literaturarbeit zu Ihrem Thema auf den heutigen Tag fortschreiben.

Bei manchen Themenstellungen ist die Aktualität auch sofort schlüssig: Angenommen, Sie schreiben u.a. über die Entwicklung des Online-Handels. Bereits wenige Jahre alte Publikationen zum Thema Internet, »e-Commerce« gelten bei der Rasanten der Internetökonomie als Steinzeit.

## Tipp 6: Die »richtige« Anzahl der Quellen

Gleich vorweg: Die eine Antwort auf die Frage nach der erforderlichen Anzahl an Quellen gibt es nicht. Es kann sie auch nicht geben, denn es gilt die sog. Zitierpflicht. Gemäß der Zitierpflicht sind alle für die Arbeit verwendeten Quellen – und nur diese – im Literatur- und Quellenverzeichnis zu nennen und die in der Arbeit genutzten Fundstellen durch Zitate kenntlich zu machen.

In den Passagen Ihrer Arbeit, die wissenschaftliche Theorien oder Forschungsmethoden beschreiben, ist aus Gutachtersicht eine höhere Quellendichte zu erwarten als in Passagen, welche die besondere Eigenleistung der Verfasserin/des Verfassers darstellen.

Widerstehen Sie der Versuchung, durch »möglichst viele« verschiedene Quellen eine intensive Literaturlerarbeit suggerieren zu wollen: Wenn eine studentische Arbeit beispielsweise ein relevantes Werk zu einem Kernbegriff der Arbeit nur als Zitatquelle für eine Nebensächlichkei nutzt, und nicht auf den Hauptgedanken dieser Quelle eingeht, wird dies wahrscheinlich bei der Begutachtung der Arbeit negativ auffallen. Daher: Denken Sie an die Zitierpflicht. Und wenn Sie die bisher behandelten Tipps 1-5 gewissenhaft umgesetzt haben, wird auch die Anzahl der Quellen passend sein.

## Tipp 7: Quellen passend organisieren und archivieren

Die Zitierpflicht des wissenschaftlichen Arbeitens verlangt, alle aus fremden Quellen übernommenen Inhalte als solche zu kennzeichnen. Dazu dient das Zitat mit Angabe der Fundstelle. Jede Fundstelle kann einer Quelle zugeordnet werden. Das Literatur- und Quellenverzeichnis Ihrer Arbeit enthält die notwendigen bibliographischen Angaben, um die genannten Quellen für Dritte wiederauffindbar zu machen. Dies ist erforderlich, falls Gutachter oder andere Leser zitierte Textstellen und Abbildungen nachprüfen wollen.

Bedenken Sie: Eine Quelle, die Sie später nicht korrekt im Literatur- und Quellenverzeichnis Ihrer Arbeit aufführen können, muss unberücksichtigt bleiben!

Um dies zu vermeiden, empfiehlt es sich:

- Bei Papierkopien aus Büchern entweder gewissenhaft die sog. Titelei, das sind die ersten Seiten eines Buches, mit zu kopieren, oder handschriftlich die bibliographischen Angaben zum Buch auf dem ersten Blatt der Kopien zu vermerken.
- Bei digitalen Downloads ein Kommentarfeld im PDF einzufügen und dort die Angaben zum Werk zu vervollständigen. Bei manchen Online-Bibliotheken wie der Beck eLibrary kann die Titelei digital als PDF gesondert heruntergeladen werden.

Literaturverwaltungsprogramme wie Citavi, Endnote oder Zotero helfen, alle geforderten Daten zusammenzutragen und konsistent zu halten. Der Aufwand, sich in ein solches Programm einzuarbeiten, steht dem gegenüber.

Schaffen Sie für alle Quellen (Print sowie digital) eine einheitliche Ordnerstruktur, indem Sie z.B. je Kapitel oder Schwerpunkt Ihres Themas ein Trennblatt bzw. einen Unterordner anlegen. Zusätzliche Sektionen für »Grundlagen«, »Übergreifend« und »Sonstiges« erlauben die Sortierung nicht eindeutiger Quellen.

## Fazit

Auch wenn Sie während Ihres Studiums bereits Literaturrecherchen für die studienbegleitenden Arbeiten durchgeführt haben, stellen Bachelor- oder Master-Thesis in der Komplexität des Themas und der Menge an Quellen eine neuartige Herausforderung dar. Die genannten Tipps können Ihnen helfen, diese zu meistern. Und zum Schluss: Lesen Sie nicht nur, schreiben Sie auch immer schon parallel an Ihrer Thesis.



Prof. Dr. Thomas Träger

ist Akademischer Leiter an der SBA | Management School, einer School der Steinbeis Hochschule. Seit über 20 Jahren betreut und begutachtet er wissenschaftliche Studien- und Abschlussarbeiten.



Die Vorstellung von Rhetorik ist heute ganz anders als noch vor 20 Jahren. In meiner Jugend haben wir die Vortragskunst noch im Gymnasialunterricht regelrecht gelernt. Heutige Schülerinnen und Schüler haben vielleicht schon eine ganze Karriere als Youtuber oder Influencer hinter sich, bevor sie auf eine weiter-führende Schule gehen oder studieren. Wenn man die Situation vor Gruppe oder Kamera gewohnt ist, geht man einfach nach vorne und hält sein Referat oder seinen Vortrag.

Regeln, Vorschriften oder Tipps, wie man das richtig macht, behindern eher. Inhalt geht vor Form. Ist das jetzt so wichtig, wie wir die Hände halten und ob wir gerade stehen? Nein, ist es nicht. Wenn der oder die da vorne in dieser Hinsicht etwas »falsch« macht, fällt uns das ohnehin erst auf, wenn es langweilig ist oder Vortragende da vorne nichts zu sagen haben. Wenn jemand Blödsinn redet, merkt plötzlich jeder, dass er oder sie schmutzige Schuhe hat.

Trotzdem kann man auch heute noch dicke Bücher über Rhetorik schreiben. Da gibt es ganz praktische Hilfen, wie man einen Vortrag leichter hinkommt. Vorträge sind kein Selbstzweck, um sich in Szene zu setzen. Ich sollte nur dann nach vorne gehen, wenn ich auch etwas zu sagen habe. Im Studium sollte das für die anderen möglichst neu sein. Dass es unterhaltsam ist oder berührend, reicht in meinen Augen nicht. Außerdem sollte sich der- oder diejenige da vorne des Privilegs bewusst sein, heute ein Referat halten zu dürfen. Da schenken ihm oder ihr viele Menschen ihre Zeit, und damit sollte man wertschätzend umgehen und sie nicht verschwenden. Also nicht alles mehrfach sagen, nicht für 20 Minuten Vortrag nochmal eine Zusammenfassung und keine ewig langen Einleitungen. Worauf man sonst noch achten könnte:

- Überdenken Sie, ob Sie wirklich eine Agenda brauchen. In einer Vorlesung oder im Unterricht ist das selbstverständlich, aber wenn Sie Menschen überzeugen oder fesseln wollen, halte ich das für keine gute Idee. Sie nehmen ja jeden Drive aus dem, was Sie sagen wollen. Und wenn eine Agenda unbedingt sein muss, dann verschwenden Sie nicht Ihre kostbare Zeit damit, sie vorzulesen. Die können Sie auch austeilen, auf ein Flipchart oder auf eine Folie schreiben.
- Benutzen Sie nur Sätze, die uns noch nicht aus den Ohren heraushängen. »Ich freue mich, dass alle so zahlreich erschienen sind!« ist abgenutzt, genauso wie alle Einleitungen, in denen man sich so furchtbar über alles freut. Eine Rede sollte nicht hauptsächlich von Ihnen handeln. Und bedanken, dass jeder den Weg hierher gefunden hat, geht heute auch nicht mehr. Auch wenn in angloamerikanischen Präsentationen dauernd gesagt wird »I would like to...« oder »Let me...«, wäre ich in Deutschland damit vorsichtig. Wenn Sie etwas nur »würden«, tun Sie es nicht. Und müssen Sie sich wirklich so untertänig bedanken, dass man Sie jetzt reden lässt?
- Schlechte Redende fangen vorne an. Im Geburtsjahr, bei der ersten Erwähnung in der Menschheitsgeschichte, bei der Vorbereitung der Vorbereitung. Gute Redende fangen da an, wo es spannend wird. Kurz vor dem entscheidenden Versuch, beim ersten Konzert, beim erfolgreichen Durchbruch. Die Erzählung von unserem letzten Urlaub beginnen wir ja auch nicht am Flughafen. Wenn wir unser Gegenüber beeindrucken wollen, fangen wir mit der Elefantenherde oder dem Dauerregen oder dem gut gelaunten Surferboy an.
- In den meisten Reden empfiehlt es sich, mit einer negativen Situation anzufangen. Da ist etwas nicht so, wie es sein sollte. Das Publikum kennt das. Wenn das Publikum am Anfang nickt, weil alle genau wissen, wovon Sie sprechen, ist das erste Ziel erreicht. Jetzt folgt Ihre Vision der Zukunft. So könnte es sein, so wäre es schön. Dann kommt automatisch die Frage: Wie kommen wir denn da hin? Das kommt jetzt. Wenn es dazu noch eine Theorie gibt, dann folgt die am Ende. Ein wissenschaftlicher Aufsatz oder eine Doktorarbeit beginnt mit der Theorie, ein Vortrag fängt erst mal das Publikum und packt die Theorie an den Schluss, weil diese das Publikum nur dann interessiert, wenn sie kurz davor sind, die Produkte zu kaufen, die Ideen anzuwenden oder die Vorschläge in Erwägung zu ziehen.

- Ihre Folien sollten schön sein. Sie zeigen mir eine Folie und ich verstehe nicht das Geringste davon, was darauf zu sehen ist. Aber eines kann ich sicher sagen: Spricht mich die Folie an, ist sie übersichtlich, ist sie vollgequetscht mit sechs Farben und fünf Schrifttypen, als ob jemand die Folien limitiert hätte? Eine gute Folie macht Lust darauf, sie anzuschauen. Eine gute Folie ist einfach schön.
- Eine gute Folie hat andere Aufgaben als der Redende. Die Folie liefert alle Zahlen, Daten und Fakten, mögliche Fotos und Filme. Außerdem Zeichnungen, Grafiken, Zitate und Zeitstrahlen. Die Vortragenden sind für die Emotionen zuständig, die Beispiele und Geschichten. Sie organisieren die Interaktion mit dem Publikum, machen die Pointen und erklären, was wichtig ist und was nicht. Das bedeutet aber auch, dass auf eine gute Folie keine ganzen Sätze gehören. Außerdem sollten Folien nicht sprachliche Bilder erklären. Wenn jemand zu den »Stufen des Erfolges« eine Treppe zeigt und zu den »gewichtigen Argumenten« eine Waage oder eine Hand, dann hat er den Sinn von Folien nicht verstanden.
- Auch Bilder auf Folien nutzen sich ab. Bis auf Weiteres stehen auf dem Index vor allem Glühbirnen, Puzzlesteine und Zielscheiben mit einer Menge Pfeile in der Mitte. Auch Männchen, die sich am Kopf kratzen oder unter Fragezeichen platziert sind, sind heute ein Lacher. Dass Sie eine Idee hatten oder davor lange nachgedacht haben, erzählen Sie einfach. Nicht jedes Bild sagt mehr als tausend Worte. Das gilt auch für Pfeile. Dass alles mit allem in Verbindung steht, ist ein Satz, der leichter zu verstehen ist als eine Grafik, bei der ich vor lauter Pfeile die Botschaft nicht mehr sehe.
- Die Körpersprache spielt eine untergeordnete Rolle. Es ist schöner, wenn Sie gerade stehen, aber wenn Sie das nur während des Vortrages tun, ist das zu anstrengend. Stehen Sie so wie sonst auch. Wenn Sie wollen, treiben Sie vorher Sport oder arbeiten an Ihrer Haltung, aber wenn es auf die Bühne geht, ist es dafür zu spät. Sie sollten nicht üben, während Ihnen eine große Gruppe Menschen zuhört. Das ist unhöflich.
- Auch was Ihre Hände machen, ist völlig egal. Wenn Sie Zeit haben, während des Vortrages an Ihre Hände zu denken, dann sind Sie deutlich unterfordert. Gute Redende kommen von der Bühne und haben nicht die geringste Ahnung, was ihre Hände die letzte Stunde gemacht haben. Auch herumlaufen ist erlaubt, solange Ihre Gänge ein Ziel haben. Wenn Sie nur von der einen Seite der Bühne immer wieder zur anderen Seite laufen, weil Ihnen jemand erklärt hat, Sie müssten »die Bühne nutzen«, ist das albern.

- Sie müssen sich auch nicht fein machen oder chic kleiden, wenn Sie präsentieren. Es gibt sehr berühmte Menschen, die ihre TED-Talks in Turnkleidung absolvieren. Aber die Farbe Ihrer Kleidung sollte mit dem Hintergrund kontrastieren. Blau vor blau oder rot vor rot sieht nicht gut aus. Und die Kleidung sollte passen. Sie stehen da vorne unter gnadenloser Beobachtung. Wenn sich alle in Gedanken mit Ihrem Jackett anstatt mit dem Vortrag über Finanztransaktionen beschäftigen, ist das Ziel schwerer zu erreichen.
- Sie können eine Rede ablesen, wenn Sie sich das freie Sprechen nicht zutrauen. Aber wenn Sie frei sprechen wollen, schreiben Sie sich keine Sätze auf, sondern Stichworte. Auch nicht Stichworte, die Sie an bestimmte Sätze erinnern, sondern Stichworte, die Sie an Themen erinnern, Schwerpunkte oder Geschichten. Feste Sätze sind etwas für Schauspieler. Studentinnen, die präsentieren, sollten genau das nicht sein. Deswegen bin ich auch gegen das Vorspielen kleiner Szenen, künstliche Dramatik und vorbereitete Bewegungen. Das sind in den allermeisten Fällen Momente zum Fremdschämen.
- Gesprochene Sätze haben einen Subtext oder Unterton. Und jeder Satz klingt anders. In einer guten Rede tanzen also die Sätze. Das können Sie an sich selbst überprüfen. Werden Ihre Sätze monoton wie Eisenbahnwaggons auf die Schienen geschoben, oder ist die Satzmelodie jedes einzelnen Satzes anders als die des Satzes davor? Wenn es zu eintönig wird, dann haben Sie mit großer Wahrscheinlichkeit zu oft denselben Text gesprochen (Redende sprechen am besten keinen Text wie Schauspieler oder Schauspielerinnen, sondern sprechen zur Übung mehrmals zum selben Thema und drücken sich dabei immer wieder anders aus).
- Überlegen Sie immer, ob es zum Thema persönliche Geschichten gibt. Warum haben Sie das Thema gewählt? War es schwer oder leicht, daran zu arbeiten? Auf welche Probleme sind Sie gestoßen? Woher kam der Anstoß zu deren Lösung? Welches emotionale Verhältnis haben Sie zu Ihrem Thema? Das ist der berühmte Blick hinter die Kulissen, und der ist für andere außerordentlich spannend. Außerdem ist das für Sie das Leichteste. Je mehr Geschichten Sie erzählen, desto weniger Vorbereitungszeit brauchen Sie.



- Machen Sie sich nicht zu viele Gedanken über das Setting. Rednerpult ist ok, frei sprechen ist ok, Tischchen ist ok. Aber achten Sie darauf, dass die Bühne möglicherweise in der Waage ist. Nicht alles auf die eine Seite bauen. Es ist anstrengender eine Bühne anzusehen, die in Schiefelage ist. Und der Redende gehört möglichst lange und oft in die Mitte. Nicht die Präsentation übergroß in der Mitte und Sie quetschen sich an den Rand. Wenn das nicht anders geht, gibt es viele Zwischenfolien in schwarz, bei denen Sie immer wieder in die Mitte der Bühne gehen. In einer guten Präsentation werden maximal 60 Prozent der Zeit mit Folien unterlegt.

- Verlassen Sie sich nie auf das Publikum. Das macht immer was anderes als Sie glauben. Wenn Sie mit Fragen rechnen, bereiten Sie sich darauf vor, dass keine kommen. Wenn Sie mit Zustimmung rechnen, kalkulieren Sie Protest ein. Wenn Sie Lacher erwarten, machen Sie sich bitte jetzt schon Gedanken, was Sie tun werden, wenn alles totenstill bleibt. Ein guter Redner ist nicht abhängig von seinem Publikum. Und wenn die Menschen Sie nicht mögen? Dann ist nie das Publikum Schuld – sondern immer Sie!



Michael Rossié

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

# 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 Master of Applied Data Science & Measurement (Online)



**MANNHEIM**  
BUSINESS SCHOOL

[www.mannheim-business-school.com](http://www.mannheim-business-school.com)

# Personal Branding

## So wirst du zur Marke



Wir leben in einer von Marken dominierten Welt. Es gibt kaum einen Bereich des täglichen Lebens, in dem Marken keine Rolle spielen. Neben Aspekten wie Qualität und speziellen Produktfeatures sind es besonders die Emotionen, die eine Marke hervorrufen, die uns als Konsument ansprechen. Das Konzept der Marke lässt sich auch auf dich als Person anwenden.

Das Zauberwort hierzu heißt Personal Branding. In den letzten Jahren zu einem Buzzword avanciert beschreibt es, wie du dich als individuelle und einzigartige Marke präsentieren kannst.

1997 fand es in dem legendären Artikel »The Brand called You« in der Zeitschrift Fast Company zum ersten Mal Erwähnung. Der Autor Tom Peters beschreibt es folgendermaßen: »To be in business today, our most important job is to be head marketer for the brand called You.«

Die Idee dahinter ist einfach. Du überlegst, was dich besonders und einzigartig macht, definierst, wofür du als Marke stehen möchtest und kommunizierst diese Markenbotschaft an deine Zielgruppe. Dies gelingt in drei Schritten:

### Schritt 1 – Wer bist du?

---

In diesem Schritt legst du sozusagen das Fundament deiner Marke. Hier geht es um dich und das, was du repräsentieren möchtest.

Finde heraus, welche Kombination Deiner Kompetenzen und Eigenschaften deine einzigartige Superpower ausmacht. Welche Werte sind dir im Leben wichtig und leiten dich in deinem Tun? Welche Vision treibt dich an - was möchtest du im Leben erreichen?

### Schritt 2 – Wofür stehst du?

---

Eine typische Situation in einem Vorstellungsgespräch ist die Bitte, sich kurz vorzustellen.

Eine mögliche Antwort könnte zum Beispiel folgendermaßen lauten: »Ich habe meinen Master in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Ulm mit Schwerpunkt Business Analytics gemacht.« Der Bewerber beschreibt also, was er tut oder was das Ergebnis seines Tuns ist. Diese Darstellung zeigt ein eher eindimensionales Bild des Kandidaten oder der Kandidatin.

Einige Bewerber werden vielleicht noch erwähnen, was ihre Stärken sind und was ihnen bei dem Studiengang und dem Vertiefungsfach wichtig ist. So könnten beispielsweise besondere Programmierkenntnisse in Python oder eigenständiges Arbeiten genannte Attribute sein. Dadurch bekommt der Recruiter Einblicke, wie ein Kandidat seinen Job ausführt und erhält somit ein deutlich klareres, zumindest zweidimensionales Bild des Kandidaten.

Doch beim Personal Branding wollen wir noch mehr. Wir wollen die dritte Dimension. Es geht um die Antwort auf die große Frage warum. Warum tust du, was du tust oder in anderen Worten: Welchen Sinn hat dein Tun für dich persönlich? Welche Überzeugungen treiben dich an? Was lässt dich morgens aufstehen?

Im genannten Beispiel könnte dies beispielsweise die Faszination an der Verschmelzung von digitalen und physischen Prozessen durch die digitale Transformation sein – verbunden mit dem Wunsch, die Welt einfacher und besser zu gestalten. Simon Sinek, ein US-amerikanischer Autor und Unternehmensberater, hat diese drei Fragen was, wie, warum in seinem Konzept des Goldenen Kreises beschrieben.

Und genau darum geht es auch bei deiner Personal Brand, deiner eigenen Marke. Das Was und das Wie beschreiben eher rationale Aspekte deiner Marke, die natürlich eine wesentliche Rolle spielen. Schließlich solltest du die Kompetenzen und Fähigkeiten mitbringen, um deinen zukünftigen Job erfolgreich ausüben zu können. Doch erst das Warum macht den großen Unterschied, denn damit sprichst du auch die emotionale Ebene an und machst deutlich, wofür du als Person stehst und was dich antreibt. Welcher Arbeitnehmer würde nicht gern jemanden einstellen, der für eine bestimmte Aufgabe oder ein Thema wirklich brennt und die sprichwörtliche Extrameile gehen würde?

### Schritt 3 – Wie kommunizierst du?

Deine gesamte Markenkommunikation sollte klar, konsistent und konsequent sein. Was heißt das?

Klarheit bedeutet, dass deine Markenbotschaft für jeden klar und verständlich ist. Besonders deine Zielgruppe – das können beispielsweise Recruiter, Unternehmensentscheider oder Investoren sein – sollte sich von deiner Kommunikation angesprochen fühlen.

**EXTRA-TIPP:** Bereite einen elevator pitch vor, in dem du innerhalb von maximal neunzig Sekunden ganz klar formulierst, wofür du als Marke stehst und was dich einzigartig macht.

Konsistent heißt, dass du mit deiner Marke unabhängig von Situation und Medium immer die gleiche Markenbotschaft übermittelst. Dem Leser deiner Bewerbungsunterlagen sollte sich die gleiche Person präsentieren wie dem Besucher deines LinkedIn-Profiles.

Hinter Konsequenz verbirgt sich, dass du in allen Situationen deine Markenbotschaft kommunizierst und keine Möglichkeit

auslässt, dich als individuelle Marke zu präsentieren. Hierfür bieten sich besonders die Plattformen LinkedIn und XING an. Neben der Möglichkeit, durch das Kommentieren von Expertenbeiträgen für deine relevante Zielgruppe sichtbar zu werden kannst du auch eigene Artikel posten, um dich als Marke zu positionieren.

Du möchtest mehr Informationen zu dem Thema?

In meinem Buch »Du hast den Job – erfolgreich bewerben mit Personal Branding« führe ich dich Schritt für Schritt zu deiner eigenen Marke.

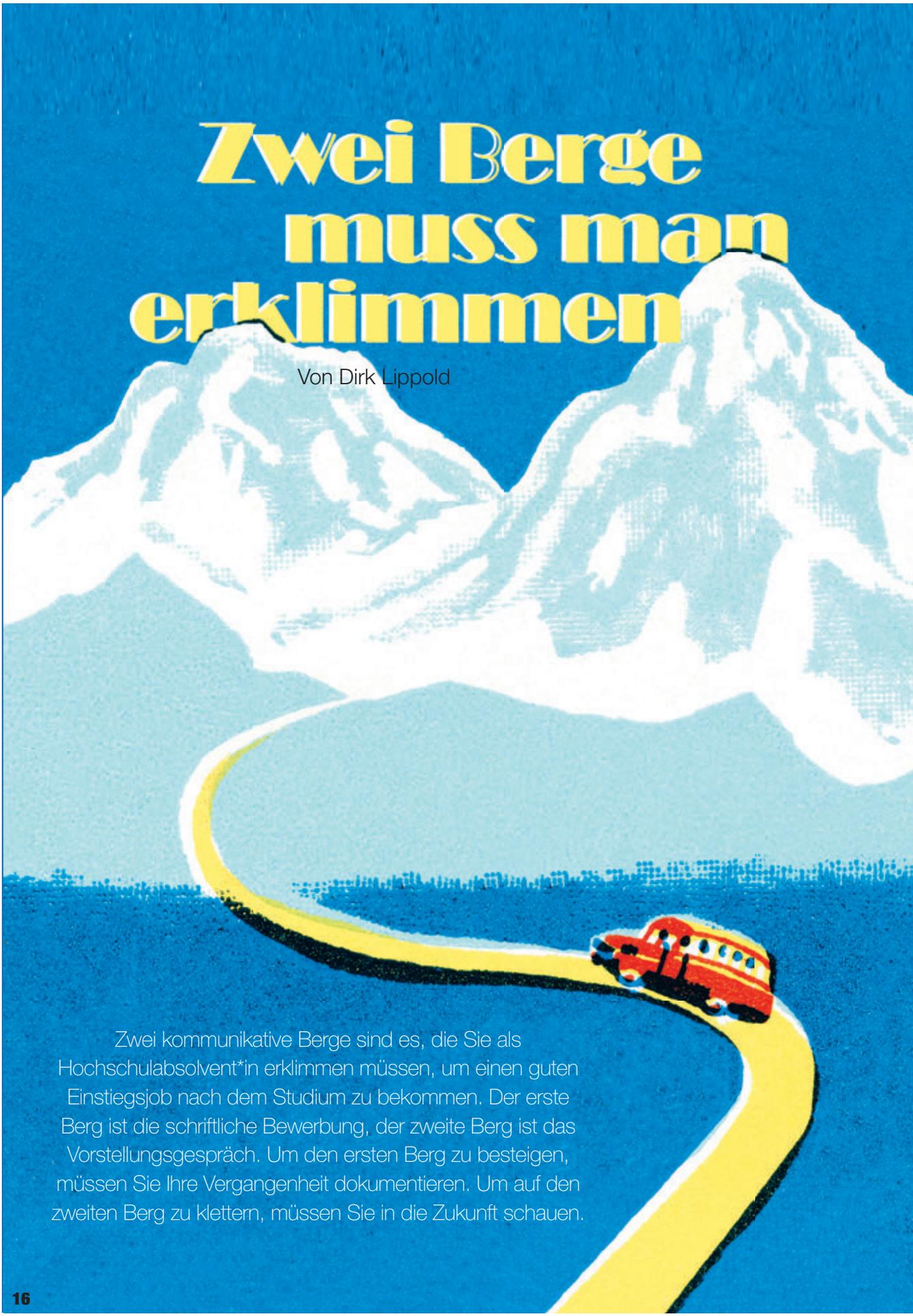


Dr. Urte Hotje

ist Bewerbungsexpertin und Karrierecoach mit den Schwerpunkten strategische Karriereplanung und Personal Branding. Seit ihrer Promotion in anorganischer Chemie vor 15 Jahren ist sie in internationalen Unternehmen tätig und hat dort bereits eine Vielzahl von Positionen durchlaufen. Als Karrierecoach steht Urte Hotje für ein zielorientiertes Vorgehen voller Leichtigkeit und Kreativität. Neben Einzelcoachings veranstaltet sie Seminare und Workshops an Universitäten, hält Vorträge und schreibt Fachartikel. Ihr Antrieb: Menschen dazu ermutigen, das zu zeigen, was in ihnen steckt.

# Zwei Berge muss man erklimmen

Von Dirk Lippold



Zwei kommunikative Berge sind es, die Sie als Hochschulabsolvent\*in erklimmen müssen, um einen guten Einstiegsjob nach dem Studium zu bekommen. Der erste Berg ist die schriftliche Bewerbung, der zweite Berg ist das Vorstellungsgespräch. Um den ersten Berg zu besteigen, müssen Sie Ihre Vergangenheit dokumentieren. Um auf den zweiten Berg zu klettern, müssen Sie in die Zukunft schauen.

**B**eginnen wir mit dem ersten Berg. Er ist – um im Bild zu bleiben – umso höher, je schlechter die Zeugnisnote ist. Warum ist das so?

Mit den Bewerbungsunterlagen bewirbt man sich um die »Eintrittskarte« für das Vorstellungsgespräch. Angesichts der Vielzahl von Bewerbungen, die täglich bei den personalsuchenden Unternehmen für einen begehrten Job eingehen, ist es aber gar nicht so leicht, das gefragte Ticket für das Vorstellungsgespräch zu bekommen. Da spielen nämlich die besonders leicht quantifizierbaren Auswahlkriterien wie Abitur- und Examensnoten eine dominierende Rolle. Maßgebend ist hier also der »Tunnelblick« der Personalreferenten auf die Zeugnisnote.

## Der Tunnelblick auf die Zeugnisnote

Eine strukturierte Analyse der Bewerbungsunterlagen, die zu meist online durchgeführt wird und den angloamerikanischen Allerweltsnamen »Screening« trägt, soll erste Anhaltspunkte über die fachliche und persönliche Eignung des Bewerbers liefern. Wenn man aber – wie einschlägige Untersuchungen belegen – in Betracht zieht, dass für die Hälfte aller Bewerbungen nicht mehr als vier (!) Minuten zur Durchsicht aufgewendet wird, dann verwundert es kaum, dass in diesem »Zeitfenster« eigentlich nur ein Blick auf zwei Eye-Catcher gerichtet werden kann: auf das Bewerbungsfoto und auf die Note des Bachelor- und/oder Masterabschlusses.

Somit überrascht es nicht, dass immer nur sehr gute Noten als »Eintrittskarte« zum Vorstellungsgespräch dienen. Das hat allerdings den entscheidenden Nachteil, dass »weiche« Kriterien wie Persönlichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Begeisterung und Loyalität oder Motivation und Kreativität, die (erst) im Rahmen des Vorstellungsgesprächs eine Hauptrolle spielen und letztlich die entscheidenden Faktoren für einen »guten« Kandidaten sind, in der Vorauswahl zwangsläufig unter den Tisch fallen.

Insofern ist der Tunnelblick vieler Personalreferenten (insbesondere von Unternehmensberatungen und Konzernen) auf die Noten vielfach weder gerechtfertigt noch zielführend für beide Seiten.

Natürlich sind (Abschluss-)Noten nicht unwichtig. Sie jedoch als einziges Zulassungskriterium zum persönlichen Vorstellungsgespräch zu missbrauchen, ist häufig kurzsichtig und wenig dienlich.

Sportliche Bestleistungen, ein selbstfinanziertes Studium – vielleicht sogar über den zweiten Bildungsweg oder berufsbegleitend – oder ein Engagement als Schul- oder Studierendensprecher, Praktika oder Auslandsaufenthalte haben allesamt vielleicht zu einer etwas schlechteren Durchschnittsnote, aber auch zur Entwicklung der individuellen Persönlichkeit beigetragen. Das alles sollte den Unternehmen doch mindestens genau so viel Wert sein, wie die Noten mit der »Eins vor dem Komma«. Persönlichkeit kann man nicht lernen, Mathematik und Sprachen sehr wohl.



Verweildauer der Recruiter bei Durchsicht der Bewerbungsunterlagen

## Im Bewerbungsgespräch will man möglichst tief in die Persönlichkeit eintauchen

Damit sind wir beim zweiten Berg, dem Vorstellungsgespräch. Hier wird das Unternehmen versuchen, die Einstellungen, Zielvorstellungen und Werte des Bewerbers kennenzulernen und gegebenenfalls offengebliebenen Fragen aus den Bewerbungsunterlagen nachzugehen. Es geht nicht mehr um Zeugnisnoten, sondern vor allem darum, über die offensichtlichen Qualifikationen des Kandidaten wie Ausbildung, Noten, Erfahrung und Wissen hinaus möglichst tief in die Persönlichkeiten und in jene Eigenschaften einzutauchen, die das Unternehmen erst später – also in der Zukunft – zu spüren bekommt.

Jetzt erkennen Sie auch, warum das persönliche Gespräch so wichtig ist. Weil Sie im persönlichen Kontakt die (nonverbale) Kraft Ihres aktuellen Auftretens nutzen können: Ihre Haltung, Stimme, Ausstrahlung.

Doch kommen wir noch einmal zurück auf den Anfang des Bewerbungsprozesses und damit auf das Bewerbungsschreiben.

Die schriftliche Bewerbung sollte ansprechend aufgemacht, inhaltlich klar gegliedert und vollständig sein. Sie besteht aus einem Anschreiben, einem Bewerbungsfoto, einem Lebenslauf sowie sämtlichen Zeugnissen.

Das Anschreiben sollte kurz und prägnant formuliert sein und die Länge einer Seite keinesfalls überschreiten. Zu Ihrem Anschreiben gehören ein einfacher, aber vollständiger Briefkopf sowie Ihre eigene Unterschrift mit Vor- und Zunamen. Es schließt mit dem Begriff »Anlagen«, ohne diese aber einzeln aufzuzählen. Verwenden Sie die neue Rechtschreibung und lassen Sie das Anschreiben möglichst von jemandem geglesen, da Schreibfehler und fehlende Worte dem Verfasser selbst oft nicht auffallen. Sie können aber das »Aus« für Ihre Bewerbung bedeuten.



Eisberg

<b>Formale Aspekte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die Bewerbung ordentlich und übersichtlich angelegt?</li> <li>• Ist die Bewerbung fehlerfrei und vollständig?</li> <li>• Sind Art und Umfang der Bewerbung für die zu besetzende Position angemessen?</li> </ul>
<b>Anschreiben und Lebenslauf</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geht aus dem Anschreiben die Motivation für die zu besetzende Position hervor?</li> <li>• Sind die verschiedenen Tätigkeiten im Lebenslauf lückenlos belegt?</li> <li>• Ist der Arbeitgeberwechsel nachvollziehbar?</li> </ul>
<b>Erforderliche Ausbildung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Qualifikation weisen die Zeugnisse aus?</li> <li>• Welche Praktika wurden absolviert?</li> <li>• Wurde ein ausbildungsbegleitender Auslandsaufenthalt absolviert?</li> </ul>
<b>Erforderliche anforderungsspezifische Kenntnisse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Sprachkenntnisse liegen vor?</li> <li>• Welche Fachkenntnisse (branchen-, funktions-, IT-bezogen) liegen vor?</li> <li>• Welche Zusatzausbildungen, Lehrgänge etc. liegen vor?</li> </ul>
<b>Schul- und Studienleistungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Fächer wurden in der schulischen Ausbildung belegt?</li> <li>• Welche Fächer(kombinationen) wurden im Studium vertieft?</li> <li>• Welches Thema wurde in der Studienarbeit (Dissertation, Master-, Bachelorarbeit) behandelt?</li> </ul>
<b>Arbeitszeugnisse und Referenzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Tätigkeiten nahm der Bewerber bislang wahr?</li> <li>• Wie wurde die bisherige Arbeitsleistung bewertet?</li> <li>• Wie wurde der Bewerber als Person bewertet?</li> </ul>
<b>Ergänzende anforderungsspezifische Aspekte und offengebliebene Fragen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für das Vorstellungsgespräch vorgemerkt</li> </ul>

So prüft ein Recruiter Ihre Bewerbung

## Das Bewerbungsfoto sollte professionell sein

Ein ganz wichtiger Punkt, der von den Bewerbern oft unterbewertet wird, ist das Bewerbungsfoto. Auch hier gilt: Es ist der erste Eindruck, den ein Personalverantwortlicher von Ihrem Äußeren erhält. Sie sollten sich der Bedeutung eines guten Bewerbungsfotos bewusst sein und mit einem entsprechend professionellen Foto aufwarten. »Professionell« sollten Sie wörtlich nehmen und das Foto von einem guten Fotografen machen lassen. Das Foto wird, ob unfair oder nicht, mitbestimmend sein, ob Sie zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Ob das Bewerbungsfoto aufgrund des neuen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Lauf der Zeit – so wie in vielen anderen Ländern – überflüssig wird, wird sich erst in den nächsten Jahren herausstellen. Ihr Erscheinungsbild sollte in jedem Fall gepflegt und passend sein.

Generell gilt: »Dress for the job you want, not the job you have!« Viele Recruiter sind davon überzeugt: Das Gesicht zu den Fakten macht die Bewerbung erst rund. Wichtiger als perfekte Schönheit ist ein wacher, offener Blick, natürliches Lächeln und gepflegtes Äußeres.

Im Mittelpunkt Ihrer Bewerbung steht Ihr Lebenslauf, also Ihr CV (Curriculum Vitae). Der Leser will schnell alle wesentlichen Informationen über Ihre Vita erfassen. Orientieren Sie sich daher an folgender Aufstellung, nach der ein guter Personaler eine Bewerbung evaluieren wird:

Der Lebenslauf ist rückwärts chronologisch zu gestalten, das heißt Sie beginnen mit der jeweils aktuellsten Information. Die Informationen, die den Leser am meisten interessieren, kommen also zuerst. Der Lebenslauf sollte weiterhin nicht mehr als zwei Seiten umfassen.

## Wie man eine relative schlechte Note umgehen kann

Wenn man zum Vorstellungsgespräch – und das gilt sowohl für den Berufseinsteiger als auch für den Berufswechsler – erst einmal eingeladen wird, dann hat man in sehr vielen Fällen schon gewonnen. Doch häufig genug konnte man den ersten Berg – trotz vermeintlich guter Bewerbungsunterlagen – nicht erfolgreich erklimmen. Aber auch hier gibt es eine interessante Alternative:

Eine bewährte Möglichkeit, die etwas schlechtere Zeugnisnote beim Berufseinstieg zu umgehen, ist die Bewerbung um einen Praktikumsplatz bei der Firma, bei der man später auch gerne arbeiten möchte. Die Bewerbungsanforderungen für ein Praktikum sind in der Regel bei weitem nicht so hoch. Macht man dann eine gute Arbeit, hat man schon einen Fuß in der Tür für den später angepeilten Job. Eine wesentliche Voraussetzung dazu ist die permanente Beziehungspflege. Soziale Netze können hier ebenso helfen wie das persönliche Networking.

Entscheidender Ansatzpunkt ist hier, dass immer mehr Unternehmen ein sogenanntes Referral-Programm unterhalten. Solch ein Empfehlungsprogramm hat nicht nur für das suchende Unternehmen, sondern auch für Sie als Bewerber erhebliche Vorteile.

Unter einem Referral-Programm sind Personalbeschaffungsmaßnahmen zu verstehen, bei denen die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens gebeten werden, interessante Kandidaten (z.B. aus ihrem Bekannten- oder Freundeskreis) für bestimmte Positionen vorzuschlagen. Nach erfolgreichem Ablauf der Probezeit des Kandidaten erhält der Mitarbeiter, der den Kandidaten (also beispielsweise Sie) vorgeschlagen hat, eine entsprechende Prämie.

Gute Unternehmen decken bis zu 20 Prozent ihres Personalbedarfs mit Referral-Programmen ab. Mittlerweile ist das Referral – also Mitarbeiter werben Mitarbeiter – der am dritthäufigsten genutzte Recruiting-Kanal. So gaben 47 Prozent von 997 befragten Führungskräften an, Mitarbeiter auch über Referral-Programme zu rekrutieren.



Rekrutierungskanäle



Prof. Dr. Dirk Lippold

ist Gastprofessor an verschiedenen Hochschulen in MBA/Master/Bachelor-Studiengängen. Seine Lehrtätigkeit umfasst die Gebiete Consulting & Change Management, Marketing & Kommunikation, Personal & Organisation sowie Geschäftsprozesse. Zuvor war er über drei Jahrzehnte in der Software- und Beratungsbranche tätig – zuletzt als Geschäftsführer einer internationalen Unternehmensberatung. Auf seinem Blog [www.dialog-lippold.de](http://www.dialog-lippold.de) schreibt er regelmäßig über aktuelle betriebswirtschaftliche Themen.



**Dirk Lippold**  
 Selbstmarketing – der Schlüssel zur erfolgreichen Karriere  
 2020, 128 Seiten mit Abbildungen.  
 Softcover € 7,90  
 ISBN 978-3-406-76128-7

# Unforced Errors bei Studien- und Abschlussarbeiten

## Hinweise zur Endredaktion

Vor der Abgabe einer Studien- oder Abschlussarbeit ist dringend eine sorgfältige Überarbeitung in Form einer Endredaktion vorzunehmen, um eine gute Bewertung der Arbeit nicht zu gefährden. Dies ist einfach; denn das Vorgehen ist schlicht und wenig aufwändig. Daher wäre es besonders ärgerlich, einfache Fehler nicht zu beheben und dafür Abzüge bei der Bewertung der Arbeit hinzunehmen. Für eine Endredaktion wird hiermit eine Anleitung vorgelegt.

### 1. Vermeidbare Fehler

Beim Anfertigen einer Studien- oder Abschlussarbeit ist nach Abschluss aller inhaltlichen Arbeiten sowie nach der Anfertigung aller Texte, Abbildungen und Tabellen – als zusätzlicher Arbeitsschritt – eine Endredaktion vorzunehmen, bei der einfach zu vermeidende Fehler korrigiert werden. Im Sport steht der Ausdruck »unforced error« für Fehler, die im sportlichen Wettstreit nicht vom Gegner ausgelöst werden, sondern selbstverschuldet – und damit besonders ärgerlich – sind. Der Ausdruck »unforced error« soll hier für Fehler in Studien- oder Abschlussarbeiten stehen, die leicht vermeidbar sind und nicht vom Thema oder von der Aufgabenstellung einer Arbeit verursacht werden. Eine Vermeidung dieser Fehler ist relativ einfach; denn das Vorgehen ist schlicht und wenig aufwändig. Unforced Errors sind leicht erkennbar und behebbar und daher – wenn sie trotzdem gemacht werden – besonders ärgerlich für die Autoren/innen. Hier ist eine Reihe besonders häufiger »unforced errors« angegeben, die als Checkliste zur Endredaktion genutzt werden kann. Weitere Hinweise und Beispiele sind zu finden bei Disterer (2019).

### 2. Sorgfalt

Bei Studien- oder Abschlussarbeiten ist größtmögliche Sorgfalt aufzuwenden, da Sorgfaltsfehler nicht nur dem Äußerer der Arbeiten schaden, sondern weil mangelnde Sorgfalt leicht auf mangelnde Korrektheit beim Denken schließen lässt. Sorgfalt mit dem Äußeren von Arbeiten wird manchmal – fälschlich – umgangssprachlich als »Formalkram« abgetan, nach dem Motto: »Es kommt doch auf den Inhalt an!«. Dies ist jedoch eine Ausrede. Kaum jemand ist in der Lage, einen längeren Text ohne mehrmalige Korrekturrunden fehlerfrei anzufertigen. Daher sind diese Korrekturrunden einzuplanen und auch tatsächlich durchzuführen. Empfehlenswert ist, letzte Textkorrekturen nicht am gleichen Tag vorzunehmen, an dem ein Text entstanden ist. Vielmehr sollte damit ein oder zwei Tage gewartet werden, bis diese Aufgabe mit ausgeruhten Augen und geschärftem Blick erledigt wird. Andernfalls – zeigt die Erfahrung – werden Fehler leicht übersehen. Selbstverständlich sind in Studien- oder Abschlussarbeiten die Regeln zur Orthografie, Grammatik und Interpunktion der deutschen Sprache zu beachten. Besonders ärgerlich sind Schreibfehler, die durch das Verwenden falscher Buchstaben und Buchstabenfolgen entstehen. Schon kleine Fehler erzeugen Missverständnisse, sogar schon bei einem einzigen Buchstaben oder Zeichen, wie z. B. bei »ratlos« und »rastlos«, »stützen« und »stürzen«, »Plage« und »Klage«, bei der Groß-/Kleinschreibung bei »Die Spinnen ...« und »Die spinnen ...« sowie »Der gefangene Floh ...« und »Der Gefangene floh ...« oder bei Leerzeichen zum Trennen bei »zusammenbrechen« und »zusammen brechen«. Auch kleine Fehler in der Zeichensetzung können gravierende Wirkung entfalten, wenn z. B. »... komm wir essen Opa ...« auf manchen älteren Menschen lebensbedrohlich wirkt, während das Komma an der richtigen – in diesem Fall dritten – Stelle die Aussage zu einer freundlichen Einladung zur gemeinsamen Speise werden lässt. Ein nützliches Mittel gegen Schreibfehler bieten Funktionen zur Rechtschreibkorrektur der gängigen Textverarbeitungsprogramme. Diese Funktionen markieren automatisch Wörter, die nicht in einem

hinterlegten Wörterbuch enthalten sind. Die Wörter sind dann manuell zu prüfen, ob sie tatsächlich falsch geschrieben und daher zu korrigieren sind, oder ob es Wörter sind – zum Beispiel Fachausdrücke – die nicht im Wörterbuch enthalten sind. Bekanntlich sind diese Funktionen zur Rechtschreibkorrektur nicht fehlerfrei erfahrungsgemäß sind diese Fehler aber selten, zumindest seltener als Schreibfehler. Besondere Aufmerksamkeit ist auf die Vollständigkeit aller Sätze zu legen. Textverarbeitungsprogramme erleichtern Einfügungen und Umstellungen von Texten erheblich, dabei geht aber leicht der Blick für Satzstrukturen oder auf Anschlüsse zu vorgehenden oder nachfolgenden Sätzen verloren. Eine einfache und wenig aufwändige Methode zum Auffinden dieser Fehler ist es, die Arbeit einmal betont langsam und laut (!) vorzulesen. Selbst wenn die Autoren/innen dabei die einzigen Zuhörer/innen sind, wird deren Aufmerksamkeit durch den Moduswechsel von schnellem und stillem Lesen zum langsamen und lauten Lesen meist so geschärft, dass fehlerhafte Sätze und Unebenheiten im Text erkannt werden. Gewiss funktioniert diese Methode noch besser, wenn ein wohlgesonnener Mitmensch aufmerksam zuhört und auf Unstimmigkeiten hinweist. Um ein möglichst ansprechendes Textbild von Arbeiten zu erzeugen, ist die Trennung von längeren Worten am rechten Rand der Texte vorzunehmen. Andernfalls entsteht ein sehr unruhiger und unansehnlicher rechter Rand – »Flatterrand« – oder im Blocksatz relativ große Abstände zwischen den Worten. Hilfe leisten dabei gängige Textverarbeitungsprogramme mit Funktionen zur Silbentrennung, die automatisch Wörter an geeigneten Stellen trennen.

### 3. Ausdruck und Sprache

Die passende Ausdrucksweise in einer Studien- oder Abschlussarbeit ist gekennzeichnet durch Merkmale wie sachlich, klar, eindeutig, prägnant, nachvollziehbar. Nachdrücklich zu vermeiden ist eine Ausdrucksweise, die journalistisch, nichtssagend, weitschweifig, missverständlich oder floskelhaft zu nennen wäre. Umgangssprachliche Ausdrücke und Formulierungen sind zu meiden, da sie der angestrebten Seriosität einer Arbeit schaden. Viele Wörter der deutschen Sprache können in einem Gespräch zwischen Freunden (vielleicht) genutzt werden, sind jedoch in einer schriftlichen Ausarbeitung zu einem Fachthema deplatziert. In diesem Sinne: Jede/r soll gerne einen eigenen Stil entwickeln, im Ergebnis muss jedoch ein Text entstehen, dessen Sprache angemessen für die Kommunikationsform und das Thema ist. Daher verbietet sich eine große Anzahl von Vokabeln und Ausdrücken, wie z. B. irgendwo, -wie, -was, -ein, in etwa, mehr oder weniger, quasi, an und für sich, ab und zu, hübsch, leider, ziemlich. Zur Verstärkung von Begriffen sind ungeeignet: riesig, phänomenal, immens, sagenhaft, himmelschreiend, toll, krass, hip, cool. Zu vermeiden sind nahezu alle Endungen mit -mäßig wie zahlenmäßig, ergebnismäßig, renditemäßig. Bildhafte Sprache und Redewendungen, die einen mündlichen Beitrag manchmal anschaulich und fesselnd werden lassen, sind in schriftlicher Form meist albern und unpassend, wie z. B. »Bauchlandung machen«, »auf der Hand liegen«, »danebengehen«, »Zahn der Zeit«, »dünn ausfallen«, »breite Masse«, »Tal der Tränen«.

Redewendungen wie »Gedanken machen«, »nie und nimmer«, »voll und ganz« oder »immer und ewig« sind in Studien- oder Abschlussarbeiten »voll daneben«. Ironische Bemerkungen und Witze sind fehl am Platz. Gewarnt sei vor Sprachbildern, die bei den Lesern/innen falsche oder keine Assoziationen auslösen. Leser/innen erwarten keine sprachlichen Abenteuer, sondern klare und präzise Darlegungen. Bilder und Vergleiche können dabei wichtige Hilfe leisten, aber nicht blumige Ausdrücke um des Effekts willen; journalistische Ausdrücke sind immer unangemessen. Einige Beispiele dafür, dass effektvolle Formulierungen nur Aufsehen erregen, Leser/innen jedoch bestenfalls ahnen werden, was gemeint ist: »... Benutzerfreundlichkeit muss großgeschrieben werden«, »... das Innovationspotential ist noch lange nicht am Ende«, »... hinter jedem Datensatz steht potenziell ein Mensch«. Mit derartiger Effekthascherei vertrauen Autoren/innen der Fantasie und Gutmütigkeit der Leser/innen, schon »das Richtige« aus den Formulierungen herauszulesen. Zudem leidet der Anspruch der Seriosität einer Studienoder Abschlussarbeit deutlich, wenn das Sprachniveau an reißerische Darstellungen der Boulevardpresse erinnert, wie z. B. »... Mannigfaltigkeit der Optionen«, »... die Konkurrenz ausstechen«, »... die Ärmel hochkrepeln«, »... das Budget sprengen«. Einfache und klare Begriffe benötigen keine scheinbare Aufwertung durch sinnleere Verzierungen; Beispiele: Begrifflichkeit (statt Begriff), formalistisch (statt formal), Regelung (statt Regel), überprüfen oder nachprüfen (statt prüfen), Zweckbestimmung (statt Zweck oder Bestimmung), Zielvorstellung (statt Ziel oder Vorstellung). Sprachliche Verwicklungen und Verschlingungen »reichen nur in geringem Maße der Verständigung und leisten suboptimalen Beitrag zur Rezeption und zur intellektuellen Durchdringung von Texten«; Beispiele: »unter Beweis stellen« statt »beweisen«, »zur Anwendung bringen« statt »anwenden«. Auch eine Sprache, die mit der Attitüde eines erhobenen Zeigefingers daherkommt, weist auf eine unpassende Zuwendung von Autoren/innen zu Lesern/innen, z. B. »... man muss immer beachten ...«, »... dabei darf niemals außer Acht gelassen werden ...«. Nichtssagende Floskeln und Satzhülsen wie »betrachtet man ...«, »so fällt auf, ...« sind zu vermeiden, da sie die Leser/innen unnötig langweilen; weitere Beispiele: »... was man mit Sicherheit sagen kann ...«, »... es muss festgestellt werden ...«, »... dazu sei noch erwähnt ...«. Hauptsachen sollten im Hauptsatz formuliert werden, nicht im Nebensatz; z. B. statt »Jedoch ist darauf hinzuweisen, dass dies schwierig ist« besser: »Dies ist jedoch schwierig«, statt »Es lässt sich feststellen, dass der wirtschaftliche Zusammenhang deutlich ist« besser »Der wirtschaftliche Zusammenhang ist deutlich«. In der deutschen Sprache können relativ einfach zusammengesetzte Begriffe gebildet werden, jedoch sollten Wortzusammensetzungen sinnvoll und verständlich sein. Jedenfalls nicht sinnvoll sind alle Zusammensetzungen, die eine Doppelung des Wortsinns enthalten, wie z. B. in »Grundprinzip«: Schon das Wort »Prinzip« allein birgt den Charakter des Grundsätzlichen, »Grundprinzip« ist eine unnötige Doppelung. Ähnliches gilt für: Grundkonzept, Grundtenor, Perspektivstudie, Rückantwort, Frühpionier, Zukunftsprognose, Teilkomponente. Auch muss bei Zusammensetzungen klarwerden, was gemeint ist. So sollten Worte nicht allzu wahllos zusammengesetzt werden, da unklare, unscharfe oder schlicht hässliche Ausdrücke die Folge

sind. Insbesondere die Mischung verschiedener Sprachen bei der Bildung zusammengesetzter Worte ist zu vermeiden; dafür nur wenige Beispiele: Unterhaltungselektroniksektor, Wissensetage, Softwarebusiness, Einzelteilkonglomerat.

#### 4. Präziser Einsatz von Fachbegriffen

Häufig werden Begriffe der Fachsprache durcheinandergewürfelt oder schlicht falsch eingesetzt. Beispiel: In der Umgangssprache mag es gleich sein, vom »Internet« oder vom »WWW« zu sprechen. Für Studien- oder Abschlussarbeiten jedoch gilt: »Internet« und »WWW« bezeichnen zwei verschiedene Objekte, die zu unterscheiden lohnt. Andernfalls lässt unpräziser Umgang mit der Fachsprache schnell auf unpräzise Kenntnisse im Fach schließen. Ein ähnliches Beispiel: Der Begriff »Firma« steht für den Namen, unter dem Kaufleute oder Handelsgesellschaften Geschäfte betreiben. Nur in der Umgangssprache steht der Begriff »Firma« für »Unternehmen«. Damit verwenden Formulierungen wie »... das System wird in der Firma eingesetzt ...« oder »... der Umsatz der Firma beträgt ...« den Begriff fachlich falsch; jedes Mal ist »Firma« durch »Unternehmen« zu ersetzen. Fachbegriffe sind konsistent, also durchgängig einheitlich einzusetzen und nicht wechselnd. Am Beispiel: In manchen Zusammenhängen wird zwischen den Fachbegriffen »Anwendungsprogramm« und »Anwendungssystem« kaum unterschieden werden können. Dann ist eines der beiden Begriffe zu wählen und dann durchgängig zu nutzen. Sonst wird bei wechselndem Einsatz der Begriffe bei Leser/in der Verdacht geschürt, dass es sich eben doch um verschiedene Dinge handelt. Also sollten die Begriffe nicht abwechselnd eingesetzt werden, etwa unter der irri- gen Annahme, dass Leser/in nicht gelangweilt werden solle. Der Unterhaltungswert des Lesens einer Studien- oder Abschlussarbeit ist zweitrangig, der präzise Einsatz von Fachbegriffen vorrangig.

#### 5. Beachtung formaler Richtlinien

Die äußere Form einer Studien- oder Abschlussarbeit ist an vielen Details sichtbar, z. B. Seitenformat, Seitenränder, Schriftart/-größe, Zeilenabstand/-ausrichtung, Aussehen des Deckblatts. In aller Regel gibt es für diese formalen Details Vorgaben von den Fachbereichen oder Hochschulen. Autoren/innen von Studien- oder Abschlussarbeiten sollten sich dringend diese offiziellen Vorgaben beschaffen (Holschuld) und diese dann kompromisslos anwenden. Dies hat durchaus auch Vorteile: Mit Hilfe der Vorgaben brauchen Autoren/innen keine eigenen Überlegungen zu vielen formalen Details anzustellen, da andere dies schon für sie erledigt haben. Während der Endredaktion einer Arbeit ist genau zu überprüfen, ob alle Vorgaben tatsächlich vollständig beachtet sind. Insbesondere die Angabe verwendeter Fachliteratur und die Form von Zitaten unterliegt formalen Richtlinien. Die Verwendung von Fachliteratur ist bei der Erstellung von Studien- oder Abschlussarbeiten notwendig; Ausnahmen von dieser Regel sind nicht bekannt. Die Verwendung der Fachliteratur ist zu dokumentieren; diese Vorschrift hat den Charakter eines Gesetzes. Insoweit ist die Notwendigkeit der

Verwendung von Fachliteratur und des Nachweises der Verwendung klar geregelt. Zur ordnungsgemäßen Dokumentation der Verwendung von Fachliteratur dienen in aller Regel sog. Zitierrichtlinien der Fachbereiche oder Hochschulen. Autoren/innen von Studien- oder Abschlussarbeiten sollten sich dringend diese Zitierrichtlinien beschaffen (Holschuld) und dann diese Regeln in Fußnoten und Literaturverzeichnissen kompromisslos anwenden. Nicht zulässig ist beispielsweise, eine »private« Auswahl der Regeln zu treffen und nur diese anzuwenden, die restlichen Regeln jedoch unbeachtet zu lassen. Im Übrigen bekommen Zitierrichtlinien durch die Unsicherheiten im Umgang mit ihnen und die daher immer wieder aufkeimenden Diskussionen eine Bedeutung, die ihnen eigentlich nicht zusteht. Die Richtlinien stellen lediglich Formvorschriften und Konventionen dar, die aus vielen guten Gründen zu beachten sind. Sie haben damit ähnliche Bedeutung wie viele wohl begründete Formvorschriften und Konventionen im täglichen Leben. Die Vorgaben in Zitierrichtlinien sind meist klar und einfach, deren Einhaltung ist keineswegs kompliziert. Lediglich sind Präzision und Sorgfalt bei Zitaten und Literaturangaben notwendig. Zum Beleg dieser These »Vorgaben sind nicht kompliziert, Einhaltung erfordert nur Präzision und Sorgfalt« sei angeführt: Bei Vorliegen des vollständigen Datenmaterials zu den Literaturquellen ist die ordnungsgemäße Erstellung eines Literaturverzeichnisses mit jeder höheren Programmiersprache einfach und auf weniger als zwei Seiten automatisierbar. Daraus ist zu schließen, dass dies nicht »kompliziert« ist, sondern lediglich die präzise und sorgfältige Einhaltung einer überschaubaren Anzahl von Vorgaben erfordert.

#### 6. Einsatz von Abbildungen und Tabellen

Abbildungen und Tabellen sollen in Studien- und Abschlussarbeiten eingesetzt werden, wenn sie zum Verständnis oder zur Übersicht beitragen. Sie dienen nicht als Schmuck oder zur Unterhaltung der Leser/innen, sondern der Übersicht, der Veranschaulichung von Abhängigkeiten oder zur Darstellung quantitativer Ergebnisse. Allerdings gilt für Abbildungen und Tabellen: Sie können textliche Aussagen nicht ersetzen, sondern lediglich ergänzen und unterstützen. Eine Abbildung erspart also nicht die textliche Formulierung einer Aussage, sondern gibt die Chance, den Lesern/innen zusätzlich zum Text mit einer Abbildung Verständnis zu vermitteln. Dafür ist den Lesern/innen im Text genau und ausdrücklich anzuzeigen, an welcher Stelle und wofür eine Abbildung zum Verständnis beitragen soll. Übliche Formulierungen hierzu lauten etwa »siehe dafür Abb. 7« oder »Abb. 7 verdeutlicht, dass ...«. Nicht nur unhöflich, sondern unzulässig ist es, eine Abbildung irgendwo in einen Text einzustreuen und es den Lesern/innen zu überlassen, den Zusammenhang zwischen Text und Abbildung auszuforschen. Abbildungen können auch Aufmerksamkeit erregen und auf wichtige Aspekte oder Zusammenhänge lenken. Zudem geben sie den Augen der Leser/innen Gelegenheit, bei langen textlichen Darstellungen zwischendurch ein wenig zu erholen. Abbildungen können so »Oasen in der Bleiwüste« sein. Dabei sollte der dekorative Effekt nicht überwiegen, daher sind spezielle Effekte (3D, Schatten ...)

sparsam zu verwenden, da sie ohne Semantik nur Make-up sind. Tabellen werden eingesetzt, um zum Verständnis oder zur Übersicht Daten oder Texte verdichtet darzustellen. Insofern können Tabellen einen Text ergänzen. Wie bei Abbildungen ist den Lesern/innen im Text genau anzuzeigen, an welcher Stelle und wofür eine Tabelle zum Verständnis beitragen soll.

Übliche Formulierungen hierzu lauten etwa »siehe Tab. 2« oder »Tab. 2 zeigt einige Beispiele dafür«. Die Nutzung von Tabellen bietet einen Vorteil: Da sie mit einer Verdichtung der Übersicht dienen sollen, ist es zulässig, die Schriftgröße und den Zeilenabstand in Tabellen (etwas) kleiner zu wählen als im Text der Arbeit. Auch ist die Bildung vollständiger Sätze nicht immer notwendig, Worte oder Satzfragmente sind in einer Tabelle ausreichend.

## 7. Aussagen ohne Beleg, Annahmen ohne Begründung

Immer wieder sind in Studien- und Abschlussarbeiten Aussagen zu lesen, die weder begründet noch belegt sind. Beispiele dafür sind: Die Durchführung einer Bundestagswahl kostet ca. 60 Mio. Euro; oder: Seit Ende des 19. Jahrhunderts können Erfindungen patentiert werden. Das Muster ist deutlich: Aussagen, die Kenntnisse über ein Faktum oder einen Zusammenhang vorgeben, sind zwingend zu belegen oder zu begründen. Dies hat zumindest durch eine logische und nachvollziehbare Argumentation zu erfolgen, möglichst sind Quellen aus der Fachliteratur anzuführen, die eine Bestätigung für das angegebene Faktum liefern. Andernfalls ist der Reifegrad derartiger Aussagen mit denen von Behauptungen gleichzusetzen. Insbesondere sind offensichtliche Übernahmen aus anderen Quellen mit Quellenangaben zu belegen. So weisen Formulierungen wie »Die Fachliteratur unterscheidet in diesen Fällen ...«, »Der Experte Manfred Maier argumentiert, dass ...« oder »Der Umsatz des Unternehmens beträgt ...« unmittelbar und deutlich darauf hin, dass hier Wissen aus anderen Quellen wiedergegeben wird. Diese Quellen sind gemäß der jeweiligen Formvorschrift exakt anzugeben. In vielen Studien- oder Abschlussarbeiten ist die Nutzung von Daten aus fremden Quellen notwendig. Die vollständige Angabe der Datenquelle ist dabei selbstverständlich. Dabei ist bei Nutzung externer Statistiken die Herkunft der Daten zu beachten. So sind etwa Absatzprognosen mit Vorsicht zu verwenden, wenn sie von Anbietern stammen. Offensichtlich sind Anbieter nicht unvoreingenommen, sodass deren Zahlenangaben kritisch zu hinterfragen und – wenn möglich – durch Angaben aus anderen Quellen zu stützen sind.

## 8. Fazit

Die Beachtung der hier aufgeführten Regeln und die Anwendung der empfohlenen Vorgehensweisen zur Vermeidung leicht vermeidbarer Fehler wandeln eine »schlechte« Studien- oder Abschlussarbeit zwar nicht in eine »gute«. Jedoch können damit viele leichte Fehler erkannt und korrigiert werden, die sonst zu Abwertungen in der Beurteilung der Arbeiten führen.



Prof. Dr. Georg Disterer

ist Professor an der Hochschule Hannover.  
Bevorzugte Forschungsschwerpunkte:  
Informationsmanagement, IT-Service Management,  
IT-Compliance und Projektmanagement.

### Literatur

Disterer, G., Studien- und Abschlussarbeiten schreiben – Seminar-, Bachelor- und Masterarbeiten in den Wirtschaftswissenschaften, 8. Aufl., Berlin, Heidelberg 2019.



# Unternehmerische wissenschaftlicher

## Empfehlungen für das Konzipieren eines Gründungs-TÜV

Ein Prototyp für die unternehmerische Verwertung wissenschaftlicher Ergebnisse von Studierenden und Absolventen sind Startups. An ihrem Anfang stehen eine innovative Idee, eine Technologie, ein Geschäftsmodell und in der Regel geringe finanzielle Ressourcen – aber: Sie haben ein großes Wachstums- oder mindestens sehr wissensintensives Potenzial. Gespräche mit zahlreichen Gründern und Mitarbeitern des Gründerservices sowie die einschlägige Literatur verweisen auf den nachhaltigen Einfluss der ersten Schritte für den unternehmerischen Erfolg. Der vorliegende Text möchte diese darstellen und dabei vor allem den Anspruch an die Konzipierung der Gründungsidee mittels Gründungs-TÜV verdeutlichen. Er soll helfen, Verwertungschancen zu beurteilen, Selbstsicherheit zu gewinnen und Promotoren zu überzeugen.

### 1. Kennzeichnung

Der Absolvent einer Universität oder Hochschule – mitunter auch noch Studierender oder bereits Wissenschaftlicher Mitarbeiter – hat sich entschlossen, auf die relative Sicherheit in einem Angestelltenverhältnis zu verzichten und ein Unternehmen – ein Startup – zu gründen. Dazu braucht der Gründer ein Produkt bzw. eine Dienstleistung, Kunden, die bereit sind, dafür zu zahlen und einen Weg, um selbst bezahlt zu werden. Die Idee zur Selbstverwertung in einem eigenen Unternehmen entsteht in der Regel nicht unmittelbar aus den Ergebnissen der Graduierungsarbeit. Zwar gibt es Fälle, in denen Gründungsideen aus Master- oder Diplomarbeiten entwickelt wurden. Aber viel häufiger entstehen sie auf anderen Pfaden. Der Weg bis zum vollen Geschäftsbetrieb eines Startups ist in der Abb. 1 dargestellt. Er besteht in der Regel aus drei Etappen. Die erste Etappe, die Entwicklung verläuft vom Aufkeimen der Gründungsidee bis zum Aufbau des Geschäftskonzepts. In der zweiten Etappe erfolgt die Institutionalisierung, vom Erstellen des Businessplanes bis zur Gründung des Startups. Die Umsetzung der im Businessplan manifestierten Gründungsidee, also der Übergang zum vollen Geschäftsbetrieb, füllt die dritte Etappe aus. Alle Etappen, insbesondere das Institutionalisieren und das Umsetzen, werden von der Professionalität der Transferstellen (Gründerservice) begleitet, die heute an vielen Universitäten und Hochschulen Neugründungen unterstützen (vgl. Plum, 2016, S. 12 f.).

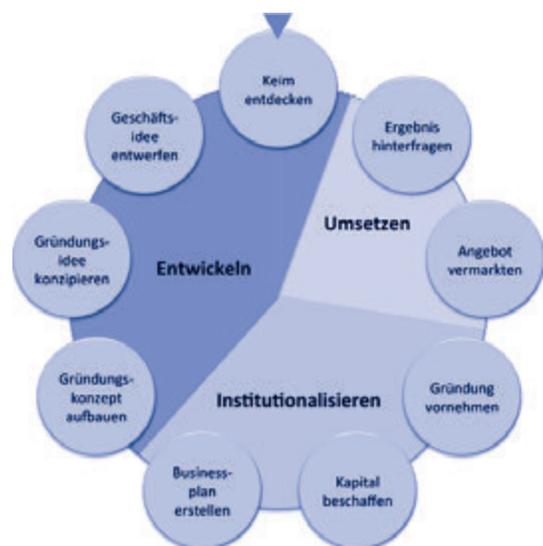


Abb. 1: Etappen und Schritte auf dem Weg zum Geschäftsbetrieb eines Startups

# Verwertung Ergebnisse



## 2. Entdeckung

Erfolgreiche Gründer aus Absolventenkreisen legen die Spuren für die Selbstständigkeit schon in den ersten Studienjahren (vgl. Gschwandtner, 2018, S. 12 ff.). In Praktika erlebten sie innovative Prozesse. Nebenjobs haben sie nicht nur aus finanziellen Gründen ausgewählt, sondern auch, um sich auf verschiedenen Gebieten auszuprobieren. Dabei wurden Prozesse verstanden, Projektmanagement erlebt und vor allen erfahren, wie Ideen im Hinblick auf ihre ökonomische Verwertbarkeit zu beurteilen sind.

**Beispiel: Bill Gates hatte als Student in einem Praktikum die Idee, ein Betriebssystem für Computer zu entwickeln. Diese innovative Geschäftsidee machte ihn zum reichsten Mann der Welt.**

Das Beispiel zeigt: Frühzeitig entdecken spätere Gründer ihr Unternehmer-Gen (Entrepreneur-Gen). Sie streben weniger nach einem Chefposten im DAX-Unternehmen, sondern nach einem hohen Maß an Selbstständigkeit beim Verwirklichen ihrer interessanten Ideen in einem kleinen Kreis von Mitstreitern. Sie finden heraus, was sie gut können und was ihnen weniger gut gelingt. Sie erfahren, wo sie trotz Krafteinsatz Durchschnitt bleiben (z.B. selber produzieren) und auf welchen Gebieten sie Überdurchschnittliches leisten können (z.B. präsentieren, verkaufen). Von der Entdeckung ihrer Ambitionen motiviert, besuchen sie besondere Lehrveranstaltungen, z.B. zum Thema »Gründungsorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre« oder Veranstaltungen, in denen Gründungsgeschichten von erfolgreichen Unternehmern vorgestellt werden. Sie nehmen Jobangebote als studentische Mitarbeiter und Praktika in einem Gründungsteam an (vgl. Gschwandtner, 2018, S. 65). Beispielhaft sei hier die HochschulAllianz für angewandte Wissenschaften genannt, in der sich sechs deutsche Hochschulen u.a. zur Unterstützung von Startup-Gründungen zusammengeschlossen haben. Studierende können sich mit ihrer Geschäftsidee bewerben und ein sechstägiges Gründertraining in Berlin gewinnen ([www.hawtech.de/startuplab](http://www.hawtech.de/startuplab)). In diesem Prozess der aktiven Auseinandersetzung keimt die Geschäftsidee, setzt ihre Entwicklung ein. Sie ist der Ausgangspunkt für eine sehr persönliche Entscheidung, die Gründung des Startups anzugehen. Frühzeitig sollten jetzt die Gesprächsangebote

der Transferstellen genutzt werden, um eine erste Einschätzung der Geschäftsidee, Hilfen beim späteren Entwickeln der Gründungsidee und Erstellen des Geschäftskonzepts zu erhalten. Gefragt ist auch die Unterstützung für die Startfinanzierung bis hin zur Beantragung eines Gründerstipendiums. Daneben vernetzen diese Stellen die Gründungswilligen mit Experten nicht nur innerhalb der Wissenschaft, sondern auch mit Experten am Markt. An einigen Universitäten ist die Gründungsberatung als Open-Stop-Agency organisiert. Hier kann sich jeder Interessent, unabhängig vom Stand der Ideenentwicklung, Rat holen (vgl. Walter, 2018, S. 95).

## 3. Geschäftsidee

Die Entwicklung der Geschäftsidee verläuft in einer Vorphase der Unternehmensgründung. Sie wird begleitet von einer intensiven Beratung durch die Transferstelle. In dem sich die Konturen der Idee ausschärfen, entstehen auch Vorstellungen über notwendige Geschäftsbereiche. Mit Blick auf die eigenen Stärken beginnen die Recherchen nach Partnern, die bestimmte Aufgaben im Unternehmen noch besser ausfüllen können, als der Urheber selbst. Aus der Fülle der beim ökonomischen Verwerten von Erkenntnissen gesammelten Erfahrungen, aus dem praktischen Erleben heraus entstehen Geschäftsideen, z.B. durch

- Ableiten aus aktuellen Trends (beispielsweise CouchSurfing oder HelloFresh),
- Verändern der bestehenden Technik,
- neues Design für Produkte,
- Verbessern des Service,
- Optimieren von Prozessen, z.B. in Gesundheitseinrichtungen,
- Erfinden eines gänzlich neuen Produkts oder einer Dienstleistung,
- Verbessern bereits erfolgreicher Geschäftsideen (beispielsweise zusätzliche Funktionen, geringerer Preis oder verbesserte Qualität).

Unter den Produktideen bestimmen vor allem die Qualität und der Absatz neuer Produkte die Erfolgchancen auf dem Markt. Demgegenüber werden neue Dienstleistungen besonders durch die Kompetenz und Flexibilität der handelnden Personen erfolgreich etabliert. Im ständigen Kontakt mit der Transferstelle wird aus der Vielzahl der Überlegungen die Geschäftsidee verständlich formuliert. Sie enthält Antworten auf folgende Fragen:

- Wer soll das Produkt kaufen bzw. die Dienstleistung annehmen?
- Welche Bedürfnisse hat diese Zielgruppe?
- Was benötigt die Zielgruppe?
- Gibt es vergleichbare Angebote auf dem Markt?
- Wie können die Bedürfnisse der Zielgruppe befriedigt werden?

Eine Geschäftsidee in diesem Stadium sollte in etwa mit fünf Sätzen formuliert und mehreren Personen zum kritischen Lesen gegeben werden. Man bedenke: Ob eine Idee gut und richtig ist, erweist sich in den ersten Kundenkontakten. Deshalb werden vielfältige Interaktionen mit der Zielgruppe empfohlen. Befürchtungen, die eigene Idee öffentlich zu machen und damit an andere zu verlieren, sollte nicht nachgegeben werden. Der eigene Entwicklungsvorsprung ist kaum einzuholen, eventuell durch ein Patent abzusichern (vgl. Naumann, 2018, S. 947).

#### 4. Gründungsidee

Die Entwicklung der Gründungsidee aus der Geschäftsidee ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Wege zum Startup. Jetzt muss der Gründer vor dem kritischen Prüfstein Investor bestehen. Lewis (2019) bezeichnet diese Prüfung als »Gründungs-TÜV«. Die erste und entscheidende Frage des Investors lautet: Welcher Gewinn ist von der Umsetzung der Innovation als Produkt aus Menge und Marge zu erwarten? Die Menge wird durch den Markt, die Marge durch die Industrie bestimmt. Dieser Sachverhalt wird in Abb. 2 mit der Kennzeichnung der zwölf Elemente des Gründungs-TÜV vorgestellt. Auf den ersten Blick lassen sich aus Abb. 2 fünf Fragen für das Verwerten der Innovation ableiten:

	MARKT	INDUSTRIE
MAKRO	① Größe? ② Wachstum?	④ Konkurrenz? ⑤ Lieferanten? ⑥ Kunden? ⑦ Neueinsteiger? ⑧ Substitute?
	<b>TEAM</b> ⑪ Zusammensetzung? ⑫ Ressourcen?	
MIKRO	③ Segmentierung?	Wertschöpfungskette  ⑨ Preis? ⑩ Kosten?

Quelle: In Anlehnung an Lewis (2019)  
 Abb. 2: Gründungs-TÜV

- Wie attraktiv ist der Markt?
- Wie attraktiv ist die entsprechende Industrie?
- Welche Kunden werden angesprochen (Segmentierung)?
- Welche Wettbewerbsvorteile werden erwartet (Preis/Kosten)?
- Welches Team sichert den Erfolg?

Auf den zweiten Blick wird deutlich, dass jede dieser Fragen mit präzisen Nachweisen zu beantworten ist. Auf der Makroebene sind für die Attraktivität des Markts (z.B. Kleidung) zwei Fragen zu beantworten:

1. Wie groß ist der Markt?
2. Wie wird der Markt in den nächsten Jahren wachsen?

In der Mikroebene ist zu fragen:

3. In welchem Teil des Markts (Kinderkleidung) ist die Innovation angesiedelt? Welches Segment wird angezielt (z.B. Altersgruppen)?

Die Attraktivität der Industrie (z.B. Textil- oder Chemische Industrie), die für die Verwertung der Innovation von Bedeutung ist, liefern Antworten auf die folgenden Fragen:

4. Welche Konkurrenzsituation besteht, z.B. Oligopol?
5. Wie werden Quantität und Qualität der Lieferanten eingeschätzt?
6. Mit welchem Kundenbestand ist zu rechnen (Konsumenten, Händler, Berater etc.)?
7. Gibt es Neueinsteiger in dasselbe oder ein ähnliches Geschäft?

8. Welche Substitute existieren, mit welchen Ersatzprodukten werden die gleichen Bedürfnisse befriedigt?

Aus den Antworten auf die Fragen 5 bis 8 kann in erster Näherung das Gewinnpotential der Innovation abgelesen werden.

Auf der Mikroebene ist der erwartbare Gewinn zu ermitteln. Dazu sind folgende Fragen zu beantworten:

9. Welcher Preis soll erzielt werden (kann durch Innovation positiv beeinflusst werden)?
10. Welche Kosten müssen aufgewendet werden?

Bei der Gewinnermittlung steht die Innovation nicht nur am Anfang der Wertschöpfungskette. So kann beispielsweise am gleichen Produkt durch Innovationen in der Fertigung oder im Vertrieb eine Kostensenkung und damit eine Erhöhung des Gewinns erzielt werden (siehe Abb. 2). Alle bisher beantworteten Fragen geben Aufschluss über die Chancen der Gründungsidee. Aber Gewissheit entsteht erst, wenn das Gründungsteam transparent wird. Dazu sind vor allem die folgenden zwei Fragen zu beantworten:

11. Wie ist das Team zusammengesetzt, wie viel und welche Personen gehören mit welcher Qualifikation dazu?
12. Über welche Fähigkeiten und welche Ausrüstungen, Mittel, Materialien etc. verfügt das Team?

Die Gründungsidee ist erst dann reif, wenn alle zwölf Fragen im Gründungs-TÜV beantwortet sind. Damit liegt ein gründlich durchdachtes Werkzeug vor, um Investoren zu gewinnen und gemeinsam mit den Beratern aus der Transferstelle das Gründungskonzept, den Gründungsgeschäftsplan zu erstellen. Bei Gründungen aus dem Studium heraus entsteht mitunter das Problem, dass der Gründungswillige für seine Gründungsidee schon

einen Investor gewonnen hat und jetzt starten möchte, aber die Diplom- oder Masterarbeit steht noch aus. Was ist die Folge? Soll die Gründung vollzogen und die Exmatrikulation wegen verspäteter Abgabe der Graduierungsarbeit in Kauf genommen werden? Oder soll auf die Gründung und damit auch auf den Investor verzichtet und die Arbeit pünktlich abgeliefert werden? Die Transferstelle findet sicher mit einer gründungsfreundlichen Universitätsverwaltung eine Regelung, um beiden Anliegen gerecht zu werden (vgl. Walter, 2018, S. 957).

## 5. Geschäftskonzept

Das Geschäftskonzept soll eine gründliche Planung des Gründungsprozesses und der zukünftigen Abläufe ermöglichen und ist im Businessplan festzuhalten.

Das Dokument enthält in Anlehnung an Plum/Gehrer/Schmidt (2016, S. 66) in der Regel:

- Die Geschäftsidee (zusammenfassende Darstellung von Kapitel 4),
- Beschreibung der Geschäftstätigkeit (Dienstleistungs bzw. Produktkonzept),
- Die Marktanalyse (Kundenprofile, Konkurrenzanalyse, Standortanalyse, Gesamtanalyse des Marktes).
- Das Zukunftskonzept (Vision, endgültiges Produkt- und Servicekonzept, endgültige Zielgruppendefinition, Strategie Erfolgsfaktoren, Management, Organisation, Standort).
- Das Konzept zu Recht, Steuern und Versicherungen (Rechtsform, Steuerplanung, erforderliche Versicherungen).
- Der Finanzplan (Investitionen, Aufwendungen, Umsatzplan, Finanzierungsplan, Liquiditätsrechnung).
- Das Marketingkonzept (zielgruppenbezogene Marketingkonzepte mit der Definition der Produkt-, Service-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik).
- Die Gründerperson(en) und das Personal.
- Das Geschäftsprofil (das Unternehmenskonzept) wird auf einer Seite zusammenfassend mit dem Firmennamen und -sitz dargestellt.
- Anlagen (Projektplan mit Meilensteinen, Gesellschafterertrag, technische Gutachten, Patente etc.).

Damit liegt ein ausgereifter Plan vor, mit dem der Gründer auf den Markt gehen kann.

## 6. Gründungsteam

Die Formierung des Gründungsteams vollzieht sich über die gesamte Entwicklungsphase. Der Rat eines erfahrenen Startup-Gründers lautet: Ich setze mein Team nicht aus Freunden zusammen, sondern suche mir die Besten, die ich gewinnen kann. Sein Ziel ist dabei, das Gründungsteam durchweg mit überdurchschnittlichen Leistungsträgern zu besetzen. Wenn der Ideengeber selbst ein sehr guter Programmentwickler ist, sollte er die Leistungsfähigkeit des Teams beispielsweise durch exzellente Planer und Verkäufer ergänzen. Wer ist für welche Aufgabe besonders

geeignet, welche Rolle spielt der Ideengeber, ist ein anderer, mit unternehmerischer visionärer Persönlichkeit, für die Leitung des Teams vielleicht effektiver? Persönliche Befindlichkeiten und Eitelkeiten sind hinderlich. Typische Rollen im Startup-Team sind

- Der Entwickler – entwickelt die Technologie zur Umsetzung der Idee mit besonderen Fähigkeiten zum Problemlösen u.a. im IT-Bereich.
- Der Designer – treibt alle Prozesse im Unternehmen an, ist Kreativgeist, hat Visionen zur Marktentwicklung.
- Der Marketer – verkauft das Ergebnis, spricht die Zielgruppen an, sichert Kundenzufriedenheit, verbreitet positive Stimmung nach innen und außen.
- Der Kaufmann – sichert die Wirtschaftlichkeit, lotet Chancen und Risiken am Markt aus und ist für den Kapitalgeber Garant für die effiziente Verwendung seiner Einlage. Außerdem ist er unverzichtbar bei Bewerbungen und Antragstellungen.

Unternehmensgründer finden ihre Partner häufig in gemeinsamen Aktionen, beispielsweise in Nebenjobs, Projekten, Workshops und den zahlreichen Startup-Veranstaltungen der Transferstellen. Für besondere Aufgaben im Team sind Ausschreibungen üblich – sowohl national als auch zunehmend international. In der Regel bestehen die Teams aus zwei bis sechs Personen, ergänzt durch studentische Hilfskräfte und Praktikanten. Eine wesentliche Bedingung für die Arbeit im Team ist, dass sich alle voll mit der Unternehmensidee identifizieren. Die Partner sind nicht schlecht-hin Mitarbeiter, sondern Mitunternehmer. Jeder muss seine Rolle kennen und aktiv vertreten. In einer offenen Gesprächskultur werden Unstimmigkeiten offen thematisiert.

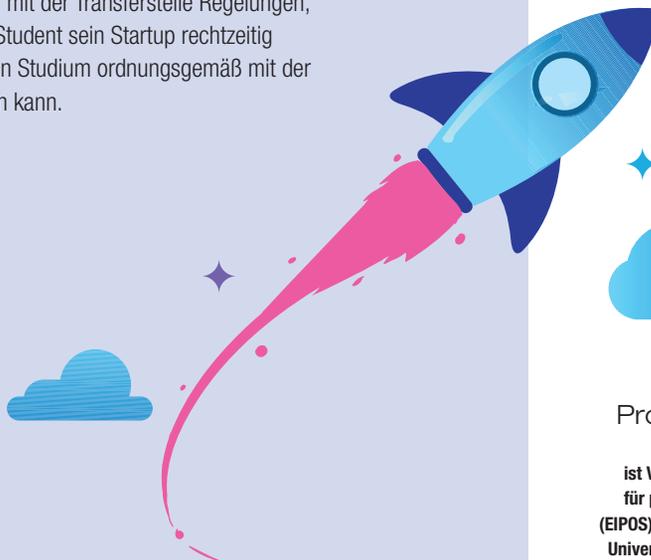
In dieser Gemeinschaft wird das Konzept für die Gründung des Unternehmens erarbeitet. Für die zahlreichen Abläufe bei der Entwicklung von der Geschäftsidee zur Gründungsidee und dem Geschäftskonzept wird auf die Vorschläge für moderierte Gruppendiskussion und Ergebnispräsentation in Lehmann, 2020, S. 53 ff. verwiesen.



## 7. Quintessenz

Folgt man den Berichten von Startup-Gründern und Mitarbeitern von Transferstellen, so lässt sich festhalten:

1. Startups sind nicht das »Produkt« einer konzertierten Aktion der Universität oder Hochschule. Studenten entdecken ihr Gründer-Gen im eigenen Erleben, in der gestaltenden Aktion, in der Mitwirkung an herausfordernden Projekten und sicher auch in inspirierenden Lehrveranstaltungen und Gründerforen. In der weitestgehend selbstgesteuerten Wegführung entsteht ihre unternehmerische Intension, entdecken sie ihre besonderen Fähigkeiten (und sicher auch Grenzen) und setzen sie zielorientiert ein.
2. Die Universitäten und Hochschulen schaffen dafür ein Umfeld, das offen und fördernd für unternehmerisches Denken und Handeln ist. Dafür bieten sie Lehrveranstaltungen zum Erwerb von betriebswirtschaftlichen und Rechtskenntnissen, vermitteln in Veranstaltungen Erfahrungen junger und erfahrener Gründer, bieten Praktika, Nebenjobs, studentische Mitarbeit in Forschungs- und Entwicklungsprojekten an.
3. In diesem aktionsreichen Feld können die künftigen Gründer ihre Ideen entwickeln und prüfen. Sie entdecken ihre Stärken, aber auch die Mittelmäßigkeit bestimmter eigener Fähigkeiten und stellen dabei fest, was zu ergänzen ist und in welcher Partnerschaft sie die Geschäftsidee optimal umsetzen können.
4. Spätestens beim Stand dieser Erkenntnis, besser noch früher, springen die Transferstellen innerhalb der Universitäten und Hochschulen oder in ihrer unmittelbaren Nähe beratend ein. Sie sind mit ihren Erfahrungen ein kritischer Prüfstein für die Geschäftsidee, später ein unverzichtbarer Partner bei der Prüfung der Geschäftsidee (Gründungs-TÜV) und ihrer Überführung in den Businessplan.
5. Eine gründerfreundliche Universitäts- bzw. Hochschulverwaltung schafft gemeinsam mit der Transferstelle Regelungen, dass der gründungswillige Student sein Startup rechtzeitig installieren und zugleich sein Studium ordnungsgemäß mit der Graduiierungsarbeit beenden kann.



## Literatur

- Barbarski, K., Lean Startup Methode: So entwickelt Ihr schlank und schnell Geschäftsmodelle. <https://www.gruenderkueche.de/lexikon/begriffe/lean-startup-so-entwickelt-ih...> (Abrufdatum: 24.07.2019).
- Bessan, H./Krais, P./Wittstock M., Machen. Der Startup – Buch des myrmesli-Gründers, Hamburg 2017.
- Deutscher Hochschulverband, Start-Up Kolumne, in: Forschung & Lehre, 25. Jg. (2018), S. 940–965.
- Gschwandtner, F., Mein Leben, meine Erfolgsgeheimnisse, Salzburg/München 2018.
- Guillebeau, C., Start-up! Wie Sie mit weniger als 100 Euro ein Unternehmen auf die Beine stellen und Ihr eigener Chef werden, 4.Aufl., Kulmbach 2018.
- HAWtech, Startup-Lab, HochschulAllianz für Angewandte Wissenschaften, Hochschulen aus Berlin, Darmstadt, Dresden, Esslingen, Karlsruhe und Aachen. <https://www.hawtech.de/startuplab>. (Abrufdatum: 25.07.2019).
- Lehmann, G., Die Arbeit ist fertig – was nun? Empfehlungen zum Umsetzen von Ergebnissen aus Graduiierungsarbeiten, in: WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 49. Jg. (2020), Nr. 4, S. 53–58.
- Lewis, G., Ein TÜV für die Startup-Gründungsidee. Gespräch mit Prof. Dr. G. Lewis, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, am 14.02.2019.
- Maurya, A., Scaling Lean. Wie Startups wachsen, München 2019.
- Naumann, T., Das Unternehmertum kommt an der Universität zu kurz. Interview in der Rubrik START-UPS, in: Forschung & Lehre, 25. Jg. (2018), S. 947–948.
- Ossola-Haring, C./Dürr, A. Erfolgreich gründen. Start-Up im Studium, Tübingen 2016.
- Plum, B./Gehrer, M./Schmidt, J., Existenzgründung für Hochschulabsolventen. Geschäftsidee, Business Plan, Fördermittel, Kundenakquise, Crowdfunding, Freiburg/München/Stuttgart 2016.
- Renk, E., Das Feierabend Startup. Risikolos gründen neben dem Job, 2. Aufl., München 2018.
- Schulte, R., Ideennester, Start-ups und ihre Bedingungen, Interview, in: Forschung & Lehre, 25. Jg. (2018), S. 942–943.
- Thönnessen, F., Arbeitsbuch Start-Up. Das 7-Stufen-Programm, München 2018.
- Walter, A., S., 2018. Hausaufgaben der Hochschule. Gründungsförderung in der Wissenschaft, in: Forschung & Lehre, 25. Jg. (2018), S. 956.



Prof. Dr. Günter Lehmann

ist Vizepräsident des Europäischen Instituts für postgraduale Bildung an der TU Dresden (EIPOS) sowie Dozent an der Dresden International University (DIU). Bevorzugte Forschungsgebiete: Techniken wissenschaftlichen Arbeitens, Ingenieurpädagogik.

# Der Zoom-Fatigue entgegenwirken



Von der sog. Zoom-Fatigue ist beinahe jeder Schüler, Student und Arbeitnehmer/-geber betroffen. Unter dem Begriff ist eine anhaltende Erschöpfung und Müdigkeit zu verstehen, die durch die Teilnahme an Video-Konferenzen verursacht wird. Zurückzuführen ist das Phänomen auf monotone (Hoch-)Schul-/Arbeitsalltage, wenig Bewegung, andauerndes Blicken auf einen Bildschirm während Videokonferenzen sowie des daraus resultierenden erhöhten Konzentrationsaufwands, um Sprache und Bild zu verstehen und zu interpretieren. Fachkreise gehen davon aus, dass auch nach der Covid-19-Pandemie keine Rückkehr zum vorherigen Arbeitsalltag eintreten wird, sodass digitale Besprechungen das Arbeitsleben nachhaltig prägen werden. Daher ist es wichtig, der Zoom-Fatigue gezielt entgegen zu wirken, um negative Folgen zu verringern oder sogar zu vermeiden. Hierzu können folgende Tipps beachtet werden:

### **1. Bauen Sie Bewegung in Ihren Arbeitsalltag mit ein**

Im Home-Office bewegt man sich weniger als am eigentlichen Arbeitsplatz. Versuchen Sie in Ihrer Mittagspause einen Spaziergang einzulegen oder zwischenzeitlich im Stehen zu arbeiten, um Ihren Kreislauf zu unterstützen. Häufiges Lüften und viel Tageslicht helfen Ihnen ebenfalls dabei, sich besser konzentrieren zu können.

### **2. Nutzen Sie adäquates Equipment**

Benutzen Sie Head-Sets und externe Bildschirme, um möglichen Ton- und Sichtproblemen sowie hohem Konzentrationsaufwand entgegenzuwirken. Darüber hinaus sollten Sie Ihre Internetverbindung überprüfen und evaluieren, ob der bisherige Netzanbieter Ihren Anforderungen gerecht wird.

### **3. Erleichtern Sie sich die Teilnahme an Videokonferenzen**

Richten Sie Ihren Blick während digitaler

Konferenzen für einige Sekunden auf etwas anderes, um Ihre Augen zu entlasten. Stellen Sie außerdem die Sprecheransicht für die Konferenzen an, wenn dies in Ihrem Programm möglich ist. Das ermöglicht Ihnen eine leichtere Interpretation des Gesagten, da Sie auch non-verbale Sprachelemente besser interpretieren können.

### **4. Gestalten Sie Ihre Pausen und Freizeit abwechslungsreich**

Trotz der Pandemie gibt es viele Möglichkeiten, um Körper und Geist zu entlasten. Essen Sie bspw. nicht vor dem Laptop während Ihrer Pausen, sondern suchen Sie sich zur Entspannung einen anderen Platz. Ihre Freizeit sollten Sie gänzlich anders als Ihren Arbeitsalltag gestalten. Verbringen Sie daher Ihre Freizeit im Freien und gehen Sie bspw. Ihren (sportlichen) Hobbys nach oder legen Sie einen langen Spaziergang mit Ihrem Partner ein.

*Christopher Maasz, M.Sc., Marburg*

# Agilität und Agilitäts- management



Im Beitrag beschäftigen sich die Autoren mit einem der aktuellen Top-Trends in der Managementliteratur und der betrieblichen Praxis – dem Agilitätsmanagement. Nach einer kurzen Einführung wird skizziert, welche Managementaufgaben durch Agilität angesprochen werden und wie die Ambidexriedebatte hilft festzustellen, wann sich Agilität lohnt.

## 1. Begriff und Bedeutung

»Agilität« ist eines der neuen Themen, welches es auf einen der Top-Plätze in der Managementliteratur, der Beratung, der Managementseminare und damit auch der betrieblichen Praxis geschafft hat. Die reine Wortbedeutung des Begriffes der Agilität beinhaltet zunächst Eigenschaften wie »Beweglichkeit« oder »Flexibilität«. Im betriebswirtschaftlichen Kontext findet sich der Begriff Agilität zum ersten Mal als Konzept in der Mitte der 80-er Jahre bei Moss-Kanter (1985) und Peters (1986). Diese beschrieben schon damals Agilität als Eigenschaft von Unternehmen, adaptiv mit Veränderungen im Marktumfeld umzugehen. Insbesondere fand der Begriff jedoch Ende der 90-er Jahre durch den Einzug in den IT-Bereich das erste Mal große Bedeutung. Dies mündete in der Erstellung des agilen Manifests im Jahr 2001. Bestehend aus 4 Axiomen und 12 Prinzipien (vgl. Beck et al., 2001), läutete das Manifest eine rasante Entwicklung agiler Methoden, wie insbesondere Scrum

und agiles Projektmanagement, ein. Mittlerweile werden entsprechende Methoden und agile Projektorganisationsformen auch im Nicht-IT Umfeld erfolgreich eingesetzt. So z.B. empfiehlt auch heute der Erfinder und Protagonist des State-Gate-Ansatzes – Robert G. Cooper – agile Vorgehensweisen in der Neuproduktentwicklung im Fertigungsbereich einzusetzen (vgl. Cooper, 2018, S. 15 ff.). Darüber hinaus werden Grundprinzipien der Agilität im Rahmen von Organisation und Führung zur Neugestaltung der Unternehmensführung herangezogen (vgl. Kalenda et al., 2018). Die Ziele bleiben ähnliche wie in der Softwareentwicklung: Man möchte eine höhere Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen (Reagieren), eine verbesserte Fähigkeit zur Selbstveränderung (Lernen) und eine Stärkung der Innovationskraft (Innovieren) erreichen (vgl. Altherr, 2018, S. 412 f.). Dabei werden nicht nur agile Prozesse und Führungswerkzeuge etabliert, sondern vielmehr das generelle Organisations- und Führungsprinzip angepasst (vgl. Rigby et al., 2018).

Diese »Adaptionswelle« deutet darauf hin, dass das »Agilitätsmanagement« – egal in welcher Ausprägung – Erfolge zeigt bzw. zumindest in hohem Maße verspricht. Die grundsätzliche Eigenschaft, sich agil bezüglich Markt und Technologieveränderungen zu zeigen, war auf den meisten Märkten immer eine Herausforderung. Manchmal braucht es aber eben die richtige Zeit, die ein bestimmtes Verhalten ganz besonders bedeutend macht und/oder einen systematischen Ansatz erfordert. Wie McKinsey (vgl. Aghina et al., 2018) herausarbeiten, gibt es wesentliche Treiber, die die Notwendigkeit einer umfassenden »agile approach« und damit den Hype hervorbrachte:

- Sehr häufige disruptive Veränderungen bei Technologien und Märkten
- Ebenfalls sehr schnelle Veränderungen mit neuen Anforderungen bei allen Stakeholdern (Kunden, Investoren, Staat mit neuen Gesetzen) und Wettbewerbern
- Die durchdringende Digitalisierung benötigt ebenfalls Organisationen, welche mit multidimensionalen Kommunikationsmustern und komplexen Kollaborationen mithalten können
- Der »Krieg um Talente« die letztlich andere Ansprüche an Lernen, Arbeit und Verantwortung haben, bedingt zudem die Abkehr von wenig dynamischen Silo- bzw. Senioritätskarrieren

Die – wenn man so will – Notwendigkeit, agile Konzepte in Unternehmen einzuführen, lässt sich ähnlich auch über das VUCA-Modell begründen; VUCA steht dabei als Abkürzung für zentrale Aspekte der skizzierten Veränderungen: V = Volatilität, U = Unsicherheit, C = Komplexität, A = Ambiguität. Auf jeden Fall scheint es über neuere exogene Entwicklungen genug Anlass zu geben, systematischer reaktiv oder besser noch: Proaktiv an Veränderungen heranzugehen, wie die Abb. 1 zeigt.



Abb. 1: Reaktive und proaktive Agilität in Folge äußerer Dynamik

## 2. Welche Managementaufgaben sind angesprochen?

Alle klassischen Managementaufgaben (vgl. Bleicher, 1991, S. 450) sind durch Agilität prinzipiell angesprochen. Dies lässt sich wie folgt erläutern: Agilitätsmanagement begreift sich zunächst als die Intention, ein Unternehmen in einer bestimmten Art und Weise zu verändern – nämlich »agil« werden zu lassen. Hierzu sind in den letzten Jahren neue Methoden, organisatorische Muster und Kultur- und Führungsprinzipien entstanden bzw. »alte« wurden »reaktiviert«. Je nach Managementaspekt (Strategie, Organisation, Führung etc.) werden diese Methoden und organisatorischen Muster

entsprechend angewandt bzw. zumindest empfohlen. Bezüglich der einzelnen Elemente des Managements lässt sich folgendes festhalten:

- **Zielebene:** Vielmehr als in weniger agilen Unternehmen ist es nun notwendig, durch klare Ziele – insbesondere Visionen – für die notwendigen ständigen agilen Schritte (teilweise auch strategischen Kurswechseln) einen starken Rahmen zu geben (vgl. Pal, 2005, S. 14 ff.).
- **Strategie:** Auch die strategische Planung soll sich nun nicht mehr nur einmal pro Jahr vollziehen und dann wieder festgeschrieben werden. Es gilt die wechselnden Bedürfnisse sowie Meinungen von Kunden und auch anderen Stakeholdern ständig im Auge zu haben und die strategischen Pläne auch entsprechend neu auszurichten. Werkzeuge wie »Customer Journey Maps«, die im Buch noch vorgestellt werden, sollen nun auf veränderte Kundenbedürfnisse installiert werden (vgl. Varma, 2015, S. 118 ff.).
- **Organisation und Prozesse:** Diese Elemente des Managements sind ein zentraler Bezugspunkt der agilen Welt. Agilität impliziert flache Hierarchien, passende neue Teamformen und Selbstorganisation. Klassische Funktionalabteilungen spielen eine untergeordnete oder gar keine Rolle mehr.

An einem typischen Beispiel der Organisation der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen können verschiedene »Ausbaustufen« unterschieden werden. Abb. 2 zeigt zunächst eine Organisation mit Funktionalbereichen, die einen abteilungsübergreifenden Prozess (»Stage Gate Prozess«) abwickeln. Wohl gemerkt gibt es in dieser Welt schon abteilungsübergreifende Projektteams. Eine erste agile Ausbaustufe ist dann die Einführung agiler Methoden wie Scrum in dem Stage Gate Prozess, wie es auch inzwischen Cooper vorschlägt (»hybrides« Stage Gate Modell, vgl. Cooper, 2018, S. 19). Eine nächste Stufe ist die Einrichtung einer wertstromorientierten Organisation, bei der man temporäre Projektteams letztlich dauerhaft für bestimmte Aufgabenstellungen – z.B. zur Entwicklung bestimmter Produktlinien zusammenfasst. Die Konstellation im Quadranten rechts oben findet man inzwischen bei einigen Unternehmen; Unternehmen wie Spotify haben diese genannten Strukturen bekannt gemacht. Die Expertise der Funktionalabteilungen geht allerdings dort oder in ähnlichen Strukturen nicht verloren. Man bildet »Chapters«, das sind letztlich Zirkel, innerhalb dieser sich Marketing- oder F&E- oder Einkaufsspezialisten zusammenfinden.

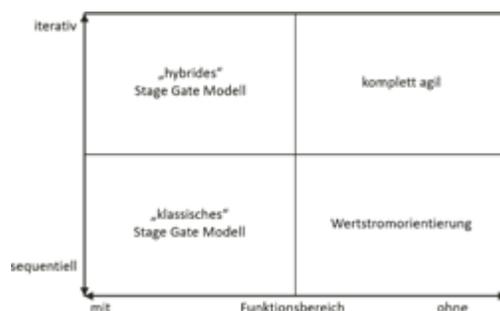


Abb. 2: Mögliche Organisationsformen für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen

▪ **Kultur und Führung:** Das Leben als agile Person in einem agilen Unternehmen setzt eine entsprechende, auch durch das Management gelebte Kultur voraus. Der inzwischen vielzitierte »Mind Shift« muss vom Management vollzogen und verdeutlicht werden. Zentral ist in puncto Führung das Einräumen von mehr Verantwortung für die Mitarbeiter sowie das wenig direkte Steuern und Kontrollieren. Die Führungskraft versteht sich eher als Coach, die Leitlinien gibt und punktuell Unterstützung anbietet. Somit wird weg vom klassisch hierarchischen Führungsverständnis in agilen Teams viel häufiger ein »Führen ohne formale Macht« praktiziert. Selbstverständlich kommen auch agile Teams nicht gänzlich ohne Führung aus – die Führungskompetenz ist hierbei jedoch nicht zwangsläufig auf Grundlage von Formalitäten an eine einzelne Person gebunden. Vielmehr beruht die Verteilung der Führungskompetenzen in agilen Teams auf der Akzeptanz durch die Gruppe, welche in den meisten Fällen durch fachliche Expertise und persönliche Eigenschaften (z.B. Charisma, Rhetorik) begründet ist (vgl. Altherr, 2018, S. 422 ff.). In einigen agilen Teams werden demnach die Führungskompetenzen rollenbasiert auf die unterschiedlichen Teammitglieder aufgeteilt. Der sog. Shared-Leadership Ansatz fordert von den Teammitgliedern jedoch auch ein hohes Maß an Rollenmobilität, Adaptivität und Selbstverantwortung (vgl. Döös, 2015; vgl. Martin et al., 2018). Auf der einen Seite ist es von Bedeutung, dass Mitarbeiter weitgehend die Mobilität erhalten, ihre Rollen im Unternehmen zu ändern und entsprechende Erfahrungen zu gewinnen. Auf der anderen Seite ist das nicht durch jeden Mitarbeiter sofort leistbar, weswegen die Einführung von Selbstorganisation mit individuell auf das Unternehmen abgestimmten Entwicklungsmaßnahmen begleitet werden sollte (vgl. Altherr, 2018, S. 425).

▪ **Operative Planung und Kontrolle:** Hier gibt es eine Vielzahl von Werkzeugen und Methoden, welche agilere Vorgehensweisen ermöglichen. An dieser Stelle möchten wir nur einen Aspekt herausgreifen: Bei sehr flexiblen Vorgehensweisen, bei denen starre Pläne kaum noch sinnvoll sind, werden entsprechend auch Controllingwerkzeuge benötigt, welche diesen Anforderungen gerecht werden. Auch hier haben sich schon erfolgreiche Praktiken etabliert, die agiles Handeln unterstützen. So z.B. entstanden im Rahmen der Scrum-Methodik Kennzahlen, die den Erfordernissen Schnelligkeit und rasche Anpassungsfähigkeit Rechnung tragen. Bei Scrum werden Wege zu einem a priori nicht exakt zu beschreibenden Ziel in »Sprints« eingeteilt. Indikatoren, wie die Kennzahl »Product Increment« oder sogenannte »Velocity«, messen dann letztlich, wie gut und wie schnell man sich gerade auf dem agilen Weg befindet (vgl. Rubin, 2013). Firmen wie Bosch, die in manchen Bereichen bereits auf eine vollständige agile Organisation umgestellt haben, empfehlen Methoden wie Design Thinking, Lean Start up und weitere (siehe Abb. 3) in Relation zur Situationsunsicherheit (z.B. Marktbekanntheit) und Komplexität (z.B. Technologiebekanntheit) (vgl. Friedmann 2019, S. 98 ff.). Dieser Gedanke geht auf Stacey zurück (vgl. Stacey, 2001).

Wie wir nun erläutert haben, tangiert der Anspruch, agil zu sein, tendenziell alle klassischen Aufgabengebiete des Managements. Allerdings stellt sich natürlich die Frage, wann überhaupt ein systematisches Agilitätsmanagement bzw. zumindest ein mehr an

Agilität in einzelnen Teilbereichen notwendig ist. Sehr vereinfacht lässt sich die Entscheidung, wann agiles Handeln notwendig bzw. wichtig ist, an folgendem einfachen Schaubild skizzieren. Allerdings gibt die Abb. 4 keine Anhaltspunkte für die passende inhaltliche Ausgestaltung. Es wird damit noch nicht klar, welche Prozesse (operativ oder strategisch), welche Bereiche (F&E, Vertrieb etc.) oder das gesamte Unternehmen agiler werden müssen. Je nachdem, welche Veränderungsdynamiken in einer Branche zugrunde liegen, werden auch unterschiedliche organisatorische Muster, Methoden etc. benötigt. Es gibt letztlich auch keine digitale Entscheidung »agil« oder »nicht agil«; auf diese Thematik werden wir im nächsten Abschnitt eingehen.

**3. Ambidextrie – oder: Agilität nur dann, wenn sie sich lohnt**

Häufig wird angemahnt, dass eine umfassende Transformation in Richtung Agilität nicht anzuraten sei. Es wird die Notwendigkeit postuliert, bestehende, wenig dynamische Geschäfte »effizient« in klar definierten Prozessen und mit althergebrachten Abteilungen abzuwickeln; neue Geschäfte und/oder auf dynamischen Märkten würden durchaus Agilität verlangen. »Effiziente« und »agile« Organisationen werden dort in gewisser Weise als konträr erachtet, nichtsdestotrotz sei beides nach Bedarf vorzuhalten bzw. einzusetzen: Ambidextrie, was so viel wie Beidhändigkeit bedeutet, sei gefordert. Auch wenn der Ursprung der Ambidextrieforschung bereits in den 90ern zu finden ist (vgl. Tushman/O'Reilly, 1996), wird das Konstrukt der organisationalen Ambidextrie in aktueller Praxisliteratur verarbeitet (vgl. z.B. Buhse, 2020). Andere Autoren (Grabmeier, Aghina) sehen den Gegensatz zwischen Effizienz und Agilität weniger. Durchaus sei es wichtig, je nach Situation und Bedarf Agilität zu zeigen, allerdings benötige Agilität letztlich immer stabile Strukturen. Stabile Kernelemente einer Organisation gepaart mit Agilität führen auch zu Effizienz. Solche Debatten sind u.a. auch Konsequenzen unscharfer Begrifflichkeiten und im Grunde für die Praxis wenig hilfreich. Wie wir bereits erläutert haben, geht es zunächst immer darum zu fragen, wo und wie mehr Agilität sinnvoll ist. Ob und in welcher Form agile Methoden, Organisationsmuster u.ä. gewählt werden, ist dann eine Frage von Aufwand und Ertrag. Wenn z.B. die Einführung eines agilen Organisationsmodells und eine Scrum-Methodik hilft, die Time-to-Market der Entwicklung so signifikant zu verbessern, dass der Aufwand der Transformation klar durch den Ertrag übertroffen wird, dann lohnt eben diese Veränderung. Als Kern der Ambidextrie-Debatte lassen sich schlicht zwei Feststellungen treffen:

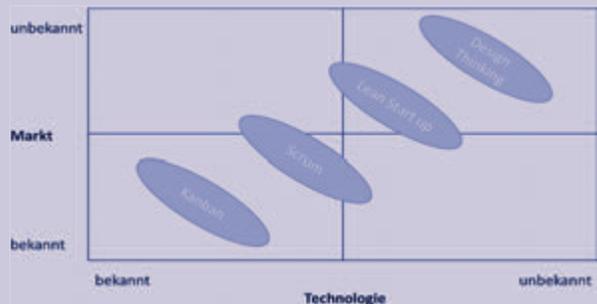


Abb. 3: Methodeneinsatz in Abhängigkeit von Komplexität und Unsicherheit

- Ohne Zweifel ist eine komplette »Agilisierung« eines Unternehmens in vielen Fällen nicht sinnvoll bzw. notwendig. Wenn z.B. die Ergebnisse unternehmerischer Aufgaben – Produkte und Dienstleistungen – klar definiert sind und ebenso die operativen Prozesse dazu, dann bieten sequentielle Abläufe auch in hierarchischen Strukturen wohl nach wie vor die effizientere Organisationsform.
- Welche agilen Organisationsformen, Führungsprinzipien oder Methoden wann wie Sinn machen, muss im Zweifel untersucht werden. Der Nettowert der agilen Transformation muss schlichtweg positiv sein. Wie man vorgehen könnte, um für den jeweiligen Zweck die passende Form der agilen Transformation zu wählen, zeigen Thomaschewski und Völker im Band Praxiswissen Management (vgl. Thomaschewski/Völker, 2019, S. 25 f.)

Als Vorteil der Ambidextrie-Debatte lässt sich festhalten, dass sie Unternehmen darauf hinweist, das Wann und Wo agiler Konzepte zu hinterfragen. In diesem Kontext wird die Debatte weitens dazu führen, dass Praxis und Wissenschaft noch genauer ausloten müssen, wie das Konzept Agilität weiter konkretisiert werden kann.

#### 4. Fazit

Agiles Verhalten ist – so haben wir argumentiert – im zunehmenden Zeichen der Digitalisierung und entsprechenden marktlichen und technologischen Veränderungen eine zentrale Herausforderung für wohl die meisten Unternehmen. Insofern ist es naheliegend, dass das »Management der Agilität« im Fokus der Managementliteratur und -praxis steht. Wie andere Managementkonzepte durchläuft dieser Ansatz einen Hype Cycle. Wie ebenfalls bei vielen solcher Ansätze findet sich z.T. Bekanntes gepaart mit neuen Einsichten oder neuen oder zumindest für den neuen Zweck angepassten Methoden zu Verhaltensmustern. Agilitätsmanagement tangiert letztlich alle Elemente des Managements; Ziele, Strategien und operative Planung, Kontrolle, Organisation und Führung sind angesprochen. Eine agile Transformation ist aufwendig und teuer; eventuell ist sie auch meist für jede Branche bzw. jedes Unternehmen in einer Branche nicht gleich wichtig. Es gibt zudem auch Aufgaben innerhalb eines Unternehmens, bei denen agiles Verhalten eher untergeordnet oder weniger dringlich ist. Es gilt letztlich für die Ambidextrieanforderungen gewappnet zu sein.



Abb. 4: Wann ist Agilität sinnvoll?

#### Literatur

- Aghina, W. et al., The five trademarks of agile organizations, in: McKinsey Report, online im Internet: URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations#0>, Abrufdatum (05.05.2020).
- Altherr, M., Die Organisation der Selbstorganisation, in: Kels, P., Kaudela-Baum, S. (Hrsg.), Experten führen, Wiesbaden 2018, S. 411–426.
- Beck, K. et al., Principles behind the Agile Manifesto, Snowbird (USA), online im Internet: URL: <http://agilemanifesto.org/principles.html>, (Abrufdatum: 08.05.2020).
- Buhse, W., Ambidextrie wird zum Führungsmodell, online im Internet, URL: <https://www.cio.de/a/ambidextrie-wird-zum-fuehrungsmodell,3580207>, (Abrufdatum: 27.03.2020).
- Bleicher, K., Das Konzept integriertes Management, Frankfurt 1991.
- Cooper, R./Sommer A.-F., Agile-Stage-Gate for Manufacturers – Changing the Way New Products Are Developed, in: Research-Technology Management, Vol. 61 (2018), S. 17–26.
- Döös, M., Together as One: Shared Leadership Between Managers, in: International Journal of Business and Management, Vol. 10 (2015), S. 45–58.
- Friedmann, D., Agile Zusammenarbeit zwischen Teams und Führungskräften, in: Thomaschewski, D., Völker, R. (Hrsg.), Agiles Management, Stuttgart 2019, S. 97–114.
- Grambeier, S., Ambidextrie als Organisationsprinzip – Innovationen und Kerngeschäft verbinden, online im Internet: URL: <https://grabmeier.kienbaum.com/2018/03/03/ambidextrie-als-organisationsprinzip-innovationen-und-kerngeschaeft-verbinden> (Abrufdatum: 05.05.2020).
- Kalenda, M. et al., Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors, in: Journal of Software – Evolution and Process, Vol. 30 (2018).
- Martin, J. et al., Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors, in: Procedia Computer Science, Vol. 138 (2018), S. 671–679.
- Moss-Kanter, R., Change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation, New York 1985.
- Pal, N./Lim, M., Emergence of the Agile Enterprise, in: Pal, N., Pantaleo, D. (Hrsg.) The agile Enterprise, New York 2005, S. 11–31.
- Peters, T./Austin, N., Leistung aus Leidenschaft. Über Management und Führung, Hamburg 1986.
- Rubin, K., Essential SCRUM: A Practical Guide to the most popular Agile Process, New Jersey 2013.
- Rigby, D.K. et al., Agile at Scale, in: Harvard Business Review, 2018, No. 5/6, S. 88–96.
- Stacey, R., Complexity and the Group Matrix, in: Group Analysis, Vol. 34 (2001), S. 221–239.
- Thomaschewski D./Völker, R., Agilität und Agilitätsmanagement – eine Einführung, in: Thomaschewski, D., Völker, R. (Hrsg.), Agiles Management, Stuttgart 2019, S. 15–27.
- Tushman, M. L./O'Reilly, C. A., Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, in: California Management Review, Vol. 4 (1996), S. 8–30.
- Varma, T., Agile Product Development – How to design innovative products that create customer value, New York 2015.

# Standpunkte

## Wie sich die Sichtweisen von Hans-Werner Sinn und Clemens Fuest unterscheiden

Die Corona-Bücher der beiden Top-Ökonomen in der Rezension

Es kommt nicht oft vor, dass das langjährige Gesicht eines der großen deutschen Forschungsinstitute und sein Nachfolger fast parallel ein Buch zum gleichen Thema veröffentlichen. Doch die Corona-Pandemie ist ja auch alles, nur nicht gewöhnlich. So haben sich also Hans-Werner Sinn und Clemens Fuest in ihren neuesten Werken hauptsächlich mit den ökonomischen, aber ansatzweise auch gesellschaftlichen und gesundheitlichen Folgen der Krise auseinandergesetzt. »Wie wir unsere Wirtschaft retten – Der Weg aus der Corona-Krise« (Fuest) und »Der Corona-Schock – Wie die Wirtschaft überlebt« (Sinn) offenbaren bei allen ökonomischen Gemeinsamkeiten auch unterschiedliche Ansätze und Sichtweisen. Das beginnt bereits beim Grundkonzept der Bücher. Sinn, ehemaliger Leiter des Münchner Ifo Instituts für Wirtschaftsforschung, folgt den 34 Fragen seines Lektors, auf die er in aller Tiefe eingeht. Der 72-Jährige schreibt häufig in der Wir- und Ich-Perspektive, verrät dabei auch Persönliches, bringt die Zusammenhänge gewohnt pointiert auf den Punkt und übt immer wieder scharfe Kritik an der europäischen Klima- und Verschuldungspolitik. Der rund 20 Jahre jüngere Fuest, genau wie sein Vorgänger übrigens ein gebürtiger Westfale, wählt hingegen einen klassischen Kapitel- Aufbau im Sinne einer ökonomischen Diagnose und Therapie der Corona-Krise. Er argumentiert dabei in einem sachlichen Analysestil anhand von vielen Grafiken, Fakten und gibt anschließend vergleichsweise diplomatische Handlungsempfehlungen.

### Schwerpunkt auf Gesundheits-, Schulden- und Umweltpolitik

Beide Top-Ökonomen machen einen breiten (volkswirtschaftlichen) Rundumschlag zur Corona-Pandemie, legen ihren Schwerpunkt dabei neben der Krise als solches auf die europäische sowie speziell die deutsche Gesundheits-, Schulden- und Umweltpolitik. Und sie lassen daran – bis auf das Adhoc-Krisenmanagement einiger Länder wie Deutschland und Italien – kein gutes Haar. Genau wie

Sinn bemängelt auch Fuest die hohen Schuldenquoten und den zunehmenden Automatismus der Geldtransfers von Nordin Richtung Südeuropa. Beides dürfte in ökonomischer Hinsicht eine der sichtbarsten Folgen der Seuche bleiben. Während Fuest in dem neuen, rund 750 Milliarden umfassenden Rettungsfonds der Europäischen Union einen dezidierten Unterschied zu einer gemeinschaftlichen Verschuldung sieht, ist für den emeritierten Professor der Weg dorthin längst vorgezeichnet. Sinn selbst hätte in dieser Covid-19-Krise von Anfang an einen völlig anderen gewährt, nämlich den der unilateralen Hilfe. »Wir brauchen doch nicht die EU, um unseren Nachbarn zu helfen. Man muss sich auch nicht koordinieren, wenn man hilft. Wenn ich jemand anderem helfe, dann tue ich das aus eigenem Antrieb, und ich tue das unabhängig davon, ob andere es auch tun.« (S. 23) Sinn macht nicht nur diese Ex-post-Vorschläge, er hat mitten in der Krise nach eigenem Bekunden auch selbst entsprechend gehandelt. So hätten er und seine Frau – ebenfalls eine Ökonomin – »privat nach unseren Möglichkeiten sehr viel an das italienische Rote Kreuz gespendet. Wir haben auch einen Aufruf getätigt, der vom Wirtschaftsbeirat Bayern [...] aufgenommen wurde.« (S. 23) Viele Unternehmen hätten im vier- und fünfstelligen Bereich gespendet. Natürlich ist auch Sinn bewusst, dass dies nur ein Tropfen auf dem heißen Stein gewesen ist. Doch die deutsche Regierung hätte es verpasst, auf diese Weise »einen wirklich substanziellen Beitrag« zu leisten. »Das wäre ein Zeichen der Solidarität gewesen. Und es hätte vor allem nicht irgendeinen Automatismus begründet, der die deutsche Regierung zu Leistungsversprechen in Zukunft veranlasst.« (S. 25)

### Warum die Zinsen auf lange Sicht niedrig bleiben

Auf bilaterale Hilfen geht Fuest kaum ein. Er betont vielmehr, dass sich gesundheitliche und wirtschaftliche Erholung nach der

Corona-Krise nicht ausschließen müssten. Gemäß der Tinbergen-Regel sei es allerdings schwierig, mit einem Instrument zwei Ziele zu erreichen (S. 151). Als Beispiel nennt der heutige Ifo-Präsident, dass Klimapolitik nicht gut funktioniert, wenn man damit Klimaschutz und Konjunkturbelebung gleichzeitig erreichen will. Fuest geht in seinem Buch vielen Phänomenen auf den Grund – etwa, warum die Zinsen in Europa schon länger dermaßen niedrig sind (und es vermutlich auch bleiben) oder wie man aus der Nummer der hohen Staatsverschuldung wieder herauskommen kann. In puncto EU-Schuldenbonds hat der Volkswirt – noch – mehr Hoffnung als sein Vorgänger, was dann beispielsweise so klingt: »Der deutsch-französische Vorschlag betont, dass der Fonds im EU-Eigenmittelbeschluss verankert und an einen ›verbindlichen Rückzahlungsplan‹ gebunden wird. Das ist durchaus eine starke Verpflichtung auf den einmaligen Charakter der Schuldenaufnahme. Spätestens in der nächsten Krise ist allerdings mit politischem Druck zu rechnen, dieses Instrument erneut zu nutzen. Es kann aber kein Mitgliedstaat gezwungen werden, sich daran zu beteiligen. Insofern handelt es sich hier nicht um die Einführung eines europäischen Verschuldungsrechts, das die Kontrolle der Mitgliedstaaten über ihre Schulden in Frage stellt.« (S. 222) Für Sinn ist dagegen das Kind schon in den Brunnen gefallen: »Es handelt sich um eine chronische Wirtschaftskrankheit eines Patienten (Anm. der Red.: gemeint sind vor allem die südeuropäischen Länder), der nun auch noch von der Pandemie erwischt wird.« (S. 69/70) [...] oder: »Wir haben uns mit dem Euro in eine unglaubliche Zwickmühle hineinmanövriert.« (S. 90) Die (neuen) Schulden seien Staatsschulden der europäischen Länder, aber sie würden nirgends verbucht, und sie würden auch auf die nationalen Schuldenquoten nicht angerechnet. (S. 179) Darauf angesprochen legte der Bestseller-Autor in einem WELT-Interview vom 22. August 2020 nach: »Wir haben jetzt quasi ein Transfersystem eingerichtet, das sich verselbständigen wird und das auf Dauer dazu führt, dass sich ein einzelnes Land gar nicht mehr wehren kann.« Und: »Es ist ja kein Zufall, dass das EZB-Kaufprogramm PEPP dasselbe Volumen hat wie der Wiederaufbaufonds, nämlich 750 Milliarden Euro. Wir retten also, indem wir Geld drucken.« Die EZB habe, erklärte Sinn in dem Interview weiter, über die vergangenen zehn Jahre [...] einen Geldüberhang von vier Billionen Euro geschaffen. Dieses Geld werde gehortet, [...] weil die Wirtschaft sich in einer sogenannten Liquiditätsfalle befinde. »Deshalb ist es auch bisher zu keiner Inflation gekommen. Das könnte sich allerdings irgendwann einmal sehr plötzlich ändern.« So wird es auch ausführlich im Buch erläutert (S. 79–85). Dort wird auch deutlich: Wenn die Inflation erstmal da ist, wird sie die Geldpolitik aus verschiedenen Gründen wahrscheinlich nicht mehr einfangen können.

### **Ausstieg vom Ausstieg aus der Atomkraft?**

Bei der Klimapolitik liegen die Grundpositionen beider Volkswirte ebenfalls nicht allzu weit auseinander. Doch auch hier ist Sinn tendenziell skeptischer als Fuest, der den weiteren Ausbau des

CO<sub>2</sub>-Emissionshandels als goldenen Weg ansieht. Ersterer gibt zu bedenken, dass fossile Energiestoffe wie Erdöl und Gas, die wir in Europa nicht verbrauchen, zu weltweiten Preiseffekten führen, die wiederum aufstrebende Länder zu einem stärkeren Verbrauch animieren. Die Gesamtnachfrage könnte insgesamt sogar steigen, wenn die Öl-Scheichs – so sinngemäß Sinns Argumentation – noch möglichst viel ihres Erdöls verkaufen möchten, bevor weltweit immer mehr grüne Politik um sich greift. Sinn bezieht in diesem Zusammenhang teilweise strittige Positionen, die einem breiten (politischen) Konsens entgegenstehen. So spricht er sich für einen Ausstieg vom Ausstieg aus der Atomkraft aus, wobei ihm auch bewusst ist, dass es hierfür wohl zu spät ist. Zumindest aber würde er die Kraftkraftwerksinfrastruktur aufrechterhalten, damit die nachfolgenden Generationen die Chance haben, wieder in die Atomkraft einzusteigen, die nach Sinns Einschätzung weltweit keinesfalls auf dem Rückzug und davon abgesehen klimafreundlich ist, auch weil ein immer größerer Teil der Brennstäbe wiederverwertet werden kann. Den Kohleausstieg findet der renommierte Ökonom hingegen im Kern für richtig, weil diese natürliche Ressource dadurch im Boden verbleiben und nicht woanders auf der Welt verbraucht werde. Die Umweltbilanz von Elektroautos ist Sinn zufolge – aufgrund der durch die Herstellung entstehenden Schadstoffe der Batterien und des Stroms – bis zu Laufleistungen von an die 220.000 Kilometern gegenüber dem Dieselmotor negativ, weshalb er es in keiner Weise nachvollziehen kann, dass der hiesigen Automobilindustrie so starke CO<sub>2</sub>-Einsparungen aufoktroiert worden sind. »Es macht keinen Sinn, die deutsche Automobilindustrie zu dezimieren und zu hoffen, damit der Umwelt zu dienen, das Gegenteil könnte der Fall sein. Ich betone hier noch einmal, dass ich die Wirtschaftspolitik, die die Bundesregierung im Verein mit der EU gegen die deutsche Automobilindustrie betreibt, für verheerend, falsch und gefährlich halte – und für klimapolitisch völlig nutzlos.« (S. 123) Sinn verwendet immer wieder solch drastische Adjektive, um auszudrücken, dass es aus seiner Sicht eher zehn nach als fünf vor zwölf ist. Er schreibt ein Stück weit so, wie er auch sonst bei öffentlichen Auftritten spricht und argumentiert, so dass man durchaus den Eindruck haben kann, dass er wahrhaftig vor einem sitzt.

### **Unterschied im Schreibstil, Einigkeit beim CO<sub>2</sub>-Handel**

Fuests Schreibstil ist anders, distanzierter – so als ob er mit einer Lupe über der Corona-Welt schwebt und die Zusammenhänge bis zum letzten Sandkorn gründlich analysiert. Das klingt dann im Kapitel zur Klimapolitik beispielsweise so: »Es spricht alles dafür, stärker als bisher zu klimapolitischen Instrumenten zu greifen, die es erlauben, Klimaziele zu möglichst geringen Kosten zu erreichen. Von zentraler Bedeutung ist dabei das Konzept des einheitlichen CO<sub>2</sub>-Preises. Statt einzelnen Sektoren direkt vorzuschreiben, welche Mengen an Emissionen zulässig sind, sollten möglichst alle Sektoren durch einen einheitlichen CO<sub>2</sub>-Preis gekoppelt werden – und das, solange ein global koordinierter

CO<sub>2</sub>-Preis außer Reichweite bleibt, zumindest europaweit.« (S. 149) Hierbei scheinen beide Volkswirte eine Sprache zu sprechen. Denn Sinn drückt es fast deckungsgleich so aus: »Die Anregungen zur Reduktion der Verschmutzung muss man über einheitliche Preise für die jeweiligen Schadstoffe steuern, und der Preis sollte sich über einen erweiterten Emissionshandel bilden, der für alle Sektoren der Wirtschaft gilt [...]« (S. 132) Was sowohl Fuest als auch Sinn in ihren Corona-Büchern gerne machen, sind Einschübe – beispielsweise bei ersterem ein ökonomischer Vergleich zwischen Belgien und Italien – und historische Bezüge. Auch diese unterscheiden sich. Sinn brandmarkt gleich zu Beginn eine Aussage von Finanzminister Olaf Scholz – mittlerweile auch SPD-Kanzlerkandidat –, in der er sich für die europäische Rettungspolitik die eigenständige Verschuldungsfähigkeit des amerikanischen Zentralstaats im Jahr 1790 zum Vorbild genommen habe. Sie geht auf den ersten US-Finanzminister Alexander Hamilton zurück. Sinn kritisiert dabei scharf: »Die unkontrollierte Kreditaufnahme, die aus Hamiltons Schuldenunion und auch aus der Vergemeinschaftung der Schulden im zweiten Krieg gegen die Briten in den Jahren 1812 bis 1814 folgte, führte zu einer Blase, die in der zweiten Hälfte der 1830er Jahre platzte.« (S. 12) und: »Nichts als Hass und Streit war durch die Schuldenunion entstanden.« (S. 13). Die Amerikaner seien aus ihrem Schaden klug geworden, so Sinn weiter, denn sie reagierten darauf, indem sie strikte Schuldengrenzen für die Einzelstaaten verabredeten und der Schuldensozialisierung ein Ende bereiteten. Gegen Ende wiederholt der langjährige Ifo-Präsident noch einmal die Probleme der Hamilton'schen Schuldenarchitektur, was seine große Sorge im Hinblick auf die heutige Situation in Europa deutlich erkennen lässt. Über die sogenannte Holländische Krankheit schreibt Sinn an mehreren Stellen – so auf Seite 66: »Länder, die über hohe Einnahmen aus dem Verkauf von natürlichen Ressourcen verfügen wie zum Beispiel Norwegen oder Venezuela, haben, gemessen an der lokalen Standortqualität und der Produktivität der Arbeitskräfte, zu hohe Löhne als dass eine wettbewerbliche Industrie sich etablieren und halten kann.« Sinn sieht die Geldtransfers aus dem Norden als natürliche Ressourcen, durch den die mediterranen Industrien stark in Mitleidenschaft gezogen werden, weil sie in den Ländern zu überhöhten Lohn- und Preisniveaus führen. Erstmals beobachtet worden ist das Phänomen in den 1960er Jahren in den Niederlanden, daher auch der Name Holländische Krankheit. Dort ist seinerzeit Gas in großen Mengen gefunden worden, worauf man sich nach Sinns Ansicht zu lange ausgeruht hat.

## Historische Vergleiche zur Spanischen Grippe

Auch Fuest zieht historische Vergleiche, wie die zur Dotcom-Blase 2001 und Finanzkrise 2008/09, aber auch den zur Weltwirtschaftskrise 1929. Er analysiert tiefgründig und anhand von Zahlenwerken die Parallelen und Unterschiede zur Corona-Krise. In seiner Buch-Einleitung führt der 52-Jährige auch die Spanische Grippe ins Feld, die 1918 in Europa gewütet hat. »Die zeitliche Nähe der Pandemie zum Ende des Ersten Weltkriegs erschwert

die Messung der Auswirkungen auf die Wirtschaft. Aber es wird deutlich, dass die Verluste erheblich sind. Aktuelle Schätzungen zu Folgen der Corona-Pandemie bewegen sich interessanterweise in ähnlichen Größenordnungen, obwohl die ökonomischen und politischen Bedingungen und die Krankheit selbst ganz anders sind.« (S. 28) Sinn wiederum betont den gesundheitlichen Unterschied zwischen beiden Seuchen. Damals sei es so gewesen, dass die Jüngeren besonders gefährdet waren. »Tatsächlich ist damals auch ein Teil der Arbeitsbevölkerung weggestorben. Das ist diesmal anders. Und deswegen kann man wohl guten Gewissens die frühzeitige Wiederaufnahme von Arbeitsverhältnissen begrüßen. [...]« (S. 155) Während Fuest die Pest im 14. Jahrhundert kurz erwähnt, überträgt Sinn das seinerzeit verbreitete Pestklappern auf die Corona-Pandemie (S. 45–50). Damals wurde kräftig geklappert, wenn ein Pest-Kranker das Haus verlassen hat, damit ihm die Menschen aus dem Weg gehen konnten. Sinn ist natürlich klar, dass dies heute allein schon aus Gründen der Persönlichkeitsrechte nicht möglich ist. Er hätte die Corona-App allerdings längst so umgebaut und eingesetzt, dass die Covid-19-Infizierten mit Bewegungskreisen anonym kenntlich gemacht werden, damit man als Nicht-Infizierter leicht einen Bogen um die Risiken machen kann. »Unser Navi zeigt doch auch an, wo sich Staus ergeben«, schreibt Sinn auf Seite 49: »Warum zeigt es nicht die Ballung von Gefährdungen im Raum? Den Stau darf ich meiden, die Gefährdungen nicht. Ist denn die Zeit des Autofahrens wichtiger als das menschliche Leben? Welche verqueren Wertvorstellungen haben sich denn hier bloß in die Politik eingeschlichen!« Fuest widmet sich weniger etwaigen Apps als vielmehr der Digitalisierung als solches – und deren nicht immer positiven Folgen. Gemeint ist allen voran die Marktmacht der amerikanischen Internetriesen. »Es ist essentiell, dass die Wettbewerbspolitik auf den Digitalisierungsschub infolge der Corona-Krise mit einer beschleunigten Weiterentwicklung wettbewerbspolitischer Vorkehrungen gegen den Verfall des Wettbewerbs in der Internetwirtschaft reagiert.« (S. 142) Sinn räumt aber auch ein, dass »die Welt die Krise ökonomisch und medizinisch nicht so leicht hätte bewältigen können, wenn ihr nicht die Segnungen des amerikanischen Unternehmertums zur Verfügung gestanden hätte. Damit meine ich zum einen den elektronischen Versandhandel und zum anderen die elektronischen Kommunikationsmittel.« (S. 154). Etwas überraschend sieht Sinn im Homeoffice eher einen Fluch als einen Segen. »Homeoffice ist in den meisten Tätigkeiten nicht dasselbe wie eine Arbeit im Büro. Und wenn Homeoffice zu leicht möglich wird, dann ist es schwer, die Leute ins Unternehmen zurückzuholen.« Das bedeute eine dauerhafte Beeinträchtigung der Arbeitsproduktivität. »Für meine Begriffe hätte man die 80-Prozent-Regel (gemeint ist das durch die Politik frühzeitig beschlossene erhöhte Kurzarbeitergeld von bis 80 Prozent des ausgefallenen Nettoentgelts) statt für die Kurzarbeit für Homeoffice-Tätigkeiten ansetzen können.« (S. 160)

## Zehn-Punkte-Plan als Weg aus der Corona-Krise

Fuest schließt sein Buch mit einem Zehn-Punkte-Plan, um einen Weg aus der Corona-Krise aufzuzeigen. Warum aber nicht spätestens an dieser Stelle die erfolgsversprechenden SARS-Cov-2-Strategien asiatisch-demokratischer Länder wie Japan, Südkorea oder Taiwan als Blaupause angeführt werden, ist zumindest bemerkenswert. Stattdessen geht es unter anderem um die Digitalisierung in der Bildung. »Die Digitalisierungspolitik sollte sich auf das Ziel konzentrieren, dass die Erwerbstätigen die Chancen der Digitalisierung nutzen können. Investitionen in Aus- und Weiterbildung sind dazu der Schlüssel.« (S. 252) Fuest kommt außerdem zum interessanten Schluss, dass Corona am Ende des Tages unter Umständen sogar zu mehr Globalisierung führt, weil Unternehmen womöglich internationale Produktionsnetzwerke ausdehnen, um bei Störungen besser gewappnet zu sein. (S. 233) Sinn widmet sich – selbstverständlich – auch »seinem« Thema, den sogenannten Target-Forderungen, auf die er schon vor einigen Jahren gestoßen ist und für jedermann ans Licht gebracht hat. Nach dem Ausbruch der Corona-Krise haben die Target-Forderungen der Deutschen Bundesbank gegenüber dem Euro-Bankensystem die Billionen-Euro-Grenze überschritten. Dahinter stecken allen voran italienische und spanische Verbindlichkeiten. Sinn argumentiert schlüssig, dass die Wahrscheinlichkeit sehr hoch ist, dass das Geld zumindest in Teilen für den deutschen Staat verloren ist, wenn nicht sogar komplett. Denn es gebe hierfür keinerlei Sicherheiten. Derzeit würden auf die Forderungen sogar negative Zinsen fällig, was bedeutet, dass Deutschland indirekt sogar drauflegen muss, obwohl es Kredite gibt. Dass es bislang dennoch zu keinem lauten Aufschrei in der Öffentlichkeit gekommen ist, liegt Sinn zufolge daran, dass die Zusammenhänge sehr komplex sind und die Politik die Target-Forderungen lieber unter den Teppich kehrt. Das macht der 72-Jährige zum Glück nicht, er schenkt seinen Lesern reinen Wein ein. So gibt er am Anfang und Ende des Buches auch zu bedenken, dass die deutsche Regierung besser auf die Pandemie hätte vorbereitet sein müssen. »Die SARS-Epidemie war ein Warnschuss. [...] Man wusste, dass eine weitere Corona-Pandemie droht; darüber ist sogar dem deutschen Bundestag in Form eines sehr detaillierten wissenschaftlichen Dossiers berichtet worden.« (S. 200) Was würden wir in Deutschland nur ohne solche Experten tun, die die kritischen Themen noch auf den Tisch bringen? Allein: Das breite Publikum und die Politiker scheinen daran kein Interesse zu zeigen – oder wie es Sinn ausdrückt: »Die Öffentlichkeit ist nur so klug wie die Medien, die sie tagtäglich beschallen. Sie braucht erst eine Ebene der öffentlichen Bewusstwerdung, am besten vermittelt durch bewegte Fernsehbilder unmittelbarer Bedrohung, wie zum Beispiel Flüchtlinge vor Stacheldrahtzäunen oder Corona-Tote, die von einer Kolonne von Armeelastern abtransportiert werden. Erst wenn solche Bilder zu sehen sind, regiert die große Politik.« Diese Ebene könne er aber heute nicht liefern. Sie komme erst in zehn, 15 Jahren, »wenn wir über die Verarmung unserer Rentnergeneration reden und über die vielen Menschen, die dann nicht mehr ordnungsgemäß in Pflegeheimen und anderswo versorgt werden können.« (S. 112/113).

»Wie wir unsere Wirtschaft retten – Der Weg aus der Corona-Krise«

(277 Seiten, 18 Euro) von Clemens Fuest ist Mitte Juli beim Aufbau Verlag in Berlin erschienen und wurde in die Shortlist zum Deutschen Wirtschaftsbuchpreis 2020 aufgenommen.

»Der Corona-Schock – Wie die Wirtschaft überlebt«

(218 Seiten in kleinerer Schrift, 18 Euro) von Hans-Werner Sinn veröffentlichte der Verlag Herder in Freiburg Ende Juli. Beide Werke sind also fast zeitgleich auf den Markt gekommen. Aufgrund der Dynamik der Corona-Pandemie sei der Hinweis erlaubt, dass in beiden Büchern nur die Ereignisse bis Juni 2020 berücksichtigt werden konnten.



Dipl.-Volks. Jörg Rieger

**ist freiberuflicher Redenschreiber und Journalist. Der zweifache Familienvater hat neben seiner Selbstständigkeit mehrjährige Berufserfahrung als Wissenschaftlicher Mitarbeiter, in der Pressestelle einer Bundesbehörde und als Redakteur diverser Fachzeitschriften.**

# 2

## Im Job



**WiWi**  
CAREER

2021/  
2022



Schon im Studium, oder zumindest kurz danach, stellt sich die Frage, was man eigentlich werden möchte oder könnte. Nachfolgend stellen wir ein paar sehr interessante Berufe vor, die es tatsächlich gibt:

## U-Bahn-Stopfer

in Corona-Zeiten ein gefährdeter Beruf.

## Deo-Tester

geeignet für den, der seine Nase gerne in alles reinsteckt.

## Möbel-Probefitzer

damit auch bei Poco der Popo gut sitzt.

## Achterbahn-Tester

ok, gibt schlimmere Jobs.

## Fahrrad-Fischer

seit dem E-Roller-Boom ein Job mit Wachstumspotenzial, vor allem in Städten mit Flüssen!

**Notenblatt-Umbblätterer**  
wenn der Pianist seine Finger mal wieder woanders mit beschäftigt.

# Karriere-Booster: Coach mich!

Von Ines Bruckschen

Jeder kennt Situationen, die den Adrenalinspiegel schlagartig in die Höhe treiben. Mit viel Disziplin und Übung lässt sich das im Laufe der Jahre in den Griff kriegen. Deutlich schneller und entspannter geht es jedoch mit der Unterstützung von erfahrenen Coaches. Welche Themen sich für ein Coaching eignen und wie man einen passenden Coach findet.



Vertreter:innen der Generationen Y und Z zeigen sich dem Thema Coaching gegenüber deutlich aufgeschlossener als ihre Vorgänger. Sie wissen: Wenn ein Unternehmen derart in sie investiert, dann sieht es Potenzial in mir. Die Unternehmen selbst dagegen freuen sich, wenn Kandidaten im Vorstellungsgespräch von Coaching-Erfahrungen berichten – das zeigt, dass hier jemand Verantwortung für seine eigene Weiterentwicklung übernimmt.

Oder anders formuliert: Coaching hat sich vom Defizit-Indikator (Was stimmt mit dir nicht?) zum Statussymbol (Toll, wie schnell du das Problem gelöst hast) entwickelt. Immer mehr Menschen nutzen Coaching, um Themen wie diese zu bearbeiten:

- Wo liegen meine Stärken? Wie kann ich sie besser einsetzen bzw. mich vermarkten?
- Wann limitiere ich mich selbst? Was kann ich stattdessen tun?
- Wie erreiche ich meine Ziele effektiver?
- Wie verbessere ich meine Beziehungen?
- Wie löse ich Konflikte (innere und mit anderen)?
- Welches neue Verhalten könnte mich voranbringen?
- Welcher nächste Karriereschritt ist sinnvoll für mich?
- Wie finde ich gut und schnell in neue Aufgaben, Rollen, Funktionen?
- Wie komme ich leichter durch Veränderungen?
- Wie integriere ich Beruf und Leben besser?

Nicht, dass man sich früher diese Fragen nicht gestellt hätte. Aber da ging man zu Mentoren oder Beratern seines Vertrauens und ließ sich einen Tipp geben. Heute wissen wir: Was dem einen hilft, kann beim anderen ergebnislos verpuffen. Oder sogar schaden. Unzählige Ratgeber wurden bereits geschrieben, und doch sind die Fragen nach Lösungen immer mehr und lauter geworden. Coaching beantwortet diese Fragen, indem es individuelle Lösungen erarbeitet, die für diese eine, gerade gecoachte Person mit all ihren Stärken und Schwächen, Motiven, Bedürfnissen und Sehnsüchten funktioniert.



### Beispiel Ben und der Wunsch nach mehr Selbstbewusstsein

Ben hatte bisher erst zwei Bewerbungsgespräche geführt, beide waren ordentlich in die Hose gegangen – fand er. Obwohl er sich viele Video-Tipps zum Thema angesehen hatte, begann er, an sich zu zweifeln und schob weitere Bewerbungen erst mal vor sich her. Mit einem Coach analysierte er seine Gesprächserfahrungen und fand heraus, dass beim ersten Mal die Stelle gar nicht zu ihm gepasst hätte und beim zweiten Mal die Werte des Unternehmens bzw. wie mit ihm umgegangen wurde. Im nächsten Schritt hielt Ben fest, was ihm nach diesen Erfahrungen besonders wichtig ist in Bezug auf seine künftige Stelle und den Arbeitgeber, wo seine besonderen Stärken liegen und wie er die im Gespräch gut belegen kann. Auf einmal war die Angst weg und er stieg wieder in die Bewerbungsprozesse ein. Dafür brauchte er lediglich drei Treffen mit seinem Coach.

Ein Coaching arbeitet typischerweise auf ein konkretes Ziel hin und ist entsprechend von kürzerer Dauer. Im Schnitt dauert so ein Prozess knapp zwölf Zeitstunden, wobei das je nach Thema stark variiert: Für Orientierungen können drei Treffen genügen, für die Einführung in eine anspruchsvolle Führungsposition benötigt man vielleicht ein halbes Jahr. Ziel ist jedoch immer das zügige Erreichen der angestrebten Ergebnisse – und keine Langzeitbeziehung.

#### Durchlaufen werden dabei in der Regel fünf Phasen:

1. Problem analysieren
2. Ziel definieren
3. Ressourcen stärken
4. Lösungsideen entwickeln
5. Umsetzung planen und evaluieren

### Beispiel Anna und der »schwierige« Chef

Eigentlich dachte Anna, mit ihrer Werkstudenten-Anstellung in einem von ihr sehr geschätzten Unternehmen das große Los gezogen zu haben: Sie bescherte ihr regelmäßige Einkünfte, die Chance auf ein Praxissemester hier und womöglich sogar das Sprungbrett für eine erste Anstellung nach dem Abschluss. Doch dann wurde sie einem Betreuer zugeteilt, mit dem sie überhaupt nicht zurechtkam. Immer hatte er etwas an ihrer Arbeit auszusetzen, ihre Ideen hörte er nicht mal an und stattdessen beharrte er auf Dingen, die Anna unwichtig erschienen. Als sie immer wieder über die Situation klagte, empfahl ihr eine Freundin, sich coachen zu lassen. Tatsächlich gelang es Anna mit dem Coaching, sich besser in ihren Chef hineinzusetzen, ein Gespür für dessen Wünsche zu bekommen und gleichzeitig Ideen zu entwickeln, wie sie beides besser zusammenbekam – also ihre eigenen Erwartungen und die ihres Betreuers. Ihr Verhältnis verbesserte sich in den nächsten Wochen deutlich. Das Praxissemester absolvierte Anna dann in einer anderen Abteilung. Das war aber nur möglich, weil sie dem Unternehmen zuvor bewiesen hatte, wie sie Herausforderungen bewältigt. Der ehemals schwierige Betreuer hatte ihr ein Spitzenzeugnis ausgestellt.



Ines Bruckschen

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

#### Wie finde ich den passenden Coach für mich?

Bevor Sie im Netz recherchieren, können Sie sich fragen:

- Welches Thema will ich bearbeiten? Welche Spezialisierung passt dazu?
- Haben Freunde oder Kollegen eine Empfehlung für mich?
- Gibt es einen Coach-Pool im Unternehmen, auf den ich zurückgreifen kann?
- Will ich mit einer Frau oder einem Mann arbeiten? Jünger oder älter?

Für die weitere Recherche können Sie suchen oder fragen:

- Welche Philosophie oder Haltung vertritt sie oder er?
- Welche Coaching-Art (systemisches Coaching, Life Coaching, Mental Coaching ...)?
- Welche Erfahrungen liegen vor? Welche Ausbildung? Zertifizierung vorhanden? Wo liegen die Kernkompetenzen?
- Wie hoch ist der Stundensatz? Wie viele Stunden werden vorgeschlagen?

**Wichtig:** Entscheidend für den Erfolg wird die Chemie zwischen Ihnen und Ihrem Coach sein. Nehmen Sie sich also genug Zeit für Suche und Auswahl. Und auch hier macht Übung den Meister. Je häufiger Sie Coaching-Prozesse selbst durchlaufen haben, desto schneller kommen Sie oft zum Ziel, desto besser lernen Sie sich selbst kennen und desto mehr gewinnen Sie selbst an Coaching-Kompetenz. Dann werden Ihnen im Gespräch mit anderen immer häufiger Fragen einfallen, die Gespräch und Thema weiterbringen. Probieren Sie's!

#### LITERATUR

Özge, Kaya (2018): Was ist Coaching und was ist es nicht?: Beschleunigt Coaching die Karriere, steigert es die Führungsqualitäten oder macht es Manager zu besseren Entscheidern?  
GRIN Verlag

Rauen, Christopher: Coaching-Magazin – Wirksamkeit von Coaching:  
<https://www.coaching-magazin.de/themen/wirksamkeit-von-coaching>

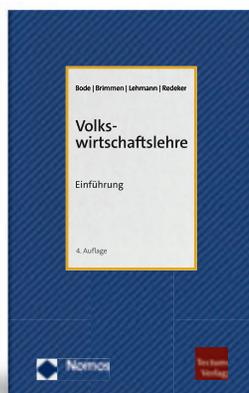
Weisbach, Christian-Rainer (2012): Das Coachinggespräch – Grundlagen und Trainingsprogramm beratender Gesprächsführung, Vahlen

Miedaner, Talane (2009): Coach Dich selbst, sonst coacht Dich keiner!: 101 Tipps zur Verwirklichung Ihrer beruflichen und privaten Ziele, mvg Verlag

# Die perfekten Begleiter für ein erfolgreiches Studium



Matthias S. Fifka  
**CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement**  
2021, ca. 200 S.,  
brosch., ca. 22,- €  
ISBN 978-3-8487-6713-7  
(Studienkurs Wirtschaft)  
Erscheint ca. Oktober 2021



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  
(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  
2019, 482 S., brosch., 28,- €  
ISBN 978-3-8487-5560-8



Christian Deckenbrock |  
Clemens Höpfner  
**Bürgerliches Vermögensrecht**  
Grundlagen des Wirtschaftsprivatrechts mit Fällen und Lösungen  
4. Auflage 2020, 387 S., brosch., 24,90 €  
ISBN 978-3-8487-5770-1



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



Artur Teichmann  
**BGB Allgemeiner Teil**  
Einführung  
2021, 380 S., brosch., 22,90 €  
ISBN 978-3-8487-7820-1

 Nomos  
eLibrary nomos-elibrary.de

Bestellen Sie im Buchhandel oder versandkostenfrei online unter [nomos-shop.de](https://nomos-shop.de)  
Bestell-Hotline +49 7221 2104-37 | E-Mail [bestellung@nomos.de](mailto:bestellung@nomos.de) | Fax +49 7221 2104-43  
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**

# Design your Career: Welcher Job passt zu mir?

Von Ines Bruckschen



Nach der Studienwahl ist vor der Berufswahl. Natürlich können Sie erst mal loslegen und schauen, welche Jobs sich ergeben. Sie können aber auch strategisch herangehen. Hier erfahren Sie, wie Sie mit einer Matrix konkrete Ideen entwickeln und schon im Studium testen können. Das spart Zeit und Geld – und sichert oft schon den ersten Arbeitsvertrag.

Arbeitsmarkt-Experten sind sich einig: Wir werden in Zukunft stärker projektbezogen arbeiten als früher und häufiger den Job und Arbeit- oder Auftraggeber wechseln. Das schafft zwar weniger Planungssicherheit für uns alle, bringt aber auch die Chance auf mehr Abwechslung mit sich, weil wir dabei unsere Stärken und Wünsche besser ausleben können. Immer vorausgesetzt, wir sind uns dessen bewusst.

Für die eigene Job-Findung hat sich die Arbeit mit einer heuristischen Matrix bewährt. Klingt kompliziert? Ist es nicht. Unter Heuristik verstehen wir heute ein analytisches Vorgehen, bei dem wir mit begrenztem Wissen in begrenzter Zeit hilfreiche Schlussfolgerungen über ein System ziehen können. Das System, das sind in diesem Fall Sie und Ihr (künftiger) Beruf.

Neugierig geworden? Dann legen wir los! Schnappen Sie sich ein Post-it-Blöckchen und einen dicken Stift und stellen Sie sich der Reihe nach folgende Fragen:

## 1. Was mache ich richtig gerne?

Notieren Sie jede Lieblingstätigkeit auf einem extra Post-it und kleben Sie diese am besten in einer Spalte an ein Fenster, eine Tür oder einen Schrank. Hilfreich sind dabei vertiefende Rückfragen, wobei Ihre Antworten ruhig auch aus dem privaten Bereich kommen sollten:

- Zu was muss man mich niemals überreden?
- Welche Arbeiten nehme ich immer als erstes in Angriff, weil sie mir leicht fallen?
- Wobei vergesse ich gerne mal die Zeit?
- Was habe ich früher so gerne gemacht, wofür mir heute die Zeit fehlt?
- Was würde ich gerne unbedingt in meinem Leben noch machen wollen?

## 2. Was kann ich richtig gut?

Unsere Stärken sollten wir heute jederzeit benennen können, sei es in Vorstellungsrunden, Bewerbungsgesprächen, aber auch wenn wir Profile für uns anlegen. Wenn Sie sich noch nicht so sicher sind, helfen Ihnen vielleicht folgende Fragen (Antworten auf Post-its bitte in eine neue Spalte neben die erste kleben):

- Bei welchen Themen fragen mich andere um Rat oder bitten um Unterstützung?
- Was würde jemand über mich sagen, der mich sehr schätzt?
- Was ist mir bisher gut gelungen? Welche Stärken kamen da zum Tragen?
- In welchen Fächern hatte ich die besten Noten? Für welche Stärken spricht das?

Wenn Sie noch weitere Inspiration suchen oder einfach mal eine Auswertung über sich lesen möchten, machen Sie einen kostenlosen Persönlichkeitstest, zum Beispiel unter [www.123test.de](http://www.123test.de).

## 3. Was interessiert mich besonders?

Wenn uns ein Thema fesselt, dann können wir deutlich länger, intensiver und meist auch erfolgreicher daran arbeiten. Dann sind wir sogar bereit, auch mal eine Kröte in Form einer nicht ganz so geliebten Aufgabe zu schlucken. Um Ihren echten Interessen auf die Spur zu kommen, stellen Sie sich folgende Fragen und halten Sie die Antworten in einer dritten Spalte fest:

- Was wollte ich immer schon mal ausprobieren oder lernen?
- Welche Menschen imponieren mir? Was tun sie und was gefällt mir daran?
- Welche News-Rubrik schaue ich mir immer als erstes an? Was lese/sehe ich gerne?
- Welche Zukunftsthemen finde ich wichtig? (Inspiration auf [www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends](http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends))

## 4. In welchen Bereichen haben Sie bereits Kenntnisse oder Erfahrungen?

Auch wenn die ersten Nebenjobs und Praktika noch nicht den künftigen Traumjob offenbart haben, so liefern sie doch wichtige Einblicke. Etwa, ob man Kundengespräche mag oder lieber konzentriert an komplexen Aufgaben sitzt. Oder welche Entwicklungsmöglichkeiten in einer Branche stecken. Listen Sie jetzt in einer vierten Spalte ihre Erfahrungen auf, die sie gesammelt haben. Fragen Sie sich dazu:

- Welche Branchen habe ich kennengelernt?
- Welche Tätigkeiten konnte ich beobachten oder ausführen?
- Über welche Berufsfelder weiß ich schon viel, weil Familie oder Freunde immer darüber berichten?
- Aber auch: Welche Branche(n) würde ich wahnsinnig gerne mal kennenlernen?

## 5. Was ist mir wichtig?

Wenn Ziel und Umgebung mit dem übereinstimmen, was uns wichtig ist, dann fällt es uns deutlich leichter uns zu fokussieren. Aber auch mal schwierigere Phasen durchzustehen. Was Ihnen im Zusammenhang mit Ihrem Beruf wirklich wichtig ist, kommt in eine fünfte Spalte:

- Möchte ich später mal Einfluss ausüben und anderen die Richtung vorgeben?
- Oder geht mir Freiheit und Unabhängigkeit über alles?
- Treibt mich die Neugier auf immer neues Wissen an oder bin ich eher Praktiker?
- Sind mir viele soziale Kontakte wichtig? Oder lieber wenige, dafür sehr gute?
- Möchte ich gerne die Welt zu einem besseren Ort machen?
- Liebe ich den Wettkampf, also das Gefühl, der oder die Beste in etwas zu sein?
- Wünsche ich mir viel Sicherheit im Leben? Oder ist Abwechslung wichtiger?
- Reizt mich die Vorstellung, später mehr Geld und einen höheren Status zu haben als andere?
- Ist mir die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Zeit für mich selbst wichtig?
- Wünsche ich mir viel Aktivität oder mehr Ruhe?

Vielleicht ist Ihnen in jeder Spalte auch noch etwas ganz anderes eingefallen, was in den Fragen nicht bedacht wurde – wunderbar! Hier soll alles seinen Platz finden.

## Nächster Schritt: Fokus finden

Damit Sie sich nicht verzetteln, muss jetzt allerdings wieder reduziert werden. Überlegen Sie: Welche fünf Antworten aus jeder Spalte sind Ihnen am wichtigsten für Ihre künftige berufliche Ausrichtung? Lassen Sie sich Zeit bei der Auswahl, aber entscheiden Sie sich – es ist ja nur für den Moment. Zettel, die Sie heute weglegen, können Sie später jederzeit wieder dazu holen. Am Ende sollte eine Post-it-Tabelle wie die folgende an Ihrer Wand oder Ihrem Fenster kleben – das ist jetzt Ihre heuristische Matrix:

LIEBLINGS-TÄTIGKEITEN	STÄRKEN	INTER-ESSEN	ERFAH-RUNGEN	WICHTIG!
Trainieren	Komplexe Inhalte verständlich machen	Biathlon	Doktorandenbetreuung	Unabhängigkeit
Konzepte schreiben	Strukturieren	Tiny Houses (Downshifting)	Kundenbetreuung	Finanzielle Sicherheit
Rätsel lösen	Moderieren	New Work	Digitales Dialogmarketing	Von Expert:innen lernen
Kochen	Motivieren	Nachhaltigkeit	Werbung / PR	Persönliche Weiterentwicklung
Mit Freunden grillen	Kommunikativ	Digitale Transformation – Folgen für Menschen	Social Media Marketing	Wertschätzung

## Ideen entwickeln: Was könnte ich alles machen?

»The best way to have a good idea is to have lots of ideas«, hat Linus Pauling gesagt, ein US-amerikanischer Chemiker, der für seine Arbeit mit dem Nobelpreis ausgezeichnet wurde. Sein Spruch gilt auch für die Berufsfindung. Anstatt auf Gelegenheiten zu warten oder nur auf Stellenangebote zu reagieren, überlegen Sie lieber proaktiv, was Sie alles machen könnten – um daraus dann eine oder zwei gute Ideen weiterzuverfolgen.

Für die Arbeit mit der heuristischen Matrix schauen Sie sich Zeile für Zeile an: Welche Job-Ideen fallen Ihnen ein, wenn Sie die Stichworte aus Zeile 1 sehen? Schreiben Sie sie auf und kleben Sie sie daneben. **Achtung:** Es müssen nicht alle Stichworte in der Job-Option vorkommen, notieren Sie einfach alles, was ihnen einfällt. Das könnte am Ende so aussehen:

JOB-IDEEN			
Azubis bei Sportausrüster betreuen	Trainingskonzepte für Firmen entwickeln	Freiberuflicher Trainer + Seminarleiter	
Kundenberater bei Bauunternehmen	Start-up gründen: Vermittlung von Tiny Houses	Marketing-Referent in KMU in ländlicher Region	
Marketing-Workshops moderieren	Konflikte moderieren	Mediator	Messe-Events moderieren
Marketing in »grünem« Unternehmen	Change-manager in Konzern	Coach für mehr Nachhaltigkeit	Marketing in Food-Unternehmen
PR bei Weber-Grill	Kontakter in Werbeagentur	Berater PR-Agentur, spezialisiert auf New Work	BGM- und Resilienz-Berater

Versuchen Sie, mindestens 10 interessante Optionen zu finden. Schicken Sie dafür Ihren inneren Kritiker in die Pause und spinnen Sie einfach ein bisschen herum – was könnte Spaß machen oder interessant sein? Manchmal führt gerade eine naive oder vermeintlich verrückte Idee zu einer richtig guten. Wenn Sie fertig sind, schauen Sie in Ruhe noch einmal drauf. Welche Optionen finden Sie besonders attraktiv? Welche weniger? Sprechen Sie schließlich mit Menschen darüber, die Ihnen wohlgesonnen sind. Welche Ideen haben sie noch zusätzlich? Ergänzen Sie Ihre Sammlung und lassen Sie sie eine Weile in Sichtweite hängen. Immer, wenn Sie eine weitere Idee haben, füllen Sie auf. So begleiten Sie die Gedanken über den richtigen Job und arbeiten in Ihrem Unterbewusstsein weiter.

## Ideen testen: Will ich das wirklich machen?

Sich eine Arbeit vorzustellen und sie wirklich ausüben können zwei sehr unterschiedliche Dinge sein. Deshalb sollten Sie möglichst bald testen, ob Sie Ihre Lieblingsidee auch tatsächlich realistisch einschätzen. Eine der besten Möglichkeiten ist ein strukturiertes Interview mit jemandem zu führen, der in diesem Feld arbeitet. Fragen Sie ihn oder sie, wie sie in diesen Job kamen, was ihnen daran besonders gut gefällt und was weniger, wie ihr Arbeitsalltag konkret aussieht, welche Herausforderungen sie in Zukunft für diesen Job sehen und was sie jungen Menschen raten, die diese Richtung einschlagen möchten.

Ansonsten bieten sich natürlich auch alle bekannten Methoden an, um sich einen Job zu erschließen: Praktika, Shadowings, Mentoring, Lektüre, Messen ... Wichtig ist, möglichst bald ins Tun und Ausprobieren zu kommen.

## Und wie geht's weiter?

Diese Methode funktioniert in Schleifen. Das heißt, immer dann, wenn eine neue Entscheidung ansteht oder ein bisschen die Luft bei Ihnen raus ist, fangen Sie wieder von vorne an beziehungsweise prüfen Ihre Matrix, ob Sie heute manches ändern würden. Wir garantieren Ihnen: Bei jeder Schleife wird der Prozess schneller laufen und Ihnen wieder ein paar neue Erkenntnisse schenken – garantiert!



Ines Bruckschen

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

## LITERATUR

- Burnett, Bill / Evans, Dave (2017): Mach, was Du willst – Design Thinking fürs Leben, Econ Verlag
- Kötter, Robert / Kursawe, Marius (2015): Design your Life – Dein ganz persönlicher Workshop für Leben und Traumjob, campus Verlag
- Lewrick, Michael / Thommen, Jean-Paul (2019): Design your Future Playbook, Vahlen Verlag
- Nohl, Martina (2017): Design your Job – Dein Kritzelbuch zur beruflichen Neuorientierung, Books on Demand

Fachhochschule  
Südwestfalen  
University of Applied Sciences

## Berufsbegleitend zum Master of Laws LL.M.

**Management und Recht –  
Das Beste aus zwei Welten  
für Ihr berufliches Durchstarten!**

### Studienbeginn

- zum Sommersemester (März)
- Bewerbungsschluss 15. Februar

### Studiendauer und -kosten

- 5 Semester
- 1250 € pro Semester

### Organisation & Aufbau

- Selbstlernphasen mit Lernmaterial
- samstägliche Veranstaltungen mit Fallstudien aus der Praxis



### Weitere Informationen

Carolin Schmidt  
Tel. 02331 9330-751  
schmidt.carolin1@fh-swf.de

[www.fh-swf.de](http://www.fh-swf.de)



# Verhandlungs- tango für Berufseinsteiger

typgerecht,  
schlagfertig  
und erfolgreich

Kann man als Berufseinsteiger überhaupt sein Gehalt verhandeln? Gibt's da nicht eh für alle das Gleiche? Muss ich nicht froh sein, überhaupt eine Stelle zu bekommen? Das höre ich oft, wenn ich an Unis Workshops gebe. Ich glaube, dass Berufseinsteiger sehr wohl erfolgreich verhandeln können, wenn sie sich gut vorbereiten und vor allem sehr viel üben. Im Sport käme kein Mensch auf die Idee, ein Turnier ohne Training zu bestreiten, und zwar viele, viele Stunden. Wie viele Stunden haben Sie schon Verhandeln trainiert?

Nicht so viele?

Na dann, mal los!

Ein wichtiger Teil der Vorbereitung und des Übens ist die Auseinandersetzung mit dem Verhandlungsgegenüber. Übrigens, dass Sie Ihre Leistungen und Kompetenzen aufzählen und Ihre Ziele – Minimum – Soweit-OK – Juhu-Jubel-Ziel – wissen und sicher vertreten können, ist eh klar, gelle?!?

Zurück zum Verhandlungsgegenüber: Ist das so wichtig? Ja ist es: wenn ich mich gut drauf einstelle und die richtige Wahl der Argumente treffe, kann ich gute Ergebnisse erzielen. Kennen Sie den Spruch, der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler? Genauso ist es bei der Verhandlung, Sie selbst sind nicht Ihre Zielgruppe. Deswegen sollten Sie sich mit derselben beschäftigen.

Zur Unterstützung beim Vorbereiten und Üben stelle ich Ihnen vier verschiedene Typen vor:

## Max und Maxima, die strategischen Gewinnmaximierer tanzen den langsamen Walzer

Meines Erachtens sind das die einfachsten Verhandlungspartner: absolut berechenbar, sachlich und gut strukturiert. Das allerdings verlangen sie auch von ihrem Gegenüber. Argumentieren Sie sachlich richtig und nachvollziehbar. Diese sehr fairen Verhandlungspartner wollen sich nichts selbst zusammensuchen, sondern die Entscheidungskriterien auf dem Silbertablett und in einer sinnvoll strukturierten Reihenfolge präsentiert bekommen.

**Erkennungsmerkmale:** sehr korrekt angezogen, aufgeräumtes, zweckmäßiges Umfeld, sachorientierte Kommunikation, »Computerhirn«

**Berufseinsteigertipp:** Schreiben Sie alle Tätigkeiten, die Sie neben dem Studium oder auch schon in der Schulzeit gemacht haben, auf. Jugendsporttrainer, Fachschaftsvertreter, Babysitter, Au-pair, Auslandsaufenthalt, Mitarbeit im heimischen Betrieb, Rettungsschwimmer. Aus all diesen »Jobs« können Sie Kompetenzen ableiten, wie z.B. Teamfähigkeit, Belastbarkeit, Kreativität.

## Domenik und Domenika, die dominanten Powerpakete spielen mit der Macht des Tangos

Sie sind hart und nicht immer fair. Sie wollen Gegner, keine Opfer. Achtung Seitenhiebe! Seien Sie stark und zeigen Sie das! Nehmen Sie nichts persönlich. Wenn Sie bei den dominanten Powerpaketen das Gefühl haben, bei denen klappt immer alles: Einatmen – Ausatmen – Einatmen ... das ist absolut wichtig und außerdem lebensverlängernd. Auch diese Spezies kocht nur mit Wasser! Klare Ziele, absolute Höchstleistung und Nutzenorientierung sind für sie selbstverständlich. Von ihnen akzeptiert, respektiert und damit überhaupt erst wahrgenommen zu werden – das ist das Geheimnis des Erfolges. Argumentieren Sie schlagfertig, cool und nutzenorientiert.

**Erkennungsmerkmale:** Markenklamotten, statussymbolorientiertes Umfeld, machtorientierte Kommunikation, Erfolgstyp

**Berufseinsteigertipp:** Suchen Sie sich unbedingt einen Sparringpartner zum Üben, damit Sie sich sicherer fühlen oder noch besser sehen Sie es als spielerische Herausforderung, bei der Sie in jedem Fall gewinnen, im Zweifel an Erfahrung.

**Exkurs: Killerphrasen.** Diese sollen Sie, das Gespräch oder den Gesprächspartner »killen«. Überlegen Sie sich möglichst viele davon und noch mehr mögliche Antworten, dann werden Sie weniger davon überrascht. Hier ein paar typische Killerphrasen, die Berufseinsteiger serviert bekommen:

- Sie haben keine Berufserfahrung.  
*Antwort: Dafür biete ich Ihnen meine Kompetenz Teamleader, die ich in 5 Jahren Jugendleitung erworben habe.*
- Ihnen fehlt die Praxis. Sie haben ja noch nichts gemacht.  
*Antwort: Folgende Praxiserfahrung habe ich im Praktikum bei xxx gewonnen, außerdem habe ich jede Menge Ideen und frische Erkenntnisse, z.B. ...*
- Sie müssen erstmal zeigen, was Sie können.  
*Antwort: Das mache ich gerne, dann können wir ja jetzt schon eine Erhöhung für nach der Probezeit im Vertrag aufnehmen.*
- Sie haben ja eine völlig übersteigerte Vorstellung.  
*Antwort: Ich finde, ich bin dieses Gehalt wert, weil ...*

## Star und Stella, die mitreißenden Entertainer drehen sich schnell zur lebensfrohen Salsa

Sie wollen gewonnen und begeistert werden. Bei den Entertainern reicht es nicht, wenn Sie ein bisschen glühen. Am besten brennen Sie für sich und Ihre Ideen. Vorsicht vor langweiligen Leistungsaufzählungen. Mit Kontakten, besonderen Events, allem Auffallenden und ultimativen Geheimtipps können Sie hier besser punkten.

**Erkennungsmerkmale:** flippig, farbig gekleidet, Chaos und Schnickschnack im Büro, Charmebolzen, Schnellredner, Ideensprudler

**Berufseinsteigertipp:** Trauen Sie sich. Bringen Sie verrückte Ideen ein. Überraschen Sie Ihr Gegenüber positiv. Nutzen Sie die Gunst der Stunde, wenn Ihnen dieses Verhandlungsgegenüber über den Weg läuft. Tragen Sie immer Schreibzeug bei sich, um mögliche Versprechen zu fixieren.

## Traugott und Traudel, die loyalen Unterstützer sind begeisterte Formationstänzer

Die loyalen Unterstützer legen größten Wert auf das Persönliche und sind positiv wie negativ extrem nachtragend. Aktives Zuhören als Lebenseinstellung bringt Sie hier am weitesten – das hilft übrigens auch bei den anderen Typen. Seien Sie sich selbst treu, begegnen Sie den Unterstützern auf gleicher Ebene und lassen Sie sich auf den Menschen ein.

**Erkennungsmerkmale:** praktisch angezogen und wenig gestylt, viel Persönliches um sich, beziehungsorientierte Kommunikation, Persönliches zählt mehr als alles andere.

**Berufseinsteigertipp:** Fragen stellen und so mögliche Gemeinsamkeit entdecken und gemeinsame Berufszukunftspläne schmieden.

## Typenerkennung kommt mit der Zeit und der Übung

- Üben Sie so oft wie möglich! Gehen Sie im Geiste alle bisherigen Chefs, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden durch. Auf wen trifft welcher Typ wann zu? Wie hätten Sie mit dieser Person das beste Ergebnis verhandelt?
- Schauen Sie sich Talkshows an, am besten die mit wenigstens einem kleinen bisschen Niveau und sammeln Sie Merkmale zur Typenzuordnung,
- Übrigens können Sie sich damit Wartezeiten in der U-Bahn, der Post oder sonst wo ganz locker vertreiben – analysieren Sie jede Person auf Merkmale, stellen Sie Mutmaßungen über den Typ an und haben Sie Spaß dabei, dann geht es irgendwann fast automatisch.

## Geheimtipps für Berufseinsteiger:

### Gehaltskompromiss ohne Gesichtsverlust

Sie sitzen in einem Bewerbungsgespräch und wollen 60.000 Euro Jahresgehalt. Der Arbeitgeber bietet Ihnen 40.000 Euro. Egal wer nachgibt, es bedeutet so oder Gesichtsverlust. Selbst wenn Sie sich in der Mitte einigen – 30% Unterschied ist einfach zu hoch. Die einzige Chance Ihr Gesicht zu wahren und gleichzeitig Selbstsicherheit auszustrahlen liegt in folgender Antwort:

»Ok, während der Probezeit arbeite ich zu Ihren Bedingungen, danach richten Sie sich nach meinen!« Bitte, bitte lassen Sie sich auf diesen Deal nur und wirklich NUR bei sofortiger schriftlicher Vereinbarung ein.

### Nachlass nur mit Gegenleistung

Ihr Verhandlungsgegenüber will Sie herunter handeln? Denken Sie daran, glaubwürdig zu bleiben. Geben Sie einen Nachlass nie, gar nie ohne Gegenleistung! Wenn Sie zuerst ein Gehalt X verlangen und dann um 30 % runter gehen, hätten Sie ja gleich weniger verlangen können, hätten also Ihr gegenüber wesentlich über den Tisch ziehen wollen. Gleiches gilt auch schon für 5 %. Also verlangen Sie als Gegenleistung z.B. weniger Stunden, andere Aufgaben, mehr Urlaub, Weiterbildung, Zuschüsse zu Kinderbetreuung oder Kantinenessen oder Dienstwagen. Nur dann bleiben Sie bei Ihrer Gehaltsverhandlung auf Augenhöhe und werden somit auch anschließend im Job ernst genommen.

### Schmerzensgeld-Aufschlag

Bei Ihrem zukünftigen Arbeitsplatz sind nicht alle Komponenten ideal? Und Sie brauchen diesen Job nicht wirklich dringend und sofort? Dann überlegen Sie sich, was Sie gerne tun und was nicht. Verlangen Sie für die weniger angenehmen Dinge entsprechende Mehr-Entlohnung, z.B. wenn Sie weit oder viel reisen oder unter bestimmten Umständen arbeiten sollen. Ich verlange z.B. bei meinen Klienten und Kunden vor 10 Uhr morgens als Schmerzensgeld den doppelten Satz. Ich bin einfach kein früher Vogel und wenn ich schon vor 10 Uhr arbeite, dann zumindest mit Schmerzensgeldaufschlag.



Claudia Kimich

**Diplom-Informatikerin arbeitet seit über 25 Jahren als Rednerin, freie Trainerin und Coach mit den Schwerpunkten Verhandlungstango – Geld verhandeln, Selbstmarketing. Schlagfertigkeit und Raus aus dem Techie-Blues! – Vertrieb, Kundenorientierung, Präsentation und Konfliktmanagement speziell für ITler, Ingenieure und andere Techniker. Ihr Erfolgsrezept liegt in ihrer provokativ-konstruktiven Art, gewürzt mit Kreativität und einer klar strukturierten, geradlinigen Vorgehensweise. Bei ihr wird keine Minute verschwendet – sie kommt sofort auf den Punkt. Sie können versuchen sie zu verdrängen und werden sie doch nie wiedervergessen.**

**Ihre Bücher »Verhandlungstango« und »Um Geld verhandeln« sind beim Beck Verlag erschienen. Ihr Beitrag »Verhandlungstango« ist in der GSA Top-SpeakersEdition »Die besten Ideen für erfolgreiches Verkaufen« im GABAL Verlag publiziert.**



**Claudia Kimich**  
Verhandlungstango

2015. 232 Seiten mit zahlreichen Illustrationen.  
Softcover € 19,80  
ISBN 978-3-406-68110-3



**Claudia Kimich**  
Um Geld verhandeln

2. Auflage. 2015. 128 Seiten.  
Softcover € 6,90  
ISBN 978-3-406-67423-5

# 10 Hacks

## für den perfekten Auftritt im Bewerbungsgespräch

Mal Hand aufs Herz! Welcher Mensch gibt dir denn echtes Feedback, wie du in wichtigen Momenten wirkst? Auch die Mitstudierenden halten meistens mit der Ehrlichkeit weit hinterm Berg. Und jetzt sollst du im persönlichen Gespräch oder im Videocall ein Interview rocken?!

Nur sieben Prozent unserer Wirkung werden durch den Inhalt unserer Aussage transportiert. Die übrigen 93 Prozent bestimmen Körpersprache, Kleidung, Mimik, Stimme und vieles mehr.

Hau rein, wenn es um deinen persönlichen Auftritt geht. Fachliche Kompetenz allein reicht nicht. Erst recht nicht im Bewerbungsgespräch, wo der Nasenfaktor – also Sympathiefaktor fast die größte Rolle spielt. Deine Außenwirkung trägt entscheidend zum Karrierebooster bei. Die gute Nachricht: Du kannst selbst etwas für deine eigene Präsentation tun. Überprüfe deinen persönlichen Auftritt anhand meiner Super-Hacks und verbessere Schritt für Schritt deine Wirkung auf andere.

### Hack #1 Kleider machen Leute!

Immer noch Binsenweisheit, die immer wieder vernachlässigt wird. Wie bist du angezogen? Überprüfe dein äußeres Erscheinungsbild anhand der folgenden Regeln:

**1.** Egal, was du trägst, deine Kleidung ist ordentlich und gepflegt. Vermeide zerknitterte Kleidung. Auch Schuhe, Gürtel, Uhren oder Schmuck sollten neuwertig aussehen.

**2.** Passt deine Klamotte? Nicht nur vom Style sondern bitte auch in der Größe. Ich sage Männern oft, dass sie sich bitte von ihren Konfirmationshemden trennen sollen ;-)

Die wichtigste Regel lautet: Du musst dem Anlass entsprechend gekleidet sein, im Zweifel leicht overdressed. Das bedeutet: Wenn alle im Business-Anzug erscheinen, solltest du als Mann ebenfalls Anzug oder als Frau Hosenanzug oder Kostüm tragen. Andernfalls wirst du nicht ernst genommen.

**3.** Entwickle deinen eigenen Stil passend zu deiner Branche. Wer nicht auffallen will, trägt als Mann dunkle Anzüge, hellblaue Hemden und als Frau das entsprechende Äquivalent. Variiere diese Kleidung und setze Akzente durch hochwertige Accessoires. Mit einem gewagten Anzug oder einem extravaganten Kostüm fällst du auf. Geht natürlich – nur muss das Selbstbewusstsein auch passend dazu sein.

### Hack #2 Sprich mich gut an

Viele Menschen reden zu schnell oder zu monoton. Gerade wenn du im Bewerbungsgespräch überzeugen willst, verleihe deinen Worten durch Betonung ein größeres Gewicht. Zu schnelles Tempo bekommst du mit kleinen Kunstpausen zackig in den Griff. Zähle einfach innerlich 21, 22, 23-, dann ist dein Kopf mit Zählen beschäftigt und du empfindest die eingesetzte Pause nicht als unangenehm. Das macht pro Zahl eine Sekunde.

Dialekte können beim beruflichen Fortkommen hinderlich sein. Eine leichte Klangfärbung hingegen ist kein Problem. Vermeide unter Stress in deinen Heimatdialekt zu verfallen. Sprich deutlich. Wer undeutlich vor sich her nuschelt, bringt seine Botschaft unklar rüber und hinterlässt obendrein einen negativen Eindruck.

### Hack #3 Shake my hand

Ja, es ist eine Pandemie im Umlauf, nur nach Corona gilt: Der erste Händedruck sagt mehr als tausend Worte. Ist dein Händedruck schlaff und kraftlos, wird dich dein Gegenüber ebenso einschätzen und im schlimmsten Fall nicht ernst nehmen. Der ideale Händedruck ist fest und entschlossen, nicht zu verwechseln mit einem Schraubstock. In deiner Handbewegung soll Dynamik zum Ausdruck kommen. Schüttele die Hand deines Gegenübers etwa drei Sekunden und lasse sie dann wieder los. Achte auf freundlichen Blickkontakt.

### Hack #4 Dein Körper lügt einfach nicht

Wie gehst du und wie stehst du? Deine Haltung sagt viel über dich aus. Wer ohne Energie und mit eingesunkenen Schultern auf die HR-ler zugeht, wird kaum wichtige Stellen übertragen bekommen. Die Sprache des Körpers verstummt nie.

Geh dynamisch und entschlossen durch's Leben. Unterstütze diesen Eindruck durch locker pendelnde Armbewegungen. Mach aber kein sportliches Warm-up. Übe deinen Gang zu Hause und lasse dich dabei von einem Freund oder einer Freundin begutachten.

Steh und sitze immer aufrecht. Halte deine Schultern und deinen Kopf gerade und drücke deine Brust ein wenig heraus. Ein gesenkter oder zur Seite geneigter Kopf signalisiert Unterwürfigkeit und ein nach oben gerecktes Kinn Arroganz. Deine äußere Haltung wird häufig von deiner inneren Haltung bestimmt. Wenn du Lampenfieber hast und dich mutlos fühlst, drückt das dein Körper auch aus. In der aufrechten sogenannten Gewinnerposition werden starke Hormone ausgeschüttet und die Personalabteilung überzeugt.

## Hack #5 Schau mir in die Augen, Kleines.

Gleiches gilt für die Mimik. Wenn du mit Lampenfieber unsicher oder grimmig schaust, fühlst du dich auch so. Dein Gegenüber spürt das und schätzt dich als einen negativen Menschen ein. Entwickele positive Gegenstrategien: Lache so oft es geht. Am besten schon morgens vor dem Spiegel beim Zähneputzen. Nutze im Job und im Freundeskreis jede Gelegenheit zum Mitlachen. Deine Mimik wird sich langfristig verändern. Sogar die Faltenbildung ohne Schönheitsdoc. Jede Bewegung im Gesicht nach oben wirkt positiv, jede Bewegung nach unten negativ.

## Hack #6. Sitz geehlt und trotzdem aufrecht

Nutze die ganze Stuhlfläche anstatt auf der Kante herumzukuppeln. Stelle beide Füße auf den Boden. Das gibt dir eine gute Bodenhaftung und deine Schultern sind auf einer Höhe. Sitz aufrecht und halte die Hände oberhalb des Tisches oder oberhalb der Körpermitte, wenn du in einem Sessel sitzt. Das vermittelt eine ehrliche Haltung. Achte auf den goldenen Schnitt deines Videoausschnitts. Setze dich passend in die Mitte des Bildes. Achte darauf, dass du nicht zu nah an der Kamera sitzt. Auch sollte der Kopf oben nicht abgeschnitten sein. Experimentiere mit dem Bildausschnitt. Die beste Haltung hast du im Stand. Besorge dir am besten ein Stativ oder halte das Bewerbungsgespräch an einem Stehtisch. Achte auf deinen Hintergrund. Er muss aufgeräumt sein. Auch ein unordentliches Whiteboard wirkt oft als K.O. Kriterium.

## Hack #7 Hands up - Baby hands up....

Die Hände können ganz schön problematisch werden, wenn du dich zum Beispiel stehend in einem wichtigen Gespräch befindest. Würdest du sie manchmal gerne verstecken?

### Absolute No Go's:

Die Hände verstecken, egal ob in der Hosentasche oder hinter dem Rücken. So wild gestikulieren, dass du dabei dein Gegenüber anstößt. Ununterbrochen mit dem Kugelschreiber klicken. Die Finger verschränken und mit spitzen Zeigefingern auf dein Gegenüber zeigen.

### Wohin also mit den Armen und Händen?

Halte die Hände zwischen Bauchnabel und Schambereich. Und ja: Gestikulieren ist erlaubt. Lass dir nie wieder etwas anderes erzählen. Die Gesten sollten sich aber in einem kleinen Radius vor Bauch und Brust abspielen. So stören sie niemanden, sondern unterstreichen deine Aussagen. Halte die Hände ineinander gelegt auf der Höhe des Bauchnabels, die Handflächen zeigen nach oben. Diese Handstellung eignet sich übrigens auch hervorragend für Präsentationen.

Im Videocall gelten heutzutage andere Regeln: Deine Hände wirken riesig, wenn Du sie Richtung Laptop-Kamera bewegst. Daher aufgepasst: Bewege deine Hände nur seitwärts, um ein gutes Bild abzugeben.

## Hack #8 Dein Mindset zählt

Deine innere Haltung bestimmt die Sicht der Dinge. Wie erreichst du nun diesen optimalen körpersprachlichen Ausdruck? Es gibt zwei Wege dazu. Der erste funktioniert von außen nach innen. Du trainierst immer wieder deine Haltung, überprüfe dich, hole dir Feedback von anderen Menschen und werde im Lauf der Zeit feststellen, dass sich deine Haltung deutlich verbessert. Schauspieler arbeiten so.

Die zweite Variante ist von innen nach außen. Bringe dein Mindset auf Vordermann. Wenn du Herr deiner Selbst bist, ist deine Körpersprache auch im Flow: übe am besten lebenslänglich ;-)

## Hack #9 Mach dich mental, Baby

Ändere deinen inneren Zustand mit deinem internen Bewertungssystem. Hast du dich schon einmal gefragt, warum du in Bewerbungssituationen aufgeregt bist?

Trickse dieses Gefühl aus! Denke an den schönsten Tag in den letzten 3 Jahren. Was passiert? Du kannst nicht an zwei Gedanken gleichzeitig denken und bist somit im positiven Flow. Mit etwas Übung überträgt sich dein positives Gefühl auch auf die aktuelle Situation.

## Hack #10 Erkenne dein Gegenüber

Kennst du Anke Grün, Carsten Blau oder Michael Rot? Anke ist die kommunikative Teamplayerin, Carsten der Mann für alle Zahlen und Michael treibt das Unternehmen mit deinem Aktivismus nach vorne. Und dieser drei Charaktereigenschaften finden sich natürlich auch in der jeweiligen Körpersprache wieder. Anke nutzt Gesten und in ihr kann man lesen, wie in einem guten Buch. Carsten ist minimalistisch unterwegs mit seinen Gesten und Michael mutiert öfter zum Choleriker. Du solltest wissen, wer dir im Bewerbungsgespräch gegenüber sitzt, damit du für alle Fälle gewappnet bist. Denn Frau Grün braucht viel Small Talk und Kommunikation, um mit dir warm zu werden. Herr Blau kann darauf durchaus verzichten und Herr Rot macht Konversation, um Lob und Bewunderung von dir einzuheimsen und Infos über dich zu bekommen.



Caroline Krüll

**Die Autorin weiß, worauf es ankommt, um auf dem Weg zum Erfolg zu überzeugen. Als Führungskräfte-Coach steht sie für »Neues Führen mit Herz und Verstand«. Wie das gelingt, demonstriert sie in Seminaren, Einzelcoachings und in zahlreichen motivierenden Fernseh- und Bühnenauftritten. Im Bereich »Körpersprache« ist sie eine der gefragtesten Expertinnen Deutschlands. Ihr Buch »Körpersprache: wahrnehmen, erkennen, deuten« ist im Verlag Beck kompakt erschienen.**



# Die Theorie der komparativen Kosten (von David Ricardo)

**D**avid Ricardo erklärt das Theorem der komparativen Kosten am Beispiel des Kleidungs- und Weinhandels zwischen England und Portugal. Warum er das als Beispiel gewählt hat? Zwischen 1703 und 1842 bestand zwischen England und Portugal ein Abkommen über den zollfreien Austausch von britischem Tuch und portugiesischem Wein.

Nehmen wir an, dass **England** zur Kleiderherstellung **100 Arbeitskräfte** pro Jahr und zur Weinherstellung **120 Arbeitskräfte** benötigt, braucht **Portugal** zur Herstellung der gleichen Menge Kleidung und Wein **90**, beziehungsweise **80 Arbeitskräfte**.

## Wein

England 120 Arbeitskräfte  
Portugal 80 Arbeitskräfte

## Kleidung

England 100 Arbeitskräfte  
Portugal 90 Arbeitskräfte

Portugal kann beide Produkte, Kleidung und Wein, mit geringerem Aufwand, also absolut betrachtet, günstiger herstellen. Trotzdem lohnt es sich für Portugal, mit England Handel zu treiben. Denn, relativ gesehen, also komparativ, kann England Kleidung günstiger als Portugal herstellen.

Jedes Land sollte sich auf das konzentrieren, was es am relativ günstigsten herstellen kann. Da man Kleidung aber nicht trinken kann und Wein nicht anziehen, muss Handel getrieben werden.

**Ohne Handel:**

	England	Portugal	Summe
Wein	120 Arbeitskräfte (1000 Fass Wein)	80 Arbeitskräfte (1000 Fass Wein)	2000 Fass Wein
Kleidung	100 Arbeitskräfte (1000 Kleider)	90 Arbeitskräfte (1000 Kleider)	2000 Kleider

**Mit Handel:**

	Wein	Kleidung	Summe
England	---	220 Arbeitskräfte 2200 Kleider	2200 Kleider
Portugal	170 Arbeitskräfte 2.125 Fass Wein	---	2125 Fass Wein

**D**as Theorem der komparativen Vorteile veranschaulicht, dass sich Handel lohnt, und sich beide Volkswirtschaften, in diesem Fall England und Portugal, auf ein höheres Wohlfahrtsniveau gelangen. Es stehen mehr Kleidungsstücke und mehr Wein zur Verfügung, als wenn kein Handel getrieben wird. Handel wirkt damit wie eine Erhöhung der Produktivität oder eine Vermehrung der Faktoreinsatzmengen. Allerdings: Ricardo unterstellt in seinem Modell Vollbeschäftigung und dass Arbeitskräfte einer Branche sofort in einer anderen Branche eine Anstellung finden. Ist der Arbeitsmarkt nicht vollkommen flexibel, kann auch das zu Problemen führen. Dennoch zeigt das Modell, dass auch Länder, die in der Produktion aller Produkte einen Nachteil haben (in unserem Beispiel England), gewinnbringend am internationalen Handel teilnehmen können.

Internationaler Handel ist kein Nullsummenspiel, in dem der eine gewinnt, was der andere verliert, sondern bietet vorteilhafte Handelsmöglichkeiten für alle Beteiligten. Vielleicht versteht das irgendwann auch mal der Mann im Weißen Haus.

Idee & Konzept: Thomas Ammon | Illustration: Jörg Dommel

# Auf dem Weg ins Berufsleben: Umgangsformen als ein Karriere- faktor

Egal, ob es sich um den ersten Job, einen internen Karrieresprung oder einen Arbeitgeberwechsel handelt, eines ist sicher: Ihr beruflicher Erfolg hängt vor allem von Ihrem persönlichen Auftritt ab. Und dabei spielen zeitgemäße Umgangsformen, auch als »Business Etikette« bezeichnet, eine wichtige Rolle.

Die meisten von uns haben beim Thema Umgangsformen klare Vorstellungen und Verhaltensweisen im Kopf: Ein freundliches »Bitte« und »Danke« sollte schon zum guten Ton dazugehören, bekannte Menschen werden begrüßt und nicht einfach ignoriert, ... Doch reicht das wirklich aus, um beim potentiellen Arbeitgeber zu punkten? Die Antwort ist einfach: Nein!

Das Themenspektrum zeitgemäßer Umgangsformen ist groß und dem Wandel der Zeit unterlegen und so ist manches, was früher vielleicht angemessen war, längst nicht mehr zeitgemäß oder korrekt. Die nachfolgenden Erklärungen und 7 Tipps sollen Ihnen dabei helfen, in Sachen Umgangsformen bestens gerüstet ins Berufsleben zu starten:



## Tipp 1: Hierarchie geht vor Alter und Geschlecht

Was im Berufsleben zählt ist Hierarchie, Rang und Kompetenz. Geschlecht und Alter sind erst mal zweitrangig.

## Tipp 2: Begrüßen und Vorstellen erfolgt nach dem »Königsprinzip« – auch in Zeiten von Covid-19

Was bisher kein Grippevirus geschafft hat, hat Covid-19 durchgesetzt: Wir verabschieden uns vorerst vom Handschlag – um Abstand zu halten und Ansteckung zu vermeiden. Noch vor einem Jahr war im Business der Handschlag eine wichtige Geste im Rahmen der Begrüßung, vor allem unter Geschäftspartnern, bei Kundenterminen oder auch Vorstellungsgesprächen.

Momentan muss darauf pandemiebedingt verzichtet werden. Neue Begrüßungsformen, zum Teil auch aus anderen Kulturen (zum Beispiel die Namaste-Geste), etablieren sich in der Gesellschaft – Hauptsache körperlos und virenfrei.

Da nicht abzusehen ist, wie sich unsere Begrüßungsrituale nach der Pandemie verändern werden, finden Sie in nachfolgende Checkliste auch die bisher gültigen Regeln:

### CHECKLISTE:

- Beim Grüßen spielen Hierarchien keine Rolle: Derjenige, der den anderen zuerst sieht oder einen Raum betritt, grüßt durch Kopfnicken, mit einem Lächeln oder Tagesgruß zuerst.
- Begrüßt und vorgestellt wird nach dem sogenannten »Königsprinzip«, das heißt: Der Ranghöhere (»König« oder »Königin«) entscheidet, ob er mit Handschlag begrüßt oder nicht. (Achtung: Externe / Gäste sind immer am ranghöchsten, ganz gleich ob sie Zulieferer oder Kunde sind.)
- Ein Unbekannter wird dem Ranghöheren zuerst vorgestellt. Bei der Vorstellung einer Person mit mehreren akademischen Titeln ist nur der höchste Titel in der Anrede zu verwenden.
- »Hallo« und »Hi« sind eher Grußformeln für die Freizeit. »Guten Morgen«, »Guten Tag« oder »Guten Abend« passen im Job zumeist besser.
- Eine überreichte Visitenkarte sollte immer einige Sekunden aufmerksam gelesen werden, bevor sie weggesteckt wird.

Übrigens, ein guter Händedruck sollte bestimmt sein und höchstens drei Sekunden dauern. Auf wildes Schütteln, labbrige Finger (der sogenannte »dead fish«) oder schraubstockartiges Zupacken (auch »bone chrasher« genannt) sollten Sie unbedingt verzichten, wenn der Handschlag wieder Einzug in unsere gesellschaftlichen Umgangsformen erhält.

## Und was hat sich in Zeiten von Covid-19 geändert?

Seit Ausbruch der Pandemie sind auch im Geschäftsleben vielfältige Begrüßungsrituale zu beobachten. Die Geschmäcker sind unterschiedlich, so dass nachfolgender Vorschlag zum Begrüßungsvorgehen nur eine mögliche Variante zum »Handschlag« aufzeigt:

- Innehalten mit Abstand
- Blickkontakt
- Lächeln begleitet von einem wohlwollenden Nicken
- Ausspruch eines Tagesgrußes mit Zusatz (zum Beispiel: »Ich freue mich, Sie heute persönlich kennenzulernen.«)

## Tipp 3: Lieber erst einmal Siezen

Internationalisierung, Digitalisierung und New Work veranlassen immer mehr Unternehmen eine Duz-Kultur einzuführen. Dass das nicht immer von Erfolg gekrönt ist und durchaus für Irritationen sorgen oder auch Nachteile haben kann, ist durchaus bekannt. Als Berufseinsteiger empfiehlt sich, erst einmal genau hinzuhören, um herauszufinden, wie sich Kollegen untereinander ansprechen und wie die Anrede zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ist. Proaktiv gleich am ersten Tag mit einem Duz-Angebot in der Abteilung einzufallen, kommt nicht überall gut an.

### CHECKLISTE

Die wichtigsten Regeln im Job:

- In Unternehmen mit klassischen Hierarchien obliegt es dem Ranghöheren, das »Du« anzubieten.
- Teammitglieder in der Projektarbeit definieren ihre eigenen Spielregeln. Auch wenn eine Duz-Kultur sehr wahrscheinlich ist, sollten Sie abwarten.
- Ein Duz-Angebot kann auch abgelehnt werden – dann aber unbedingt höflich und respektvoll, da das persönliche Angebot zumeist Ausdruck von Wertschätzung und Vertrauen darstellt. Gehört das »Du« allerdings zur Unternehmenskultur, sollten Bewerber vorher überlegen, ob diese Kultur zu ihnen passt.
- Ein einmal angebotenes »Du« gilt lebenslänglich (es sei denn, das Angebot erfolgte in Sekltaune auf einem Firmenevent) und die Rücknahme als absolutes No-Go.
- Auch online ist Stil gefragt. Es empfiehlt sich, bei Geschäftskontakten auf Business- und Karriere-Netzwerken beim formellen, respektvollen »Sie« zu bleiben oder damit starten – auch wenn viele Menschen in sozialen Netzwerken wie Facebook, Instagram & Co. automatisch per »Du« sind.

## **Tipp 4: Reden ist Silber, Zuhören ist Gold und gezielter Small Talk von unschätzbarem Wert**

### **CHECKLISTE**

- Als Berufseinsteiger und »Neuling« empfiehlt es sich, in größeren Meetings aber auch kleineren Runden den eigenen Redeanteil zu beschränken, dafür aber genau zu beobachten und aufmerksam zuzuhören. Schärfen Sie Ihre Wahrnehmungsfähigkeit. Hier und da Fragen zu stellen, ist natürlich erlaubt, zeugt von Interesse und kommt auf jeden Fall gut an.
- Lassen Sie Ihr Gegenüber immer ausreden. Sollten Sie einmal »im Eifer des Gefechts« Ihrem Gegenüber ins Wort fallen, entschuldigen Sie sich höflich.
- Wenn Sie Small Talk betreiben, sprechen Sie ausschließlich unverfängliche Themen wie das Wetter, Kunst und Kultur, Hobbys oder ähnliches an. Verraten Sie nicht gleich zu viel Privates von sich. Ein Dissens bei Themen wie beispielsweise Politik oder Religion steht diesem Anliegen entgegen. Zeigen Sie Interesse und loten Sympathien aus, dann sind Sie ein gern gesehener Gesprächspartner.

## **Tipp 5: Ihre Kleidung spricht**

Hosenanzug oder doch die lieber Jeans mit Pullover? Gepflegte Business Schuhe oder reichen auch die geliebten Sneakers? In unserer neuen, flexiblen Arbeitswelt haben sich die einst formalen Dresscode-Vorschriften (vor allem in konservativeren Branchen) enorm verändert. Immer mehr Unternehmen legen ihre Kleiderordnung gemäß ihrer Unternehmenskultur individuell fest oder geben erst gar keine mehr vor. »Come as you are« heißt es vielfach schon – in der Annahme, dass die Mitarbeiter über ein gutes Stilempfinden verfügen und wissen, was angemessen aussieht und was absolut gar nicht geht. Leider weit gefehlt! Nicht selten ist zu beobachten, wie aus locker und lässig, schnell auch einmal nachlässig wird. Vergessen Sie nie: Kleidung spricht – und manchmal lauter als Ihnen das vielleicht lieb ist.

### **CHECKLISTE**

Damit Sie auch optisch Ihre Vorgesetzten und Kollegen überzeugen, achten Sie bitte auf einen gepflegten Auftritt. Dazu gehört:

- Angemessene, saubere und unbeschädigte Kleidung in der richtigen Größe
- Geputzte Schuhe
- Dezentem Make-up, Parfum oder After-Shave
- Gute Körperhygiene, eine gepflegte Frisur und Rasur

Und in Zeiten der Pandemie im Homeoffice? Können wir das machen, was wir wollen? Die Empfehlung lautet: Nicht unbedingt. Denn längst ist bekannt, dass sich ein ordentliches Arbeitsoutfit unterbewusst auf unsere Produktivität auswirkt. Auch die Idee, im Zweifel einfach auf die Videofunktion zu verzichten, um im gemütlichen Schlabberlook zu telefonieren, kommt auch nicht immer so gut an, denn unsere Einstellung und Überzeugung schwingt beim Tragen einer Jogginghose mit.

## **Tipp 6: Dinieren mit Manieren – immer und überall, auch bei einem Lunch-to-go**

Ob Business Lunch mit Vorgesetzten, Geschäftspartnern oder Kunden, oder einfach nur eine gemeinsame Mittagspause mit Kollegen in der Kantine oder der nahegelegenen Café-Bar – gute Tisch- und Essmanieren gehören zu den Basics gesellschaftlicher Umgangsformen.

### **CHECKLISTE**

Was Sie unbedingt vermeiden sollten:

- Mit vollem Mund sprechen
- Geräusche bei Tisch
- Ellbogen auf die Tischplatte
- Vor dem Gastgeber mit dem Essen beginnen
- Essen kalt pusten oder zu einem unschönen Einerlei vermischen
- In Rekordgeschwindigkeit essen
- Mit Besteck gestikulieren
- Mit dem Handrücken den Mund abwischen
- Während des Essens telefonieren oder Emails checken
- Aus der Flasche trinken
- Benutztes Besteck ablecken und auf den Tisch zurücklegen.

## Tipp 7: Immer und überall erreichbar muss nicht sein

Der digitale Lifestyle hat unser Leben und unser Verhalten enorm verändert. Das Smartphone ist ohne Zweifel zum wichtigsten Alltagsbegleiter geworden und gängige Verhaltensregeln werden immer öfter (bewusst oder unbewusst) missachtet.

### CHECKLISTE

Nachfolgend die wichtigsten Handy-Regeln in Kürze:

- »Real-Life« geht vor – Ihr Smartphone sollte nie wichtiger sein als die Person Ihnen gegenüber. Im Meeting, beim Kundensprach, beim Geschäftsessen oder auch in einer Seminarveranstaltung gehört das Smartphone lautlos gestellt in die Tasche.
- Erwarten Sie einen dringenden Anruf, informieren Sie Ihren Gesprächspartner vorher und danken für das Verständnis. Trifft der Anruf ein, ziehen Sie sich kurz zurück, fassen sich aber kurz.
- Melden Sie sich immer mit Ihrem vollen Namen. Ein kurzes »Ja?« wirkt nicht nur unfreundlich, sondern auch unprofessionell.
- Wählen Sie Ihren Klingelton mit Bedacht.
- Fassen Sie sich bei einer Sprachnachricht kurz.
- Vertrauliches oder Negativnachrichten gehören weder auf die Mailbox noch lauthals in der Öffentlichkeit besprochen.
- Sagen Sie Ihrem Gesprächspartner am Telefon Bescheid, wenn Sie den Lautsprecher einschalten.
- Private Telefonate – sofern sie nicht dringend sind – sollten Sie besser auf den Feierabend verschieben.

Gute Umgangsformen erleichtern nicht nur das Miteinander, sondern sind ein wichtiges Asset für Ihre Karriere. Ihre fachlichen Qualifikationen können noch so überzeugend sein, wenn Ihr Arbeitgeber fürchten muss, dass Sie das Unternehmen nicht angemessen repräsentieren können und mit ungehobelten Manieren glänzen, wird es mit dem Aufstieg auf der Karriereleiter sicher schwierig.



Isabel Schürmann

ist Diplom-Kauffrau, systemischer Coach, Trainerin, zertifizierte Mediatorin und Autorin. Seit mehr als 10 Jahren hält sie deutschlandweit Vorträge, gibt Workshops/Seminare und berät Fach- und Führungskräfte, aber auch Berufseinsteiger in den Themenfeldern **Auftritt und Wirkung, Business Etikette, Kommunikation, Karriere und Persönlichkeitsentwicklung**. 2020 erschien Ihr Kompaktatgeber »New Work: Knigge reloaded!« im Beck Verlag.



Eversloh / Schürmann  
New Work: Knigge reloaded

2020. 159 Seiten mit zahlreichen Illustrationen.  
Softcover € 9,90  
ISBN 978-3-406-74652-9



# 3

# Weiterbildung



**WiWi**  
CAREER

2021/  
2022

**Im Studium lernt man eine Reihe von Managementstilen und -prozessen kennen, wie zum Beispiel »Management by Objectives«, »Management by Delegation« oder auch «Management by Results«. In der Praxis ist vieles anders. Die Redaktion von WiWiCareer hat eine Reihe weiterer »Management by«-Managementstile zusammengestellt:**

### **Management by Crocodile:**

Das Maul aufreißen, auch wenn einem das Wasser bis zum Hals steht.

### **Management by Champignons:**

Alle Vorgänge im Dunkeln, sobald einer den Kopf herausreckt, abschneiden!

### **Management by Human Relations:**

Im Mittelpunkt steht der Mensch – und damit allen im Wege.

### **Management by gear-wheels:**

Wenn der Oberste nur eine kleine Drehung macht, kommen die Untersten gleich ins Rotieren.

### **Management by Wrangler:**

An jede Schwachstelle eine Niete.

### **Management by Potatoes:**

Rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln.

### **Management by Känguruh:**

Große Sprünge bei leerem Beutel.

# Interview mit Hermann Simon

Hermann Simon ist ein »Wanderer zwischen den Welten«. Forschungsstarker Wissenschaftler, erfolgreicher Unternehmer, Entdecker der »Hidden Champions«. Nach Professuren in Bielefeld und Mainz, Gastaufenthalten in Harvard und Stanford, am MIT und ISEAD gründete er 1985 Simon-Kucher & Partners, heute der Weltmarktführer für Preisberatung.

## Wie hat Corona in den letzten Monaten Ihr Leben verändert?

*Simon:* Die Veränderung war radikal. Während ich vorher mit Vorträgen ständig in der ganzen Welt herumreiste, arbeite ich seit März 2020 praktisch nur im Home Office. Allerdings fiel mir die Umstellung nicht allzu schwer. Einerseits habe ich viel geschrieben, andererseits lernte ich, die digitalen Medien zunehmend intensiv zu nutzen. Dabei ziehe ich allerdings Interviews monologischen Referaten vor. Mittlerweile fehlen mir gleichwohl die Eindrücke, die ich früher von den Reisen mitbrachte. Home Office ist nicht kreativitätsfördernd.

## Welche Auswirkungen wird Corona auf das Leben junger Studierender mittel- und langfristig haben?

*Simon:* Wenn ich an meine eigene Studienzeit zurückdenke, dann war soziale Interaktion mindestens genauso wichtig wie das eigentliche Studium. Abends ging ich in eine Kneipe, ich war politisch sehr aktiv, wir haben die Prüfungen in einer Vierergruppe vorbereitet, auch in der Uni war man ständig mit anderen in Kontakt. Schließlich möchte ich die persönlichen Begegnungen mit den Professoren nicht missen. All das fehlt derzeit völlig. Ich bedaure die jungen Studierenden, die auf diese Erfahrungen verzichten müssen.

## Was raten Sie einem Studierenden, wie er sich im Moment positionieren soll?

*Simon:* Wie bin ich selbst mit der Krise umgegangen? Ich habe die Zeit energisch zum Schreiben mehrerer Bücher genutzt. Zum Zweiten habe ich eine seit langem fällige Knieoperation durchgezogen. Was kann man daraus ableiten? Wenn Studierende im Wesentlichen nur von zu Hause lernen können, dann sollten sie das intensiv und in der kürzestmöglichen Zeit tun. Die gewonnene Zeit können sie später zum Nachholen von stärker sozialen Aktivitäten wie Praktika, Reisen oder einfach für einige Monate Pause nutzen. Zudem erachte ich es für sehr wichtig, sich unter den gegebenen Umständen körperlich fit zu halten. Also regelmäßig raus und Sport machen! Vielleicht kann man zusammen mit einem Freund joggen.

## In Ihrer Biografie gehen Sie recht ausführlich auf Ihre Zeit bei der Bundeswehr ein. Bereitet so eine Phase auf das Berufsleben vor? Und: Würden Sie jungen Menschen empfehlen, vor dem Studium Wehrdienst oder ein freiwilliges soziales Jahr zu leisten?

*Simon:* Für mich war die »Pause« zwischen Abitur und Studienbeginn extrem wichtig. Nach dem Abitur war ich des Lernens überdrüssig. Zwei Jahre später hatte sich meine Lernbegierde erneuert und ich stieg mit Begeisterung ins Studium ein. Genauso wichtig ist, dass man bei der Bundeswehr oder im sozialen Dienst mit Menschen aus allen Gesellschaftsschichten zusammenkommt. Die daraus gewonnene Lebenserfahrung kann ein Studium alleine nicht erbringen. Ich denke, dass wir den Wert von Erfahrung gegenüber dem Wert gewonnener Zeit stärker gewichten sollten. Wenn man einmal 50 ist, spielt es keine Rolle mehr, ob man sein Examen mit 24 oder 26 absolviert hat. Aber ob man bestimmte Erfahrungen oder Erinnerungen gesammelt hat, macht einen großen Unterschied aus.

### Sie haben immer mal wieder mit dem Einstieg in die Politik geliebäugelt. Warum kam es nicht dazu? Warum gibt es so wenige Unternehmer in den Parlamenten? Warum scheitern diese so oft in der Politik?

*Simon:* Die letzte Entscheidung, nicht in die Politik zu gehen, fiel während meiner Zeit an der Universität Mainz. Der damalige CDU-Kandidat bot mir in seinem Schattenkabinett einen Ministerposten an. Etwa gleichzeitig hatte ich jedoch entschieden, meine Hochschullaufbahn zu beenden und in Vollzeit die Führung von Simon-Kucher & Partners zu übernehmen. Dieser Weg erschien mir letztlich attraktiver. Wäre ich an der Hochschule geblieben, hätte mich mein Weg vermutlich in die Politik geführt. Politik und Unternehmensführung sind zwei sehr unterschiedliche Felder, die demgemäß andere Kompetenzen erfordern. Unternehmer entscheiden und setzen um, dabei spielt Rationalität eine primäre Rolle. Politiker müssen ständig Kompromisse finden, divergierende Interessen unter einen Hut bringen und um Wähler werben. Emotionalität und Stimmungen sind entscheidend. All das ist Unternehmern fremd. Deshalb scheitern sie in der Politik.

### Oder, andersherum gefragt: Viele Spitzenpolitiker, die in die Wirtschaft wechseln, scheitern oder reüssieren nur so lange, wie ihre Kontakte in Politik und Behörden noch funktionieren. Später werden sie dann aussortiert oder auf so genannte »Frühstücksdirektorenposten« befördert. Womit erklären Sie sich das?

*Simon:* Welche Fähigkeiten zählen bei Politikern? Gut reden können, die Massen begeistern und Beziehungen pflegen! Im harten, marktlichen Wettbewerb haben diese Fähigkeiten keinen allzu großen Wert. Bei Politikern kommt hinzu, dass ihre Magie vor allem an der Macht hängt. Sobald sie ihre Machtposition verlieren, erweisen sich auch die Beziehungen als kaum noch belastbar. Damit ist dann genau der Grund, warum sie angeheuert wurden, entfallen. Politiker werden zudem hauptsächlich von Verbänden engagiert. Und die Verbände sind ohnehin oft näher an der Politik als an der Wirtschaft. Das gilt insbesondere für Verbände, die bei »Hofe« in Berlin sitzen. Viele der Spitzenpersonen zeichnen sich für mich durch geringe Glaubwürdigkeit aus.



Hermann Simon

ist einer der bekanntesten deutschen Unternehmensberater und Gründer des Beratungsunternehmens Simon, Kucher & Partners. Hermann Simon ist Autor vieler erfolgreicher Fachbücher zum Preismanagement und anderen Themen.

### Häufigste Tätergruppe im Tatort sind Unternehmer oder Manager, noch weit vor »normalen« Berufsverbrechern. Was sagt das über das Bild, das sich die Gesellschaft von Unternehmern und Managern macht?

*Simon:* Diese Diagnose trifft ohne Zweifel zu. Sie spiegelt das Bild des Unternehmers in der Gesellschaft wider. Dr. Rainer Zitelmann hat das Image von Wohlhabenden und Unternehmern untersucht. In einer Mischung aus Neid, Missgunst und Bewunderung traut man diesen Leuten alles zu. Und zwar sind diese Einstellungen umso stärker ausgeprägt, je weniger der Einzelne Unternehmer persönlich kennt. Es ist also ein Fernbild. Dass sich die Filmemacher derart ideale Kandidaten für kriminelle und halbkriminelle Machenschaften nicht entgehen lassen, ist nahezu zwangsläufig. Es wäre doch langweilig, wenn ein Berufsverbrecher ein weiteres Verbrechen begeht oder ein armer Schlucker im Film ein bisschen klagt. Viel interessanter ist es, wenn ein Unternehmer mit raffinierten Methoden in großem Stil Geld im Ausland verschwinden lässt. Ich wage insofern auch die Prognose, dass sich daran nichts ändern wird.

### Ist die Betriebswirtschaftslehre vielleicht der »böse, alte, weiße Mann« unter den Studiengängen?

*Simon:* Die jungen Leute stimmen mit den Füßen ab. Und diese Abstimmung ist klar: die Betriebswirtschaftslehre hat die höchste Studierendenzahl. Zudem finden nur wenige BWLer keine Stelle. Aus deren Sicht erscheint die Welt also in Ordnung. Aber aus Sicht anderer Fachrichtungen, in denen die Welt nicht so gut aussieht, weckt das natürlich Neid und kritische Einstellungen. Da liegt es nicht fern, den BWL-Studierenden ein Streben nach dem schnöden Mammon zu unterstellen, während man selbst als Philosoph, Soziologe oder Naturwissenschaftler auf der Suche nach Wahrheit bereit ist, sich in den Dienst der Gesellschaft zu stellen.

### Was spricht aus Ihrer Sicht für das Studium der Betriebswirtschaftslehre?

*Simon:* Es gibt zwei Kriterien, denen man bei der Studienwahl sehr großes Gewicht zumessen sollte: Erstens macht mir das Fach Spaß und zweitens kann ich damit meinen Lebensunterhalt verdienen? Insofern lässt sich die Frage nur für das Individuum beantworten. Ich halte es für genauso falsch, BWL nur zu studieren, weil man damit Geld verdienen kann, ohne sich wirklich für dieses Fach zu begeistern, wie ich es für falsch halte, Archäologie zu wählen, weil einen dieses Fach begeistert, ohne sich Gedanken über die wirtschaftlichen Folgen zu machen. BWL hat den Vorteil, dass man sich nicht sehr früh festlegen muss. Die Ausbildung ist vergleichsweise allgemein, sodass sich später vielfältige Einsatzmöglichkeiten ergeben. Im Übrigen erfüllt Consulting für viele Absolventen eine ähnliche Rolle. Statt nach dem Examen sofort in eine bestimmte Branche zu gehen, lernt man in der Beratung unterschiedliche Branchen kennen und kann sich dann später für eine entscheiden.



## **Karriere in der Beratung:**

**»Es ist wichtig,  
Rollenbilder  
aufzubrechen«**

Sabrina Graf ist Unternehmensberaterin bei Horváth. Im Interview berichtet sie über den Einstieg in ihre mittlerweile elfjährige Consulting-Karriere, gewährt Einblicke in ihre berufliche Laufbahn, spricht über Frauenförderung und erläutert die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf.

### Sabrina, wie ist dein bisheriger Karriereweg verlaufen?

Ich habe Betriebswirtschaftslehre an der Ohio Valley University und der Uni Bayreuth studiert. Über ein Praktikum bin ich dann zu Horváth gekommen – eine internationalen Managementberatung, bei der ich seit mehr als 11 Jahren arbeite. Parallel habe ich an der Uni Stuttgart promoviert. Inzwischen leite ich das Business Segment Reporting & Konsolidierung bei Horváth und begleite meine Kunden bei großen Transformationen im gesamten CFO-Bereich. Vor allem der digitale Wandel ist dabei immer wichtiger geworden. Glücklicherweise lässt sich mein Beruf auch gut mit meinem Privatleben kombinieren. Neben meinem spannenden Job habe ich eine wunderbare Familie und viele Hobbys. Sport ist für mich ein sehr wichtiger Ausgleich zur Arbeit. Wenn ich in Ruhe nachdenken möchte, gehe ich eine Runde joggen. Anschließend habe ich meistens eine kreative Lösung für mein Problem gefunden.

### Warum hast du dich für die Unternehmensberatung entschieden?

Nach meinem Studium war ich neugierig auf das Thema Beratung und wollte das Consulting-Umfeld durch ein Praktikum unverbindlich kennenlernen. Mein Plan war eigentlich, danach in der Industrie einzusteigen, weil ich dort zuvor mehrere Praktika absolviert hatte. Dann entschied ich mich zunächst, maximal drei Jahre in der Beratung zu arbeiten, da sich dies gut im Lebenslauf macht. Aber mittlerweile kann ich sagen, dass es etwas Langfristiges geworden ist. Ich war und bin fasziniert von der Abwechslung, dem kollegialen und extrem kompetenten Umfeld – und als Sportlerin natürlich von den ständig neuen Herausforderungen, die die unterschiedlichen Projekte und Kunden mit sich bringen. Diese Aspekte haben mich vor elf Jahren schon gereizt und begeistern mich bis heute.

### Wie bist du auf Horváth aufmerksam geworden und wie verlief dein Einstieg?

Von Horváth habe ich zum ersten Mal in einer WiWi-Zeitschrift gelesen und dachte spontan, dass das Unternehmen für meinen unverbindlichen Versuch im Praktikum ganz gut passen könnte. Im Laufe des Bewerbungsprozesses habe ich dann gemerkt, dass der Spirit dort etwas ganz Besonderes ist. Als Studentin hatte ich zu diesem Zeitpunkt schon einige Vorstellungsgespräche für frühere Praktika und Werkstudententätigkeiten geführt. Das Gespräch bei Horváth war aber anders: fair, freundschaftlich, professionell strukturiert und auf Augenhöhe. Der Einstieg war super vorbereitet. Mein Mentor hat mich bereits vor Start des Praktikums angerufen und mir meine erste Woche erläutert. Vom ersten Tag an war ich voll dabei und durfte Verantwortung übernehmen. Auch heute schätze ich vor allem die freundschaftliche Kultur, die wenig hierarchisch geprägt ist. Mit einigen KollegInnen sind über die Jahre sehr gute Freundschaften entstanden.

### Welche Tipps kannst du für einen Einstieg im Consulting geben?

Für die ersten Jahre empfehle ich, viele Themen und Branchen auszuprobieren. Das funktioniert direkt nach dem Einstieg am besten. In dieser Zeit merkt man, was einem gefällt und worauf man später einen Fokus setzen möchte. In meiner Anfangszeit bei Horváth habe ich zum Beispiel Strategieprojekte, Organisationsentwicklung und Controllingprojekte im öffentlichen Sektor begleitet. Es war sehr spannend, bei Projekten dabei zu sein, die auch in der Presse präsent waren, wie etwa Exzellenzinitiativen an Universitäten oder die Einführung der LKW-Maut. In dieser Zeit ist mir aber auch klar geworden, dass ich mich am liebsten mit Fragestellungen im Controlling- und Finanzbereich beschäftige. So bin ich weg von der Branche und hin zu einem klaren Themenfokus gekommen. Mittlerweile kann ich sagen, dass ich Controlling- und Finanzprojekte vom Kernkraftwerk bis zum Schmuckhersteller begleitet habe.

Wenn man sich für einen Einstieg in die Beratung interessiert, sollte man sich aber auch über den typischen Alltag eines Consultants bewusst sein. In der Regel hat man keinen Nine-to-five-Job und ist viel unterwegs. Wichtig sind zudem Offenheit, Neugier gegenüber neuen Themen und die Fähigkeit, sich auch in kurzer Zeit in komplexe Fragestellungen einzuarbeiten.

### Du hast parallel zum Beruf promoviert. Warum hast du dich dafür entschieden – und würdest du es wieder tun?

Mit einer Promotion hatte ich mich schon während meines Studiums beschäftigt. Im Arbeitsalltag kam der Wunsch, mich etwas tiefer in die Materie einzugraben, erneut auf. Mir war es wichtig, mich intensiv in ein Thema einzuarbeiten und die Themen in Ruhe zu Ende denken zu können. Ich bin aber froh, damit erst ein paar Jahre später mit Berufserfahrung im Gepäck gestartet zu haben. Für unsere Projekte ist es essenziell, pragmatisch und strukturiert an die Themen heranzugehen. Das hat mir bei der Strukturierung der wissenschaftlichen Arbeit und der Disziplin geholfen. So konnte ich meine Dissertation auch nach recht kurzer Zeit, d.h. in unter drei Jahren, abschließen. Und: Ich würde es auf jeden Fall wieder machen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass bei Horváth alles möglich ist. Wir sind groß genug, um eine Vielzahl an Themen, Arbeitsmodellen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Wir sind aber auch nicht zu groß, sodass all diese Themen für die individuellen Bedürfnisse ausgearbeitet werden können – vom Sabbatical über parallele Selbstständigkeit, Masterstudium bis hin zu Teilzeitmodellen. Ich selbst wurde beispielsweise bei meiner Promotion finanziell gefördert und hatte die Möglichkeit, zeitgleich weiterhin im Job zu bleiben. Hierzu habe ich eine Zeit lang lediglich drei Tage pro Woche für meine Projekte gearbeitet und die anderen beiden Tage an meiner Promotion. Andere KollegInnen machen das lieber am Stück und nehmen sich dann immer wieder ein paar Monate für ihr individuelles Vorhaben frei. Bei Horváth kann man sich das nach den eigenen Bedürfnissen zusammenstellen.

### Du hast das Netzwerk Women@Horváth mitbegründet, was ist das konkret und welche Ziele habt ihr?

Unser firmeninternes Netzwerk Women@Horváth hat das Ziel, Austausch, Vernetzung und Weiterentwicklung von Frauen zu fördern. Aus meiner Sicht ist es wichtig, Rollenbilder – vor allem in der Beratung – aufzubrechen. Das bedeutet z.B. mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen oder die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu verbessern. Das Thema der Vereinbarkeit ist für mich dabei in keiner Weise ein reines »Frauenthema«, auch männliche Kollegen haben Familie oder engagieren sich bei Care-Tätigkeiten.

Neben unserem internen Netzwerk organisieren wir seit ein paar Jahren auch Veranstaltungen für Frauen außerhalb von Horváth, wie etwa unsere eigene F.A.M.E.-Reihe. F.A.M.E., also Females as Management Entrepreneurs, steht bei uns für Frauen mit Unternehmergeist, die Karriere in der Managementberatung machen oder machen möchten – und genau diese Frauen führen wir zusammen. Dabei stehen persönliche Erfahrungen rund um den Beratungsalltag, Einstiegs- und Karrierewege sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Mittelpunkt.

### Kann man den Consultingjob überhaupt mit Familie vereinbaren? Wie funktioniert der Wiedereinstieg nach der Elternzeit?

Ja, das lässt sich auf jeden Fall vereinbaren. Ich habe zwei Töchter, habe mir jeweils die Elternzeit 50:50 mit meinem Mann geteilt und war dadurch nach kurzer Zeit wieder Vollzeit im Job zurück. Auch wenn uns beim ersten Kind viele Leute aus unserem Umfeld gesagt haben, dass es nicht gehen wird, können wir mittlerweile selbstbewusst sagen: doch, das geht! Vor Ausbruch der Corona-Pandemie habe ich versucht, maximal drei Tage pro Woche zu reisen und zwei Tage in München zu arbeiten – das hat prima geklappt. Wie es in Zukunft aussieht, kann ich natürlich noch nicht sagen. Ich bin aber davon überzeugt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Beratung generell besser wird.

Der Wiedereinstieg nach der Elternzeit war bei mir sehr unkompliziert. Das Gefühl vor dem ersten Pitch war wie damals in der Grundschule, wenn man sich nach den Sommerferien die Frage gestellt hat, ob man noch schreiben kann. Schon damals habe ich immer festgestellt: Ja – und beim Pitch ging es mir genauso. Als ich in den Zug gestiegen bin, um zum Kunden zu fahren, war es, als wäre ich nie weg gewesen. Horváth bietet zudem eine Plattform, die den Wiedereinstieg erleichtert. Diese vernetzt uns Eltern untereinander, aber auch mit Dienstleistern. Zusätzlich werden Eltern regelmäßig über Neuigkeiten und Veränderungen während ihrer Abwesenheit informiert.

### Gibt es spezielle Herausforderungen für Frauen in der Beratung?

Der Beratungsjob ist für Frauen und Männer herausfordernd – fachlich stehen sie sich in nichts nach. Die Herausforderung ist eher, dass es immer noch deutlich mehr Männer in der Beratung gibt als Frauen – viele vermissen weibliche Vorbilder. Aber das wird sich in den nächsten Jahren sicherlich ändern. Wir bei Horváth arbeiten auf jeden Fall intensiv daran.

### Hast du einen Ratschlag für ambitionierte junge Frauen, die eine Consulting-Karriere anstreben?

Ich bin davon überzeugt, dass man sich nicht verstellen sollte. Wenn man versucht, die eigenen Eigenschaften zu verstecken und andere zu imitieren, wird man immer einen Wettbewerbsnachteil haben. Deshalb ist mein Rat an alle Frauen: Nutzt eure Stärken und baut diese weiter aus. Seid ihr selbst und glaubt an euch – dream big! Kommuniziert eure Erwartungen und fordert Dinge ein, die euch zustehen. Und zuletzt: Verfolgt eure Ziele beständig!



**Horváth ist eine international tätige, unabhängige Managementberatung. Performance Management und Transformation sind die Schwerpunkte, in denen wir Experten sind. Unseren Erfolg verdanken wir unserer konsequenten Ausrichtung auf den Kunden und allem voran unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.**

**Werden Sie ein Teil von uns.**

[www.horvath-partners.com/successfully-together](http://www.horvath-partners.com/successfully-together)



Dr. Sabrina Graf

**Head of Business Segment Reporting & Consolidation bei Horváth. Expertin für Controlling- und Finanztransformationen. Seit über 11 Jahren bei Horváth, inkl. berufsbegleitender Promotion. 2 Töchter, Vollzeit im Einsatz. Studium: Ohio Valley University, USA, Business Administration, Bachelor (2007), Universität Bayreuth, Betriebswirtschaftslehre, Diplom-Kauffrau (2009), Universität Stuttgart, Promotion (2016).**

A high-angle photograph of a man and a woman in business attire sitting at a table. The woman is holding a pen and looking at a document, while the man points at it. A mobile phone and a folder are also on the table.

## Und was machst du nach dem Studium?

Exklusive Praktika, Traineeprogramme und Stellenangebote speziell für Wirtschaftswissenschaftler findest du auf **[www.wiwi-online.de](http://www.wiwi-online.de)**. Durch unsere direkten Kontakte zu führenden Unternehmen bringen wir dich in die besten Positionen.

**Kümmere dich um dein Studium, wir kümmern uns um deine Karriere!**

# Working Out Loud



Seit es Hochschulen gibt, gehört es zu den studentischen Traditionen: Kommiliton\*innen eines Fachbereichs treffen sich in den Hochschulbibliotheken dieser Welt – oder in den heimischen vier Wänden, um sich – vollkommen selbst organisiert – auf eine gemeinsame Prüfung vorzubereiten. Mit dem persönlichen Ziel, diese zu bestehen – jeder nach seiner Fassung. Manchen mag es erstaunen, dass diese Form des selbst organisierten Lernens später im Beruf, im Unternehmensalltag, eher die Ausnahme ist. Voneinander und miteinander zu lernen, in einer Peer Gruppe, die sich gegenseitig coacht, dafür gab es bis vor kurzer Zeit in den gut verregelten Organisationen namens Unternehmen wenig bis keinen Raum.

Denn die Welt dort wird beherrscht von Plänen und Budgets, von Zeitkonten und eisernen Deadlines, Wirtschaftlichkeitszielen und dem Kunden, der auf seine Lieferung wartet – und damit stets Vorrang hat.

## Im Unternehmensalltag herrscht oft noch Silokultur

Zwei weitere Phänomene, die Unternehmensorganisationen darüber hinaus kennzeichnen, sind zum einen Fachexpertentum und damit die strikte funktionale Trennung von Disziplinen – hier der Vertrieb, dort das Controlling – und eine ebenso strikte Kommunikationsordnung, denn die allermeisten Unternehmen sind hierarchisch organisiert, und das daraus resultierende Organigramm regelt akkurat, wer mit wem spricht und wer welchen Entscheidungsradius hat. Die Folge aus all dem: Silodenken.

## Social Learning als Fundament der Lernenden Organisation

Wir leben in einer spannenden Zeit, in der dieses betriebswirtschaftlich hocheffiziente Silodenken gerade der Erkenntnis weicht, dass Organisationen kontinuierlich leben, atmen, lernen müssen, um in einer komplexen Arbeitswelt zu überleben. Unternehmen jüngerer Zuschnitts machen es vor: Google oder Sipgate räumen ihren Mitarbeiter\*innen strukturiert 20% Lernzeit ein. Unternehmen mit traditioneller Kultur ziehen nach: soziales Lernen (Social Learning) – über Disziplingrenzen, Hierarchieebenen, ja Unternehmensgrenzen hinweg halten Einzug und eröffnen den Akteur\*innen dieser Form organisationalen Lernens wie auch den Unternehmen, die solche Freiräume schaffen, ganz neue Horizonte. Und ermöglichen gleichzeitig die Umsetzung der für eine komplexe Entscheidungsfindung so wichtige Kultur der Lernenden Organisation, wie der MIT Professor Peter M. Senge dies schon in den 90er Jahren proklamiert hat.

## Lernende Organisation

Der Begriff wurde in den 90er Jahren durch den Direktor des Center for Organizational Learning an der MIT Sloan School of Management und Leiter der Society for Organizational Learning, Peter M. Senge geprägt.

Er beschreibt damit folgende fünf erstrebenswerte Merkmale einer Organisation für den nachhaltigen Erfolg:

- Die Fähigkeit zum individuellen Wachstum (Personal Mastery)
- Die Fähigkeit, gemeinsam mentale Modelle also ein übergreifendes Verständnis abstrakter Begriffe zu entwickeln (Beispiel: »Was bedeutet bei uns Vertrauen – wie handeln wir?«)
- Die Fähigkeit, eine gemeinsame Vision der Zukunft zu entwickeln als Handlungsleitfaden
- Die Fähigkeit, im Team zu lernen
- Der Fähigkeit, in (komplexen) Systemen zu denken – und entsprechend Lösungen zu entwickeln

Vertiefen: [https://de.wikipedia.org/wiki/Lernende\\_Organisation#Lernende\\_Organisation\\_nach\\_Senge](https://de.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation#Lernende_Organisation_nach_Senge)

## Working Out Loud: Vernetzungskultur für eine komplexe Arbeitswelt

Im Geiste dieses Erkenntnisprozesses – mit sozialem Lernen auch die Fähigkeit zum vernetzten Arbeiten und damit zum vernetzten Denken entwickeln zu können – hat der amerikanische Autor John Stepper (siehe nächste Seite) sein selbstorganisiertes Lernprogramm »Working Out Loud« konzipiert. Dabei handelt es sich um einen Peer-Learning Ansatz, bei dem drei bis fünf Teilnehmer\*innen sich 12 Wochen lang je eine Stunde pro Woche zusammensetzen und an einem individuellen Thema arbeiten. Sie nutzen hierfür die sogenannten Circle Guides, die sie gemeinsam Woche für Woche durch rund 30 selbstreflektierende Coaching Übungen führen.

## Working Out Loud – eine Haltung und ein Lernprogramm

### Das Lernprogramm:

- 3 – 5 Teilnehmer\*innen
- 12 Wochen
- Je ca. 60 – 90 Minuten
- Selbstorganisiert
- Freiwillig
- Jeder arbeitet an seinem persönlichen Ziel
- Alle Teilnehmer\*innen erreichen ihr Ziel über einen gemeinsamen Pfad
- 30 Coaching-Übungen in 12 gut beschriebenen Circle Guides

### Die Haltung/ das Mindset:

- Basierend auf Beziehungen (Vernetzung)
- persönliches Wissen großzügig teilen/Arbeit sichtbar machen und damit andere unterstützen
- um mit einer kontinuierlichen Wachstumshaltung (»Growth Mindset«)
- ein persönliches Ziel zu erreichen (»Purposeful Discovery«)

## Teamfähigkeit ist nicht gleich Vernetzungskompetenz

Wichtig ist, dass es hier nicht um ein Team geht, das sich um ein gemeinsames Ziel formiert. Denn in Teamarbeit, eine Methodenkompetenz, die in Unternehmen bereits seit langem gestärkt wird, haben die Beteiligten in der Regel eine Erwartung aneinander; jede/r hat ein Teilziel zu erfüllen, sonst scheitert die Gemeinschaft. Und genau darum soll es in Working Out Loud gerade nicht gehen. Vorrang hat hier die Fähigkeit, in einer Community als guter, wertschätzender Peer-Coach zu agieren; an seinem persönlichen Ziel zu arbeiten, aber auch seinen sogenannten Circle-Mates beizustehen.

## Posten ist nicht gleich Dosen

Das übergeordnete Lernziel: Vernetzungskompetenz entwickeln. Dazu gehört nicht nur die Fähigkeit, mit sozialen Netzwerken umzugehen und diese zum eigenen Vorteil zu nutzen, sondern eben auch die Haltung, sein Wissen, seine Arbeit im Netz zu teilen. Zu beobachten ist, dass eine solche Offenheit in einem anonymen Raum wie einem sozialen Netzwerk jüngerer Menschen leichter fällt. Babyboomern haben heute manchenorts noch Schwierigkeiten, sich auf diese Weise zu exponieren: Mache ich mich nicht angreifbar, wenn ich meine Arbeit im Netz zeige? Wirkt das nicht wie Angeberei, wie Posing, wenn ich im Netz herausposaune, was ich alles kann, wie klug ich bin? Und was, wenn eine Erkenntnis, die ich vor einem halben Jahr gepostet habe, heute überholt ist – wie stehe ich da? Die Bedenken sind vielfältig, im Netz einen unauslöschlichen Fehler zu begehen, und so verlieren Menschen den Mut, sich in sozialen Netzwerken mitzuteilen. Womit sie das Beste verpassen – nämlich Feedback, das eigene Wissen angereichert um die Erkenntnisse anderer, die Möglichkeit, ihre eigene Arbeit noch besser zu machen – und gleichzeitig andere dabei zu unterstützen. Denn auch das ist ausgesprochen erfüllend im Arbeitsalltag: Das Gefühl, gemeinsam Herausforderungen zu gestalten, gerade disziplinübergreifend, durch die multiplen Perspektiven ganz anders geprägter Netzwerkpartner\*innen.

## Aber wieso brauche ich dazu ein Netzwerk?

Das geht doch auch im Team? Ich habe doch meine Kollegen, die mich unterstützen? 1973 erschien genau zu dieser Frage der viel beachtete wissenschaftliche Aufsatz »The Strength of Weak Ties« von Mark Granovetter.

### Die Qualität von Netzwerken nach Granovetter

Der amerikanische Soziologe und Wirtschaftswissenschaftler Mark S. Granovetter hat sich früh mit der Qualität von Beziehungen in sozialen Netzwerken beschäftigt.

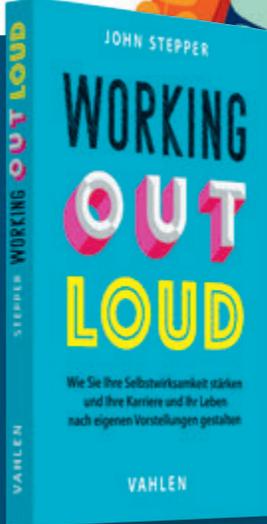
Bekannt wurde er mit seinen Erkenntnissen rund um den Erfolg »schwacher« Beziehungen (»weak ties«) in Netzwerken. In seinem viel gelesenen Aufsatz »The Strength of Weak Ties« fokussiert er auf die Stärke einer Beziehung als eine Kombination von vier Komponenten:

- Der Menge an Zeit, die zwei Personen miteinander verbringen
- Den Grad der emotionalen Intensität der Beziehung
- Intimität (gegenseitiges Vertrauen) und die Art der reziproken Hilfeleistungen, die die Beziehung charakterisieren.

Dabei kommt er zu dem Schluss, dass gerade die schwachen Beziehungen das größte Potential für Inspiration, Innovation und Kreativität haben – da sie es sind, die eine hohe Diversität von Perspektiven und Problemlösungsstrategien sicherstellen.

Vertiefen: [https://de.wikipedia.org/wiki/Mark\\_Granovetter](https://de.wikipedia.org/wiki/Mark_Granovetter)

Der amerikanische Soziologe und Wirtschaftswissenschaftler beschreibt darin unter anderem das Phänomen schwacher Bindungen zwischen Menschen als besonders wichtige Brücken in Netzwerken, die besonders erfolgswirksam für die Lösung komplexer Probleme sind. Warum? Weil Menschen, die enge Beziehungen haben, sich oft auch sehr ähnlich sind in ihren Problemlösungsansätzen; wir uns aber gleichzeitig auch gern mit jenen, die uns ähnlich sind zusammentun. Und so werden auch Teams vielfach unbewusst nach dem persönlichen Fit konfiguriert, sprich nach Ähnlichkeit. Dabei verhilft uns erst Diversität von Perspektiven und Strategien zu kreativen, innovativen Lösungen.



John Stepper denkt die (Zusammen-)Arbeit neu: Statt auf Konkurrenz und strenge Hierarchien setzt er auf eine Kultur des Netzwerkers, bei der Verbundenheit, Vertrauen und Gemeinschaft wachsen können. Die erste deutsche Ausgabe des bahnbrechenden Buches, das die Working Out Loud-Bewegung auslöste, in Hunderten von Unternehmen und über 60 Ländern weltweit.

»Working Out Loud macht Arbeit menschlicher.«  
Michael Brecht, Daimler AG, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates

»Ich bin beeindruckt von der Geschwindigkeit, mit der sich das Thema innerhalb von Bosch verbreitet hat und wie positiv das weltweite Feedback ist. WOL steht für eine Denkweise, die wir in einer vernetzten Welt dringend brauchen.«  
Christoph Kübel, CHRO & Bosch Board Member

»WOL ist die perfekte Möglichkeit, unsere Porsche-Familie zu pflegen und die Beziehungen innerhalb des Unternehmens zu stärken.«  
Aus dem offiziellen Blog der Porsche AG

## Working Out Loud in Unternehmen

Viele dieser Erkenntnisse haben bereits in den 90er Jahren Einzug in Unternehmen gehalten. Mit interner sozialer Vernetzung (Enterprise Social Networks, ESN) sollten Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, ihr Wissen im Unternehmen zu teilen. Aber erst 2015, als John Stepper sein Buch »Working Out Loud« (inzwischen in einer überarbeiteten Auflage 2021 neu erschienen) veröffentlichte, fanden Ansätze strukturierter Wissensteilung Eingang in die Organisation.

## Start als Graswurzelinitiative

Nicht selten wird das Lernprogramm von Mitarbeiter\*innen in der Mitte des Unternehmens aufgegriffen, im kleinen Kreis »unter dem Radar« ausprobiert, für gut befunden und findet dann Verbreitung in der Organisation. Zunehmend aber greifen die Digital Offices oder die hauseigenen Akademien das Thema auf, um Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit zu geben, mit dem Ansatz über den eigenen Tellerrand der Funktion hinaus Vernetzungskompetenz zu entwickeln. Ein gravierender Kulturwandel, denn es bedeutet auch, Mitarbeiter\*innen den Freiraum zu gewähren, sich selbst und über die Silogrenzen hinaus zu vernetzen und zusammen zu arbeiten.

## Zauberwort Kollaboration

Und so mancher ist überzeugt, dass diese Fähigkeit zur Kollaboration, zur gemeinsamen, funktionsübergreifenden, selbstorganisierten Lösung von Herausforderungen, für Unternehmen ein zentraler Schlüssel zum Überleben in einer komplexen Arbeitswelt sein kann. Große Konzerne wie Daimler, Bosch, Siemens, aber auch Banken, Versicherungen und kleinere Unternehmen haben die Vernetzungskultur als Erfolgsfaktor entdeckt und fördern die dazu notwendigen Kompetenzen in ihren Unternehmen. Und festgestellt, dass es viele Zielgruppen dafür in Unternehmen gibt: Experten, die üblicherweise in ihrem eng gesteckten Fachparcours unterwegs sind; neue Mitarbeiter\*innen, die auf diese Weise schnell und wirksam an Bord geholt werden können; gewerbliche Kollegen, die Informationen über individuelle Praktiken teilen und so die Produktivität steigern, Führungskräfte, für die es immer wichtiger wird, über soziale Vernetzung zu führen, weil sie im Netz für ihre Mitarbeiter\*innen als Vorbild – und für alle anderen als Botschafter ihres Unternehmens wirken.



### Kluge / Kluge

Graswurzelinitiativen in Unternehmen:  
Ohne Auftrag – mit Erfolg!

2020, 239 Seiten.  
Softcover € 23,90  
ISBN 978-3-8006-6370-5

## Loslegen

Working Out Loud hat als Kompetenz bereits Einzug in die Stellenbeschreibung von Unternehmen gehalten. Wer wissen möchte, wie es funktioniert – oder sich sogar selbst in einem Circle ausprobieren möchte, kann dies sehr einfach tun. Inzwischen gibt es eine große Anhängerschaft des Lernprogramms, denn es eröffnet neue Horizonte und bietet einen wunderbaren Rahmen für das Ausloten eigener Interessen und damit verbunden die Reflexion nach dem nächsten persönliche Schritt: Ein Thema, das gerade Menschen in der Hochschulausbildung nicht selten umtreibt.

## An Working Out Loud Programm teilnehmen

In Unternehmen wird das Lernprogramm zunehmend seitens der hausinternen Akademien angeboten.

Darüber hinaus kann jeder an einem Circle teilnehmen: auf [www.workingoutloud.com](http://www.workingoutloud.com) finden sich

- Die 12 Circle Guides für die wöchentlichen Übungen
- Der Circlefinder – eine Kontaktplattform, über die man WOL Interessierte findet, mit denen man gemeinsam ganz ohne organisationalem Überbau einen Circle starten kann.
- Außerdem finden sich dort eine Vielzahl nützlicher Informationen.
- Tipp: Der Newsletter des Autors enthält unterhaltsame Erlebnisse und Erfahrungen rund um Vernetzung in Unternehmen und darüber hinaus so manche kluge Inspiration.



Sabine Kluge

ist Ökonomin mit den Schwerpunkten **Strategie und Unternehmensführung** und **systemischer Business Coach**. Für das größte deutsche HR Magazin (Personalmagazin) gehörte sie 2018 zu den 40 führenden HR Köpfen und 2020 zu 20 wichtigsten HR-Influencern im deutschsprachigen Raum.

Sie begleitet mit der Kluge+Konsorten GmbH Unternehmen bei der digitalen sowie kulturellen Transformation in Fragestellungen von Strategie-, Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung. Als viel gelesene Autorin zu Themen rund um Mensch und Organisation zählt sie 2017 und 2018 zu den 25 führenden Bloggern (LinkedIn Top Voices).



# Susis erste Monate in der Wirtschaftsprüfung

Ein Einstieg in die Wirtschaftsprüfung bei PwC Deutschland? Lass mich euch erzählen, warum es keinen besseren Start in das Arbeitsleben gibt. Mein Name ist Susi und ich habe im Juli 2020 mein Masterstudium in Nürnberg abgeschlossen, bin ins unbekannte Düsseldorf gezogen und im Oktober bei PwC als Associate in der Wirtschaftsprüfung eingestiegen.

## Mein Weg zu PwC

---

Bereits während meines Bachelorstudiums habe ich ein Praktikum in der Wirtschaftsprüfung absolviert und wusste daher frühzeitig, welche Richtung ich nach dem Studium einschlagen möchte. Der Bewerbungsprozess bei PwC lief schnell und reibungslos. Nachdem ich mich im Rahmen der Infoveranstaltung von PwC zum Thema Wirtschaftsprüfung der Zukunft informiert hatte und durch den PwC Karriere Podcast »Versprochen.« auf ein cooles Team in Düsseldorf aufmerksam geworden bin, hatte ich keine Woche später einen Termin zum virtuellen Kennenlernen in meinem Kalender. Dann folgte die Zusage. Unterschrift. Umzug. Und schon stand mein erster Tag bevor.



## Erste Tage beim Mandanten

Der Bereich Wirtschaftsprüfung lässt sich grob in verschiedene Bereiche unterteilen – das sog. Inbound-Geschäft, Middle Markets und Großkunden. Ich bin im Bereich der Großkunden tätig und daher ganzjährig für unseren DAX-Kunden im Einsatz. Das für mich Schöne an solch einem Großmandat ist es, ständig ein konstantes Team um mich herum zu haben und nicht alle paar Wochen mit neuen Kolleg:innen einen neuen Mandanten zu betreuen. Beides hat seine Vor- und Nachteile und beides hat seinen ganz eigenen Reiz. Letztlich ist das sicher Geschmackssache und jede:r muss das für sich selbst erfahren.

Während meines Einstiegs im Oktober war gerade der Review für das dritte Quartal in vollem Gange. An meinem ersten Tag nach der Onboarding Week und den Schulungen habe ich daher zunächst bei der Vorbereitung unseres Kick-Off-Meetings für die Konzern- und Jahresabschlussprüfung 2020 unterstützt, einige kleinere Aufgaben im Rahmen des Reviews übernommen und mich mit meinen kommenden Aufgaben vertraut gemacht. Neben der Konzernabschlussprüfung sollte ich in den kommenden Wochen und Monaten auch für die Prüfung mehrerer Tochtergesellschaften verantwortlich sein – natürlich nicht ganz alleine, sondern mit erfahrenen Kolleg:innen, die mir für all meine Fragen zur Verfügung standen.

## Einstieg und Onboarding

Aufgrund meines Praktikums wusste ich in etwa, was mich zum Einstieg erwartet, doch aufgrund von COVID-19 war trotzdem vieles neu. So bestand mein erster Tag bei PwC aus der Einrichtung meines IT-Equipments in Eigenregie und einem virtuellen Welcome Day für alle New Joiner und Praktikant:innen aus ganz Deutschland. Am Folgetag hatte ich das Glück, dass mein Standort Düsseldorf unter den geltenden COVID-19-Regeln noch einen fachbereichsinternen Welcome Day für alle New Joiner im Audit veranstaltet hat, was natürlich eine willkommene Abwechslung im Corona Jahr war. Dort wurden wir mit den Basics für den Start in die Busy Season versorgt und konnten ein paar Kontakte knüpfen. Direkt in der Woche nach meinem Einstieg fand die sog. Onboarding Week statt. Die Onboarding Week ist in normalen Zeiten eine einwöchige Präsenzveranstaltung, in der New Joiner aus ganz Deutschland in einem Hotel zusammenkommen, um PwC und die eigenen bevorstehenden Aufgaben näher kennenzulernen und natürlich auch, um das Netzwerk zu erweitern und Kolleg:innen aus ganz Deutschland und allen Fachrichtungen kennenzulernen. Ihr könnt euch sicher vorstellen, dass diese Veranstaltung virtuell nicht ganz an das Original herankommt, zumindest laut Hörensagen, aber PwC hat ein tolles Programm auf die Beine gestellt, so dass ich auch im Oktober in Gruppenarbeiten oder freiwilligen Abendveranstaltungen Kontakte knüpfen konnte. Ich selbst habe beispielsweise noch regelmäßigen Kontakt zu mehreren Kolleg:innen aus Frankfurt und München, die ich im Zuge der Onboarding Week und der darauffolgenden Schulungswoche kennengelernt habe.

## Alltag in der Wirtschaftsprüfung

Kaum war der erste Monat vorbei und der Q3-Review abgeschlossen, ging es auch direkt weiter mit der Vorprüfung bzw. dem Hardclose. Beim Hardclose prüfen wir bereits die ersten neun oder zehn Monate des Jahres einer Gesellschaft. Dies hilft uns als Prüfungsteam enorm, um die Arbeitsbelastung im neuen Jahr etwas zu entzerren. In der Regel wird im Rahmen der Vorprüfung das sog. IKS, das Interne Kontrollsystem, aufgenommen und geprüft. Bei meinem Großkunden übernahmen einen großen Teil der IKS-Prüfung die Spezialist:innen von Risk Assurance Solutions, insbesondere die IT-Kontrollen. Für die restliche IKS-Landschaft waren wir als Prüfungsteam verantwortlich, d.h. es mussten Mandantentermine vereinbart werden, um Prozesse, Systeme und Kontrollen durchzusprechen und im Anschluss deren Effektivität mit Hilfe von Stichproben zu testen. Eintönige Arbeit sieht definitiv anders aus!

Meine Hauptaufgabe, welche fortan auch am meisten Zeit in Anspruch nehmen sollte, lag auf der Prüfung verschiedenster Posten der Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung nach den internationalen Rechnungslegungsstandards. Wer es wie ich mag, ins kalte Wasser geschmissen zu werden und direkt eine Portion Verantwortung übertragen zu bekommen, der ist in der Wirtschaftsprüfung genau richtig. Nach kurzer Besprechung mit der erfahrenen Kollegin, die mit mir das prüferische Vorgehen für einige Prüffelder unseres gemeinsamen Mandanten durchgegangen ist, ging es direkt los.

Aufbauend auf der Gewinnung eines umfassendes Verständnisses über die Geschäftstätigkeit und den Erkenntnissen aus der Prüfung des internen Kontrollsystems werden neben analytischen Prüfungshandlungen wie Zeitreihenanalysen oder Kennzahlenanalysen beispielsweise im Bereich der Umsatzerlöse oft auch sog. Einzelfallprüfungshandlungen durchgeführt. Das heißt meine Aufgabe war es, eine Stichprobe über eine bestimmte Anzahl an Umsatztransaktionen zu ziehen und die dazugehörigen Belege auszuwerten. Für solche und weitere Prüfungshandlungen bietet PwC ein ganzes Repertoire an IT-Tools, die die Arbeit erleichtern und letztlich auch effizienter machen.

Meine Kolleg:innen konnte ich jederzeit mit Fragen löchern – ob persönlich, per Videocall, im Chat oder am Telefon. Zusätzlich gab es regelmäßige Huddles, meist wöchentlich oder alle zwei bis drei Tage, in denen wir als Prüfungsteam den aktuellen Stand der Prüfung besprochen und eventuelle Probleme oder Fragestellungen diskutiert haben. Die Arbeitsbelastung zu dieser Zeit im November/Dezember war typischerweise noch nicht so hoch und es wurde von allen Seiten darauf geachtet, dass kaum Überstunden geleistet werden. So war auch noch genug Zeit für ein geselliges Miteinander in virtuellen Teamevents wie ein Pub Quiz oder unsere teaminterne Weihnachtsfeier mit virtuellem Wine Tasting.

Das sollte sich spätestens ab der zweiten Januarwoche ändern, denn ab dann ging die heiße Phase los. Die Deadlines für den Konzernabschluss eines DAX-Konzerns sind eng bemessen, gleiches gilt dann natürlich auch für dessen Prüfung. Mit Fleiß, Selbstorganisation und Teamarbeit ist das aber definitiv schaffbar. Mitte Februar sollte dann der Konzernabschluss testiert werden. Bei den Tochtergesellschaften, die mittels Reporting Package ihre Zahlen an den Konzernprüfer berichten, mussten im Januar in vielen Fällen nur noch die letzten offenen Monate geprüft werden; andere Prüffelder wie etwa Rückstellungen lassen sich oftmals hingegen naturgemäß weniger entzerren. Ab Mitte/Ende Januar startete nahezu parallel auch die Konzernabschlussprüfung, bei der gesonderte Themen wie etwa die Prüfung der Konsolidierungsmaßnahmen, des Konzernanhangs oder -lageberichts eine zentrale Rolle spielen. Wie man sieht, unterscheidet sich das prüferische Vorgehen bei der Konzernabschlussprüfung elementar von der klassischen Jahresabschlussprüfung. Ich habe das Glück, im Zuge meiner Tätigkeit bei PwC beides kennenzulernen. Die Zeit im Januar bis Mitte Februar verging wie im Flug. Am Tag des Testats trafen wir uns im Team virtuell und haben auf das Ende unserer Busy Season angestoßen – ein schöner Abschluss für die vergangenen Wochen.

Wer einen Einstieg in der Wirtschaftsprüfung in Erwägung zieht, für den ist es sicher kein Geheimnis, dass in den Wintermonaten mehr Arbeit anfällt als im Sommer. Auch für mich war rückblickend der Zeitraum von Januar bis Mitte Februar einer sehr herausfordernde Zeit. Doch das Schöne ist, all die angefallenen Überstunden lassen sich spätestens im Sommer abfeiern.

Auch bei meinem DAX-Kunden ging es seit Mitte Februar ruhig weiter. Bei uns stand nach dem IFRS-Testat die Prüfung der HGB-Einzelabschlüsse an, bis im April bereits wieder der Review des ersten Quartals vor der Tür stand. Die Sommermonate stehen bei PwC ganz im Zeichen der Fort- und Weiterbildung. Während viele meiner Kolleg:innen aktuell in Freistellung für das Wirtschaftsprüfer- oder Steuerberaterexamen sind, stehen bei mir noch eine Vielzahl an jährlichen Schulungen auf der Agenda, die jede:r Mitarbeiter:in bei PwC in der Wirtschaftsprüfung verpflichtend absolvieren muss. Doch »muss« ist an dieser Stelle das falsche Wort. Es ist toll, stetig dazuzulernen und sich sowohl persönlich als auch fachlich weiterzuentwickeln. Ob ich meinen Sommer jemals mit der Königsdisziplin der Weiterentwicklung, den Berufsexamina, verbringen werde, wird sich zeigen. Ausgeschlossen ist es nach meiner ersten Busy Season definitiv nicht.

## Fazit

Mein Fazit nach den ersten Monaten bei PwC in der Wirtschaftsprüfung ist mehr als positiv. Der Einstieg in der Wirtschaftsprüfung bietet unheimlich viele Chancen und Möglichkeiten. Die sehr steile Lernkurve, die tägliche Abwechslung, die tollen und hilfsbereiten Kolleg:innen, die Verantwortung, die Wertschätzung von Führungskräften und die vielen Angebote zur Weiterentwicklung bei PwC überwiegen in meinen Augen jede arbeitsintensivere Phase.



Susanne Mangolß

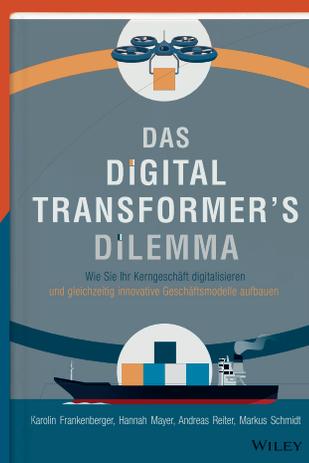
## WILEY – DIE GRUNDLAGE FÜR BERUFLICHE WEITERENTWICKLUNG



2021. 368 Seiten.  
€ 24,99  
978-3-527-51066-5

Unabhängig davon, ob Sie neu in Ihrer Rolle als Führungskraft sind oder über jahrelange Erfahrung verfügen, bietet dieses Handbuch für vielbeschäftigte Führungskräfte schnelle Strategien für jede Situation.

[WWW.WILEY-BUSINESS.DE](http://WWW.WILEY-BUSINESS.DE)



2021. 464 Seiten.  
€ 39,99  
978-3-527-51047-4

In ihrem Buch zeigen die Autoren, wie sie mit neuen und innovativen Produkten und Dienstleistungen digitaler werden sowie gleichzeitig ihr Kerngeschäft vorantreiben.

ÜBERALL IM BUCHHANDEL ERHÄLTlich

# Master of Science in Management

**EBS**  **Universität**

## Der Studiengang im Überblick

**Programmstart:** Frühjahr / Herbst

**Studiensprache:** Englisch

**Dauer:** 3 Semester

**Format:** Vollzeit

**Studiengebühren:** 26.040 Euro

**Stipendien:**

[www.ebs.edu/studienfinanzierung](http://www.ebs.edu/studienfinanzierung)

**Abschluss:** Master of Science

**Schwerpunkte (Auswahl):** International Management, Responsible Leadership

**Studienort:** Oestrich-Winkel

**Bewerbungsschluss:** k.A.

## Die Universität

**Homepage:** [www.ebs.edu](http://www.ebs.edu)

**Gründungsjahr:** 1971

**Privat oder staatlich:** Privat

**Anzahl der MBA Studierenden:** k.A.

**Anzahl der Studierenden  
an allen Fakultäten:** ca. 2.000



» Die EBS Universität bot mir während meines Studiums viele Möglichkeiten, Kontakte zu renommierten Unternehmen zu knüpfen, sei es in Form von Firmenpräsentationen auf dem Campus oder persönlichen Gesprächen. Das umfangreiche Netzwerk der Universität hat mir die besten Chancen eröffnet, meinen Traumjob zu bekommen. «

**Victoria Göttlicher, EBS Alumna, Abschluss 2018**

## Studiengangaufbau

Die Master Programme an der EBS Universität richten sich nach Ihren individuellen Bedürfnissen und Interessen. Mit den Basismodulen vertiefen Sie Ihr allgemeines Wissen in Business Management und entwickeln Ihre Führungsqualitäten weiter. In den spezialisierten Modulen erweitern Sie Ihr Management-Know-How und erwerben vertiefende Kenntnisse in den Bereichen Ihrer Wahl. Das Studium umfasst drei Semester und schließt mit Ihrer Master's Thesis ab – oft in Kooperation mit Unternehmen. Zwei Semester verbringen Sie an der EBS, das letzte Semester ist für Ihren Auslandsaufenthalt an einer von unseren rund 200 Partneruniversitäten vorgesehen.

Neben dem Master in Management bietet die EBS Universität weitere spezialisierte Master-Studiengänge in Finance, Real Estate oder Automotive Management.

## Studienganginhalte

Während Ihres Studiums erleben Sie hochkarätige Experten-Vorträge, einen starken Praxisbezug, sowie Internationalität. Neben den traditionellen Vorlesungen liegt ein Schwerpunkt auf Fallstudien und realen Projekten, so dass das Studienprogramm zeitgenössische Managementpraktiken widerspiegelt. Darüber hinaus wird eine enge Zusammenarbeit mit Branchenführern und Praktikern gefördert.

Persönlichkeitsentwicklung ist ein essenzieller und fester Bestandteil des Studiums. Wir helfen Ihnen, Ihre Selbstwahrnehmung zu verbessern, zu reflektieren, Ihre Stärken herauszuarbeiten und wichtige Soft Skills zu erlangen. Wir vermitteln Ihnen, was verantwortungsvolles Führen wirklich bedeutet und wie man mit tiefgreifenden Veränderungsprozessen richtig umgeht.

---

**Internet:** [www.ebs.edu/master](http://www.ebs.edu/master)

**AnsprechpartnerIn:** Markus Herzger, [master@ebs.edu](mailto:master@ebs.edu)



Ihre Zukunft  
beginnt hier:  
[ebs.edu](https://www.ebs.edu)

# DIE ZUKUNFT HAT SIE NOCH NIE SO SEHR GEBRAUCHT WIE JETZT.

Was Sie für die Zukunft brauchen, bekommen Sie von uns. Wir statten Sie mit allem aus, damit Sie erfolgreich mitgestalten können.

- Betriebswirtschaftliche Bachelor- und Master-Studiengänge in englischer Sprache
- International anerkannt und akkreditiert
- Persönliche Betreuung, Karriere-Beratung und Coaching
- Spezialisierung auf Ihre Talente und Ziele

# General Management

## Master of Business Administration (MBA)



### Der Studiengang im Überblick

**Programmstart:** 01.01. und 01.07.

**Studiensprache:** deutsch/englisch

**Dauer:** 4 Semester zzgl. Abschlussarbeit

**Format:** berufsbegleitendes Fernstudium

**Studiengebühren:** Euro 390 pro Monat  
Euro 9.360 gesamt, zzgl. Prüfungsgebühr

**Stipendien:** Infos auf [fhf-fernstudium.de](http://fhf-fernstudium.de)

**Abschluss:** MBA

**Schwerpunkte (Auswahl):** Innovationsmanagement und Change Management

**Studienort:** Düsseldorf, Hamburg, Hollabrunn, Linz, München, Stuttgart, Wien

**Bewerbungsschluss:** jederzeit

» *Know-how im Innovations- und Change-Management ist für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zentral.* «

**Prof. Dr. Claus Muchna**

### Studiengangaufbau

Die Regelstudiendauer des MBA General Management beträgt vier Semester im Teilzeitstudium. Hinzu kommt die Zeit für die Anfertigung der Masterthesis.

Inhaltlich gliedert sich das Studium in neun Pflichtmodule (zuzüglich des Moduls »Einführung in das MBA-Studium«), die jeweils mit einem oder zwei Leistungsnachweisen abgeschlossen werden. Der Besuch der Präsenzlehrveranstaltungen ist freiwillig, bei Prüfungsleistungen gilt Anwesenheitspflicht. Mit der Masterthesis schließt das Studium ab. Die schriftliche Examensarbeit wird im Regelfall im fünften Semester berufsbegleitend angefertigt. Es besteht auch die Möglichkeit, das Studium bereits nach vier Semestern zu beenden: Sofern die Leistungsnachweise der ersten drei Semester erfolgreich erbracht wurden, kann die Abschlussarbeit parallel zu den Modulen des vierten Semesters angefertigt werden.

### Die Universität

**Homepage:** [www.fhf-fernstudium.de](http://www.fhf-fernstudium.de)

**Gründungsjahr:** 1997

**Privat oder staatlich:** privat

**Anzahl der MBA Studierenden:** 200

**Anzahl der Studierenden  
an allen Fakultäten:** ca. 12.000

### Studienganginhalte

Das erste Semester umfasst folgende Module: Management Fundamentals, Strategic Management und Corporate Finance and Controlling. Im zweiten Semester werden die Themenkomplexe Innovations- und Change Management bearbeitet. Sie stellen die inhaltlichen Schwerpunkte des MBA-Fernstudiengangs dar. Das dritte Semester baut mit den englischsprachigen Modulen Business Planning und Business Simulation auf den Modulen der ersten beiden Semester auf. Im vierten Semester werden viele Aspekte des Innovations- und Change Managements in den Modulen Network Management und Relationship Marketing nochmals aufgegriffen.



---

**Internet:** [www.fhf-fernstudium.de](http://www.fhf-fernstudium.de)

**AnsprechpartnerIn:** Prof. Dr. Claus Muchna, Studiengangsleiter



UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

# *Näher am Leben*

## *Mein Fernstudium an der HFH*

- An der HFH kann ich praxisnah und interessensbezogen studieren. Davon profitiere ich auch in meinem Job.
- Ich kann studieren und meinen Beruf ausüben. Meine Zeit und mein Pensum teile ich mir dabei selber ein.
- Mein akademischer Abschluss bringt mich beruflich weiter.

### Master-Studiengänge

- Betriebswirtschaft (M.A. / M.Sc.)
- General Management (MBA)
- Wirtschaftsingenieurwesen (M.Sc. / M.Eng.)
- Wirtschaftsrecht online (LL.M.)
- Wirtschaftspsychologie (M.Sc.)

### Bachelor-Studiengänge

- Betriebswirtschaft (B.A.)
- Wirtschaftsingenieurwesen (B.Sc. / B.Eng.)
- Wirtschaftsrecht online (LL.B.)
- Wirtschaftspsychologie (B.Sc.)

[fhf-fernstudium.de](http://fhf-fernstudium.de)

✓ Praxisrelevante Studieninhalte ✓ 24 Jahre Erfahrung ✓ Über 50 Studienzentren ✓ 93 % Weiterempfehlung

# 4

# Unternehmens- profile



**WiWi**  
CAREER

2021/  
2022

Boston Consulting Group .....	<b>80</b>
EY (Ernst& Young) Wirtschaftsprüfungsgesellschaft .....	<b>82</b>
Leitwerk Consulting .....	<b>84</b>
PwC – PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft .....	<b>86</b>
RWT Gruppe.....	<b>88</b>

# Boston Consulting Group



## Zahlen und Wissenswertes

**Unternehmenssitz:** München

**Gründungsjahr:** 1963 in den USA

**Branche:** Strategieberatung

**Standorte Deutschland:** Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Stuttgart, (Wien)

**Standorte Ausland:** Weltweit Büros in mehr als 90 Städten in 50 Ländern

**Jahresumsatz:** 8,6 Milliarden US-Dollar (2020)

**Bedarf an Hochschulabsolventen/Jahr:** 400

**Einstiegsmöglichkeiten in:**

Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Stuttgart, Wien

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

**Besondere Unternehmensangebote:**

- Betriebliche Altersvorsorge
- Bildungskarenz
- Firmenbeteiligung
- Firmenevents
- Flexible Arbeitszeiten
- Homeoffice
- Mentoring-Programm
- Sabbatical



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

**Besondere Fremdsprachenkenntnisse:** Englisch

**BWL-Studienschwerpunkte:** Bei uns können Student:innen aller Fachrichtungen einsteigen. BWL-Kenntnisse sind nicht notwendig, denn dein Fachwissen macht in der Group den Unterschied.

**Zusatzqualifikationen:** Die Ausgangslage für deine Bewerbung ist perfekt, wenn du erste Praxiserfahrung gesammelt und mindestens zwei Monate im Ausland im Rahmen deines Studiums verbracht hast.

**Branchenkenntnisse:** Beratungserfahrung ist nicht erforderlich.

**Persönlichkeit:** BCG sucht herausragende Universitätsabsolvent:innen aller Fachrichtungen sowie Professionals, die bereit sind, durch herausfordernde Aufgaben ständig Neues zu lernen. Uns interessieren Menschen, die Eigeninitiative, Neugier und eine schnelle Auffassungsgabe mitbringen. Abstraktes, analytisches Denkvermögen und der solide Umgang mit Zahlen sind für die Arbeit als Berater:in ebenso wichtig wie Kommunikationsstärke und der unbedingte Wille, nachhaltig etwas zu bewegen.

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

Als Berater:in bei BCG bearbeitest du wechselnde strategische Fragestellungen auf Augenhöhe mit dem Topmanagement der Kund:innen. Du lernst verschiedene Branchen kennen, übernimmst vom ersten Tag an Verantwortung für einzelne Teilprojekte und mit zunehmender Seniorität auch für den Ablauf des ganzen Projekts. Regelmäßiges Feedback und Coaching durch erfahrene Kolleg:innen beschleunigen deine berufliche und persönliche Weiterentwicklung. Das ständige Wachsen an immer neuen Herausforderungen, aber auch die gezielte Förderung durch bis zu 20 Trainingstage im Jahr ermöglicht dir eine steile Lernkurve.

---

**Internet:** [karriere.bcg.de](https://karriere.bcg.de)

**AnsprechpartnerIn:** Isabel Schlamp, Recruiting Coordinator, [schlamp.isabel@bcg.com](mailto:schlamp.isabel@bcg.com)



## DON'T JUST JOIN A COMPANY. JOIN THE GROUP.

Einen Arbeitsvertrag unterschreiben und karrieretechnisch durchstarten? Kannst du überall. Was du nicht überall kannst: Teil einer starken Gruppe werden, die an den großen Themen der Welt arbeitet. Das geht nur bei der Group. Dafür suchen wir Talente aller Fachrichtungen, die in 2021 nicht nur wachsen, sondern über sich hinauswachsen wollen. Ob du noch studierst, frisch von der Uni kommst oder nach einer neuen Herausforderung suchst: Auf den Festeinstieg in der Group kannst du dich immer bewerben. Entscheide selbst, welche Themen oder Branchen du vorantreiben und welche Industrien oder Organisationen du kennenlernen möchtest. Bist du bereit, mehr als nur einen Job anzufangen? **Welcome to the Group.** Mehr unter: [festeinstieg.bcg.de](https://www.bcg.de/festeinstieg)



# EY (Ernst & Young GmbH) Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



## Zahlen und Wissenswertes

**Unternehmenssitz:** 70629 Stuttgart

**Gründungsjahr:** 1989

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

**Standorte Deutschland:** 20

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

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

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

**Einstiegsmöglichkeiten in:** Praktikum, duales Studium, Trainee-programm, Direkteinstieg als Assistant (w/m/d) oder Consultant (w/m/d)

**Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen:** eine branchenübliche Vergütung, ein variabler Bonus sowie zahlreiche Sozialleistungen

**Besondere Unternehmensangebote:**

- Großzügige Examensvorbereitung
- Deutschlandweite Sport- und Wellnesskooperationen

## Das macht Sie für uns besonders interessant:

**Besondere Fremdsprachenkenntnisse:** gute Englischkenntnisse, gern weitere Sprachkenntnisse. 72 Sprachen werden in den Teams und Büros von EY Deutschland gesprochen.

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

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

**Branchenkenntnisse:** EY ist in einer Vielzahl an Branchen tätig, daher sind Kenntnisse aus unterschiedlichsten Branchen willkommen.

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

## Das macht uns für Sie besonders interessant:

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

Wir fördern Nachwuchskräfte durch Schulungen, Trainings und Coachings und steigern auf diese Weise ihre Leistungsfähigkeit. Die direkte Förderung durch Mentor:innen unterstützt bei den persönlichen Karrierezielen.

Unsere Werte sind die Richtschnur für das tägliche Handeln unserer weltweit rund 284.000 Kolleg:innen. Sie stellen sicher, dass wir überall nach denselben Prinzipien handeln.

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

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



## Karriere mit Nachhaltigkeit

Wer sich für Nachhaltigkeit in Unternehmen interessiert, ist bei CCaSS genau richtig: CCaSS steht für „Climate Change and Sustainability Services“ und ist ein spezieller Dienstleistungsbereich bei EY. Was man dort bewegen kann und welche Karrierechancen sich eröffnen, zeigt dieser Überblick.

### Welche Aufgaben hat CCaSS?

Die CCaSS-Teams begleiten nationale und internationale Unternehmen auf ihrem Weg zu mehr Nachhaltigkeit: Was sind die richtigen Strategien und Managementkonzepte? Wie messe ich als Unternehmen Nachhaltigkeit im Hinblick auf Klima, Gesellschaft und Finanzen? Und wie schaffe ich Steuerungssysteme und Vergütungsstrukturen, die Nachhaltigkeit fördern? CCaSS berät zu diesen und vielen weiteren Fragen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit.

### Warum ist CCaSS für eine Wirtschaftskarriere interessant?

Nachhaltigkeit ist nicht nur ein interessantes und hochaktuelles Thema, sondern auch ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. Politik, Investor:innen, Kund:innen und Mitarbeitende fordern ein nachhaltigeres, klimaneutrales Wirtschaften ein. So zeichnet sich der nächste große Wandel nach der Digitalisierung ab: die Dekarbonisierung. Bei CCaSS erfährst du, welche Bedeutung dieser wichtige Wirtschaftstrend hat und erwirbst Know-how im Nachhaltigkeitsmanagement sowie in der strategischen und operativen Unternehmensberatung.

### Wie kann ein CCaSS-Projekt konkret aussehen?

Ein Beispiel: Ein Unternehmen will seine Nachhaltigkeit verbessern und sie in Ratings für seine Stakeholder sichtbar machen. Über drei Jahre begleitet ein CCaSS-Kernteam das Unternehmen.

Das Team besteht aus drei bis zehn Mitarbeitenden mit Qualifikationen in Wirtschaftswissenschaften und beispielsweise Umweltwissenschaften. Um seine Ziele zu erreichen, arbeitet das Team mit regionalen sowie spezialisierten Expert:innen zusammen. Gemeinsam entwickeln sie neue Managementkonzepte und verbessern das Nachhaltigkeitsreporting. So werden schließlich Verbesserungen in den verschiedensten Bereichen erzielt: Menschen- und Arbeitsrechte, Lieferkette, Umwelt, Gesundheit, Arbeits- und Datenschutz.

Für mehr Nachhaltigkeit braucht es nicht nur die richtige Strategie und das richtige Monitoring, sondern ganz besonders auch engagierte Wirtschaftstalente, die das Thema fasziniert. Möchtest du uns bei unserem interdisziplinären Beratungsansatz von der Strategieentwicklung bis zur Implementierung unterstützen und in unterschiedlichste Branchen eintauchen? Dann entdecke jetzt die vielfältigen Karrieremöglichkeiten bei CCaSS auf der EY-Karriereseite: [www.de.ey.com/karriere/assurance](https://www.de.ey.com/karriere/assurance)

# LEITWERK Consulting



## Zahlen und Wissenswertes

**Unternehmenssitz:** München

**Gründungsjahr:** 2010

**Branche:** Unternehmensberatung

**Standorte Deutschland:** München, Wolfsburg

**Standorte Ausland:** –

**Jahresumsatz:** –

**Bedarf an Hochschulabsolventen/Jahr:** Laufend

**Einstiegsmöglichkeiten in:**  
(Junior) Consultant in den Bereichen Projektmanagement, Prozessoptimierung und (agile) Transformation

**Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen:** Abhängig von der individuellen Erfahrung

### **Besondere Unternehmensangebote:**

- Ein tolles Team, welches sich auf neue Mitglieder\*innen freut
- Individuelle Weiterbildungsangebote
- Sportförderungsprogramme
- Flexible Homeoffice-Regelung
- Unvergessliche Firmenevents
- Eine Feel-Good-Managerin, die ihren Job mit Leidenschaft macht



## Das macht Sie für uns besonders interessant:

**Besondere Fremdsprachenkenntnisse:** Englisch

**BWL-Studienschwerpunkte:** Wir setzen auf ein interdisziplinäres Team, Studienschwerpunkte stehen für uns nicht im Vordergrund

**Zusatzqualifikationen:** Praktische Erfahrungen im agilen oder klassischen Projektmanagement sowie im Bereich Prozessoptimierung von Vorteil, aber nicht erforderlich

**Branchenkenntnisse:** Automotive von Vorteil, aber nicht erforderlich

### **Persönlichkeit:**

- Sie stehen für strukturiertes und proaktives Arbeiten sowie Spaß an herausfordernden Themen?
- Sie haben Freude daran, Ideen in Lösungen für unsere Kunden umzusetzen?
- Sie sind bereit im Projekt und intern Verantwortung zu übernehmen und wollen dabei gemeinsame Erfolge feiern?

Dann sind Sie bei uns genau richtig!

## Das macht uns für Sie besonders interessant:

Herzstück von LEITWERK Consulting sind unsere Mitarbeiter\*innen.

- Von Anfang an stellen wir Ihnen eine\*n persönliche\*n LEITWERK Mentor\*in zur Seite, der\*die Sie bei Ihrer Entwicklung begleitet.
- Sie durchlaufen unsere LEITWERK Academy und nehmen an internen sowie externen Schulungen teil, die Sie im Onboardingprozess und in der individuellen Weiterentwicklung unterstützen.
- Im Team pflegen wir einen ehrlichen und offenen Umgang miteinander, so können Sie schnell Verantwortung übernehmen und Ihr Potential voll einbringen.
- Als Berater\*in bei LEITWERK sind Sie von Anfang an auf Projekten bei unseren nationalen und internationalen Kunden eingesetzt. Hier erarbeiten Sie in Projektteams oder allein gemeinsam mit unseren Kunden individuell maßgeschneiderte Lösungen.
- Wir legen großen Wert auf unseren LEITWERK Spirit, den wir nicht nur im Rahmen unserer täglichen Arbeit, sondern auch bei unseren unvergesslichen Firmenevents leben.

---

**Internet:** <https://www.leitwerk-consulting.com/de>

**AnsprechpartnerIn:** Patricia Heiland, [recruiting@leitwerk-consulting.com](mailto:recruiting@leitwerk-consulting.com)



# EINZIGARTIGE CHANCEN FÜR IHREN KARRIERESTART

Spannende Aufgaben in einem dynamischen Team mit kontinuierlicher Weiterbildung – das erwartet Sie bei uns.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Alle weiteren Informationen finden Sie auf  
[www.leitwerk-consulting.com/de/bewerber](http://www.leitwerk-consulting.com/de/bewerber)



# PwC – PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



## Zahlen und Wissenswertes

**Unternehmenssitz:** Frankfurt am Main

**Gründungsjahr:** 1998

**Branche:** Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung und Unternehmensberatung

**Standorte Deutschland:** 21

**Standorte Ausland:**  
global in 155 Ländern

**Jahresumsatz:** 2,35 Mrd

**Bedarf an Hochschulabsolventen/Jahr:** 1.300 (2021)

**Einstiegsmöglichkeiten in:**  
Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung und Unternehmensberatung, Interne Dienstleistungsbereiche

**Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen:** –

**Besondere Unternehmensangebote:**

- Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsort-Modelle
- Sport- und Gesundheitsangebote
- Qualifikationsförderung/Weiterbildungsangebote
- 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](http://www.karriere.pwc.de)

**AnsprechpartnerIn:** PwC Karriere Team ([de\\_karriere@pwc.com](mailto: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](https://karriere.pwc.de)

## 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:** 32 Mio. EUR

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

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

**Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen:** branchenüblich

### **Besondere Unternehmensangebote:**

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



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

**Besondere Fremdsprachenkenntnisse:** Englisch

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

**Zusatzqualifikationen:** k. A.

**Branchenkenntnisse:** k. A.

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

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

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

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

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

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

---

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

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



**Martin Maute**  
*Steuer- & Prüfungsassistent*

Stolz darauf, ein RWT'ler zu sein.

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

# 5

## Literatur- empfehlungen



**WiWi**  
CAREER

2021/  
2022

BWL .....	<b>92</b>
Kostenrechnung und Controlling .....	<b>98</b>
Buchführung und Bilanzierung .....	<b>100</b>
Unternehmensführung und Organisation .....	<b>101</b>
Personal und Organisation .....	<b>102</b>
Finanzierung und Investition .....	<b>104</b>
Marketing .....	<b>106</b>
VWL .....	<b>108</b>
Logistik .....	<b>110</b>
Mathematik und Statistik .....	<b>111</b>
Recht .....	<b>112</b>

## BWL

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



Zur App »BWL trainer«  
Testen Sie Ihr Wissen!

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

in: Studium 99/2016, zur Voraufgabe



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«

## BWL



### Das große Handbuch Innovation

#### 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen

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



### Das Design Thinking Playbook

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

### Das Design Thinking Toolkit

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



### Grundlagen des Technologie- und Innovationsmanagements

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



### Innovationsmanagement

Von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Hauschildt, Prof. Dr. Sören Salomo, Prof. Dr. Carsten Schultz und Prof. Dr. Alexander Kock  
7. Auflage. 2021.  
Rund 380 Seiten. Ca. € 39,80  
ISBN 978-3-8006-6624-9  
(Oktober 2021)



### Design a better business

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



### Hört auf, Innovationstheater zu spielen

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



## Die leicht verständliche Einführung

### Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung am Businessplan-Prozess



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

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



### Versicherungswirtschaft

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

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



### Management von Sozialunternehmen

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

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



### Immobilienwirtschaft

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

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

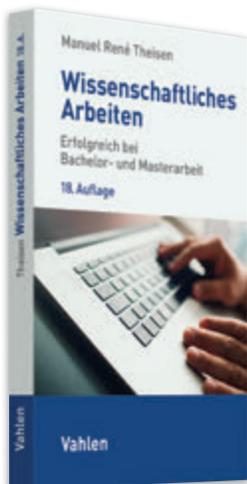
「TOPTITEL」

## 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



### Zitieren 2.0 Elektronische Quellen und Projektmaterialien richtig zitieren

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

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



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

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

Die relevanten Theorien und Methoden der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

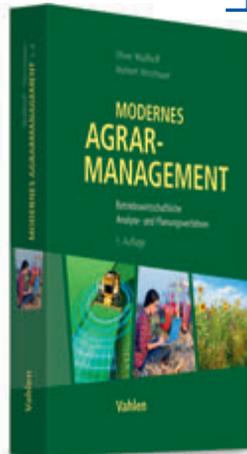


### Studieren lernen

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

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

「NEU」



**Modernes Agrarmanagement Betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsverfahren**

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



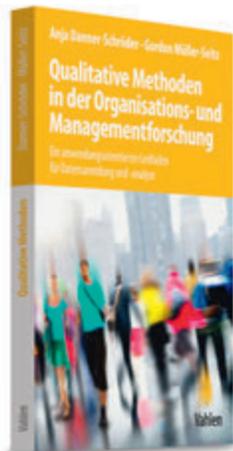
**Übungen in Betriebswirtschaftslehre**

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



**Wirtschaftsethik**

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



**Qualitative Methoden in der Organisations- und Managementforschung Ein anwendungsorientierter Leitfaden für Datensammlung und -analyse**

Von Prof. Dr. Anja Danner-Schröder und Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz  
2017. 112 Seiten. € 14,90  
ISBN 978-3-8006-5329-4



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

Von Prof. Dr. Martina Corsten und Prof. Dr. Hans Corsten  
2017. 130 Seiten. € 16,90  
ISBN 978-3-8006-5355-3



**Wissenschaftliches Arbeiten im dualen Studium**

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

# Kostenrechnung und Controlling

「TOPTITEL」



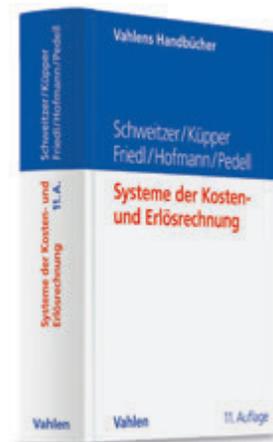
## Kostenrechnung

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



## Internes Rechnungswesen

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



## Systeme der Kosten- und Erlösrechnung

Von Prof. Dr. Marcell 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



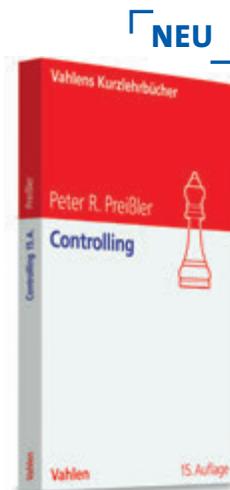
## Übungsbuch zur Kosten- und Erlösrechnung

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  
7. Auflage. 2017.  
233 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-5452-9



## Controlling

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



# Kostenrechnung und Controlling

「NEU」



## State of the Art im Controlling

### Controlling

Von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth,  
Prof. Dr. Ronald Gleich und  
Prof. Dr. Mischa Seiter

14. Auflage. 2020.  
573 Seiten. € 69,-  
ISBN 978-3-8006-5869-5

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



### Controlling 10 Fallstudien aus der Unternehmenspraxis

Von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth,  
Prof. Dr. Ronald Gleich und  
Prof. Dr. Mischa Seiter

2017. 168 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-5368-3

「NEU」



### Controlling mit Kennzahlen Die systemgestützte Controlling-Konzeption

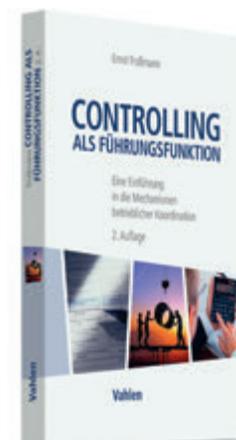
Von Prof. Dr. Thomas Reichmann,  
Prof. Dr. Martin Kißler und  
Prof. Dr. Ulrike Baumöl

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

「NEU」



## Das Kompendium für das Studium

### Technik des betrieblichen Rechnungswesens

Von Prof. Dr. Wolfgang Eisele und Prof. Dr. Alois Paul Knobloch  
9. Auflage, 2019.  
1702 Seiten. € 69,-  
ISBN 978-3-8006-5635-6

Der umfassende Überblick über das betriebliche Rechnungswesen:

- Buchführung und Bilanzierung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Sonderbilanzen



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

Von Prof. Dr. Reinhard Heyd, Dr. Michael Beyer und Prof. Dr. Daniel Zorn  
2. Auflage, 2020.  
197 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-5865-7



### Grundzüge der Buchführung und Bilanztechnik

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



### Bankbilanzierung nach HGB und IFRS

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



### Grundzüge des Jahresabschlusses nach HGB und IFRS

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

# Unternehmensführung und Organisation

「NEU」



## Der Werkzeugkasten für die Führung von Unternehmen

### Unternehmensführung Management & Leadership

Von Prof. Dr. Ralf Dillerup und Prof. Dr. Roman Stoi  
6. Auflage. 2022.  
Rund 830 Seiten. Gebunden. Ca. € 49,90  
ISBN 978-3-8006-6338-5  
(Dezember 2021)

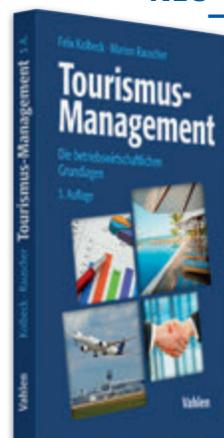
Dieses Lehrbuch stellt das gesamte Spektrum der modernen Unternehmensführung in verständlicher und praxisorientierter Form vor. Es umfasst die Funktionen Personal, Planung und Kontrolle sowie Organisation auf allen Führungsebenen des Unternehmens. Mit zahlreichen Abbildungen, Merksätzen und Anwendungsbeispielen sowie Leitfragen und Management Summaries wird das Lehrbuch höchsten didaktischen Ansprüchen gerecht.

「NEU」



### 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.



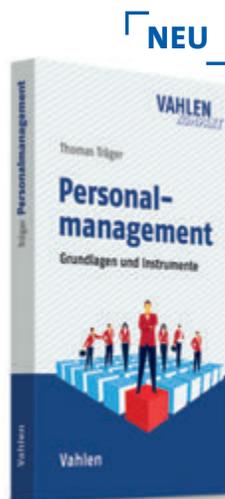
### HRM Basics Die zentralen Arbeitsfelder und Theorien des Personal- managements

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



## Personalführung

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



## Personalmanagement Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen

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



## Organisation

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

# Finanzierung und Investition



## Seit Jahren ein absoluter Topseller

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

Von Nicolas Schmidlin  
3. Auflage, 2020  
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  
3. Auflage, 2016, 500 Seiten, € 36,90  
ISBN 978-3-8006-5053-8

### Finanzierung in Übungen

Von Prof. Dr. Hartmut Bieg, Prof. Dr. Heinz Kußmaul  
und Prof. Dr. Gerd Waschbusch  
4. Auflage, 2017, 258 Seiten, € 24,90  
ISBN 978-3-8006-5339-3

# Finanzierung und Investition



## Der Klassiker

### Finanzwirtschaft der Unternehmung

Von Prof. Dr. Louis Perridon,  
Prof. Dr. Manfred Steiner und  
Prof. Dr. Andreas Rathgeber  
17. Auflage. 2017.  
835 Seiten. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-5267-9

Dieses Lehrbuch und Nachschlagewerk ist das Standardwerk für den gesamten Bereich der Investition und Finanzierung nach deutschem Recht.



### Derivate

Von Prof. Dr. Martin Bösch  
4. Auflage. 2020.  
390 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-6144-2



### Investitionsrechnung Grundlagen, Beispiele, Übungsaufgaben mit Musterlösungen

Von Prof. Dr. Alexander Burger und  
Petra Keipinger  
2016. 150 Seiten. € 19,80  
ISBN 978-3-8006-5246-4



### Finanzmanagement mit Excel Grundlagen und Anwendungen

Von Prof. Dr. Andreas Schüler  
2. Auflage. 2016.  
600 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-5269-3



### Unternehmensbewertung

Von Prof. Dr. Dr. h.c. Jochen Drukarczyk  
und Prof. Dr. Andreas Schüler  
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



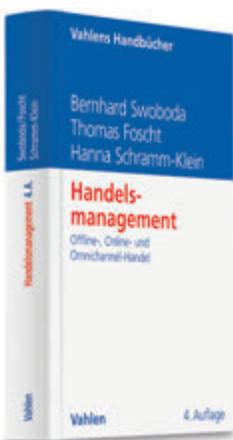
## Marketing-Konzeption

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



## Handelsmanagement Offline-, Online- und Omnichannel-Handel

Von Prof. Dr. Bernhard Swoboda,  
Prof. Dr. Thomas Foscht und  
Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein  
4. Auflage, 2019.  
935 Seiten. € 59,-  
ISBN 978-3-8006-5351-5



## Interkulturelles Marketing

Von Prof. Dr. Stefan Müller  
und Prof. Dr. Katja Gelbrich  
2. Auflage, 2015.  
781 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-3735-5



## Interkulturelle Kommunikation

Von Prof. Dr. Stefan Müller  
und Prof. Dr. Katja Gelbrich  
2014. 515 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-4600-5



## Marketing



### Marketing

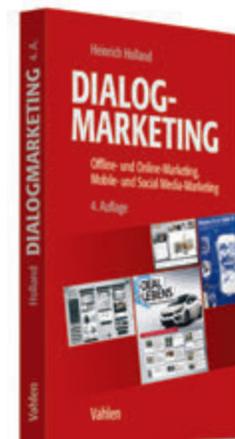
#### Eine managementorientierte Einführung

Von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Prof. Dr. Andreas Herrmann und Prof. Dr. Henrik Sattler  
5. Auflage. 2017.  
500 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-5470-3



### Marketing

Von Prof. Dr. Andreas Huber  
3. Auflage. 2016.  
305 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-4644-9



### Dialogmarketing

#### Offline- und Online-Marketing, Mobile- und Social Media-Marketing

Von Prof. Dr. Heinrich Holland  
4. Auflage. 2016.  
419 Seiten. € 59,-  
ISBN 978-3-8006-5313-3



### Industriegütermarketing

#### Grundlagen des Business-to-Business-Marketings

Von Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus und Prof. Dr. Markus Voeth  
10. Auflage. 2014.  
719 Seiten. € 44,90  
ISBN 978-3-8006-4763-7



### Kommunikationspolitik

Von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn  
Lehrbuch: 9. Auflage. 2019.  
594 Seiten. € 44,90  
ISBN 978-3-8006-5763-6

Übungsbuch: 2009.  
271 Seiten. € 24,80  
ISBN 978-3-8006-3582-5



### Konsumentenverhalten

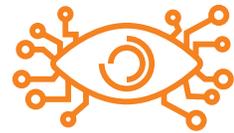
Von Prof. Dr. Werner Kroeber-Riel, und Prof. Dr. Andrea Gröppel-Klein  
11. Auflage. 2019.  
722 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-6033-9



## 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



「NEU」



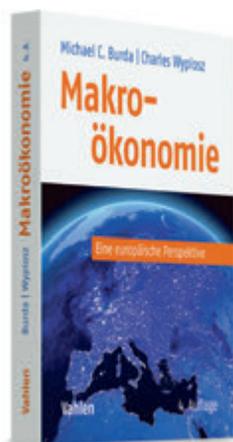
## Ein konkurrenzloses Lehrbuch

### Allgemeine Steuerlehre

Von Prof. Dr. Stefan Homburg  
8. Auflage, 2022.  
Rund 400 Seiten. Ca. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-5888-6  
(Dezember 2021)

»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, zur Voraufgabe



## Leicht zu lesen, umfassend und mit vielen Fall- beispielen

### Makroökonomie Eine europäische Perspektive

Von Prof. Michael Burda, Ph.D., und Prof. Charles Wyplosz, Ph.D. Aus dem Englischen übersetzt von Dr. Peter Hennecke, Dr. Michaela Kleber, Dr. Angela Lechner und Prof. Dr. Doris Neuberger  
4. Auflage, 2018.  
552 Seiten. € 44,90  
ISBN 978-3-8006-5641-7

Als Antwort auf die Finanzkrise verfolgen die Autoren einen zeitgemäßen Ansatz, bei dem sie makroökonomische Zusammenhänge einfach, aber stringent erklären. Dabei setzen sie den Fokus auf Spezifika der europäischen Wirtschaft und stellen verschiedene theoretische Ansätze mittels Fallstudien in einen realen Kontext.



### Volkswirtschaftslehre

Von Prof. Dr. Sibylle Brunner  
und Prof. Dr. Karl Kehrle  
3. Auflage, 2014.  
763 Seiten. € 39,80  
ISBN 978-3-8006-4769-9



## 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

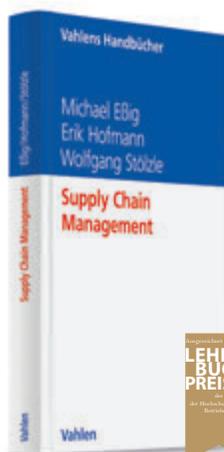
**Mathematik für Ökonomen  
Grundlagen, Methoden und  
Anwendungen**

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

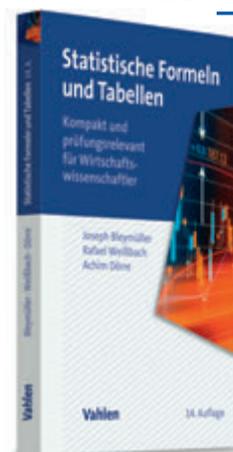
「NEU」

**Strategisches  
Prozessmanagement  
Instrumente und Philosophien  
für mehr Effizienz, Qualität und  
Kundenzufriedenheit**

Von Dr. Peter Krampf  
2016. 159 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-5122-1

**Supply Chain Management**

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

**Statistische Formeln und  
Tabellen**

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

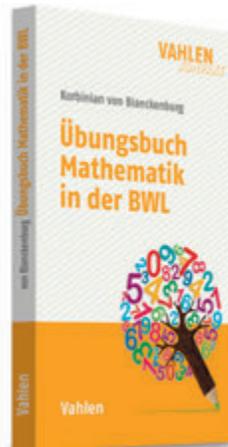
## Mathematik und Statistik

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 Wirtschafts- wissenschaftler

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 Wirt- schaftswissenschaftler

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 Führich  
13. Auflage, 2017.  
514 Seiten. € 32,90  
ISBN 978-3-8006-5458-1



### Internat. Vertragsrecht Internationales Privatrecht, UN-Kaufrecht und Internatio- nales Zivilverfahrensrecht

Von Prof. Dr. Dirk Gülleemann  
3. Auflage, 2018.  
304 Seiten. € 31,90  
ISBN 978-3-8006-5922-7



### Aktuelle Wirtschaftsgesetze 2022 Die wichtigsten Wirtschafts- gesetze für Studierende

14. Auflage, 2022.  
Rund 1760 Seiten. Ca. € 9,90  
ISBN 978-3-8006-6573-0  
(November 2021)

「NEU」



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

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



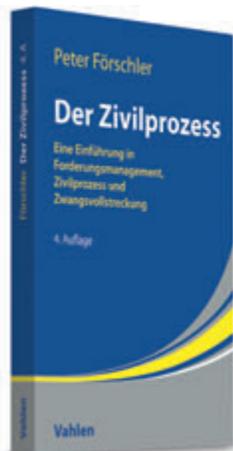
### Internationale Handelsgeschäfte Das Recht des grenz- überschreitenden Handels

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



### Bürgerliches Recht für Studium und Praxis Grundzüge des Wirtschafts- privatrechts

Von Prof. Dr. Jos Mehrings, Prof. Dr.  
Katrin Hesse, Prof. Dr. Rainer Herzog  
und Dr. Thorsten Kurtz  
4. Auflage, 2019.  
600 Seiten. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-5950-0



**Der Zivilprozess**  
Eine Einführung in Forderungsmanagement, Zivilprozess- und Zwangsvollstreckungsrecht

Von Prof. Dr. Peter Förschler  
4. Auflage. 2018.  
260 Seiten. € 29,80  
ISBN 978-3-8006-5596-0



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

Von Prof. Dr. Steffen Detterbeck  
11. Auflage. 2018.  
771 Seiten. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-5718-6



**Grundzüge des Wirtschaftsprivatrechts**

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



**Arbeitsrecht**  
Das Arbeitsverhältnis in der betrieblichen Praxis

Von Prof. Dr. P. Senne  
10. Auflage. 2018.  
319 Seiten. € 23,90  
ISBN 978-3-8006-5648-6



**Wirtschaftsprivatrecht kompakt**

Von Prof. Dr. Christoph Ann,  
Dr. Ronny Hauck und  
Prof. Dr. Eva Inés Obergfell  
3. Auflage. 2017.  
271 Seiten. € 19,80  
ISBN 978-3-8006-5450-5



**Öffentliches Recht im Nebenfach**  
Verfassungsrecht, Verwaltungsrecht, Europarecht mit Übungsfällen

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

## Recht



## Der ideale Einstieg ins BGB

### BGB AT

#### Einführung in das Recht und allgemeiner Teil des BGB

Von Prof. Dr. R. Wörlen und Prof. Dr. K. Metzler-Müller

15. Auflage, 2019.

XXX, 251 Seiten. € 21,90

ISBN 978-3-8006-6024-7

Dieses Lehrbuch bietet eine ideale Arbeitsgrundlage für alle, die den Einstieg ins BGB suchen – ob juristische Studienanfänger, Wirtschaftswissenschaftler oder Studierende an Berufsakademien. Behandelt werden neben einer allgemeinen 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 und

Prof. Dr. K. Metzler-Müller

14. Auflage, 2022.

Rund 330 Seiten. Ca. € 23,-

ISBN 978-3-8006-6546-4

(Frühjahr 2022)



### 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  
9. Auflage. 2020.  
242 Seiten. € 22,90  
ISBN 978-3-8006-6040-7



# Nützliche Adressen



**WiWi**  
CAREER

2021/  
2022

Behörden und Institutionen.....	<b>118</b>
Bewerbung/Recruiting .....	<b>118</b>
Business Schools und MBA-Anbieter ....	<b>119</b>
Fördermöglichkeiten und Stipendien.....	<b>120</b>
Soft Skills .....	<b>121</b>
Stiftungen.....	<b>121</b>
Studentische Initiativen und Unternehmensberatungen.....	<b>122</b>
Wettbewerbe.....	<b>125</b>

## 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](http://europa.eu/contact/index_de.htm)*

## Bewerbung/Recruiting

### Allgemeine Informationen und Überblick

#### Staufenbiel Institut GmbH

www.staufenbiel.de

#### squeaker.net GmbH

www.squeaker.net

#### TalentRocket GmbH

www.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](http://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](http://www.topmba.com/events/qs-world-mba-tour/europe/germany)

#### Stellenwerk Hamburg

www.stellenwerk-hamburg.de/jobmesse

#### studyworld

www.studyworld.de

## Business Schools und MBA-Anbieter

### Allensbach Hochschule

Lohnerhofstraße 2  
78467 Konstanz  
info@allensbach-hochschule.de  
www.allensbach-hochschule.de

### Birmingham Business School

University House  
116 Edgbaston Park Rd  
Birmingham B15 2TY  
UNITED KINGDOM  
www.birmingham.ac.uk/schools/business/index.aspx

### BSP Business School Berlin

Campus Berlin  
Calandrellistraße 1–9  
12247 Berlin  
info@businessschool-berlin.de  
www.businessschool-berlin.de

### BSP Business School Berlin

Campus Hamburg  
Am Kaiserkai 1  
20457 Hamburg  
info@bsp-campus-hamburg.de  
www.bsp-campus-hamburg.de

### Business School Campus Nürnberg

Maxfeldstraße 5 / 4.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**

Mommensenstraße 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@dvw-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.spjapan.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 Propsthof 15-17  
53121 Bonn  
kontakt@bvbc.de  
www.bvbc.de

**Cusanuswerk (Begabtenförderungswerk  
der katholischen Kirche)**

Baumschulallee 5  
53115 Bonn  
info@cusanuswerk  
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-Trills  
info@mtzstiftung.de  
www.mtzstiftung.de

**Robert Bosch Stiftung**

Heidehofstraße 31  
70184 Stuttgart  
impressum2@bosch-stiftung.de  
www.bosch-stiftung.de/de

**Rosa-Luxemburg-Stiftung**

Gesellschaftsanalyse und politische Bildung e.V.  
Franz-Mehring-Platz 1  
10243 Berlin  
info@rosalux.org  
www.rosalux.de

**Stiftung Begabtenförderung berufliche Bildung**

Menuhinstraße 6  
53113 Bonn  
info@sbb-stipendien.de  
www.sbb-stipendien.de/sbb.html

**Stiftung der Deutschen Wirtschaft**

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  
53113 Bonn  
hello@aiesec.de  
www.aiesec.de

**AtM Consultants e.V.**

Gottlieb-Daimler-Straße 42  
67663 Kaiserslautern  
info@atm-consultants.com  
www.atm-consultants.com

**berater e.V.**

Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Haus Recht und Wirtschaft I  
55128 Mainz  
info@berater-mainz.de  
www.berater-mainz.de

**Berlin Campus Projekt e.V.**

Hönower Straße 35  
10318 Berlin  
kontakt@bcpro.de  
www.bcpro.de

**bonding-studenteninitiative e.V.**

Theaterstraße 54-56  
52062 Aachen  
info@bonding.de  
www.bonding.de

**Bundesverband ausländischer  
Studierender e.V.**

Bundesgeschäftsstelle  
Helmholtzstraße 22  
89081 Ulm  
info@bas-ev.de  
www.bas-ev.de

**Bundesverband der Börsenvereine  
an deutschen Hochschulen e.V. – BVH**

Schloss  
68131 Mannheim  
info@bvh.org  
www.bvh.org

**Bundesverband Deutscher Volks- und  
Betriebswirte e.V. – bdvb**

Bundesverband Deutscher  
Volks- und Betriebswirte e.V.  
Florastraße 29  
40217 Düsseldorf  
info@bdvb.de  
www.bdvb.de

**Campus Consult e.V.**

Technologiepark 13  
33100 Paderborn  
kontakt@campus-consult.org  
www.campus-consult.org

**Campus Contact Halle e.V.**

Forsterstraße 38  
06112 Halle (Saale)  
info@campus-contact.de  
www.campus-contact.de

**Campus for Change e.V.**

Postfach 34 02 21  
80099 München  
info@campus4change.org  
www.campusforchange.org/

**Campus Inform e.V.**

Grimmaische Straße 12  
04109 Leipzig  
vorstand@campusinform.de  
www.campusinform.de

**Campus Konzept Stuttgart e.V.**

Keplerstraße 17, Raum 2.025  
70174 Stuttgart  
info@campus-konzept.de  
www.campus-konzept.de

**Capufaktur e.V.**

Friedrich-Loeffler-Straße 70  
17489 Greifswald  
info@capufaktur.de  
www.capufaktur.de

**CARLO Consulting e.V.**

Ammerländer Heerstraße 114–118  
26129 Oldenburg  
info@carlo-consulting.de  
www.carlo-consulting.de

**cogita! e.V.**

Feldkirchenstraße 21  
96052 Bamberg  
info@cogita-beratung.de  
www.cogita-beratung.com

**Company Consulting Team e.V.**

Straße des 17. Juni 145  
c/o TU Berlin  
10623 Berlin  
mitarbeit@cct-ev.de  
www.cct-ev.de

**consAltona e.V.**

Museumstraße 39  
22765 Hamburg  
info@consaltona.de  
www.consaltona.de

**Consiglia e.V.**

Starterzentrum, Campus A1.1  
66123 Saarbrücken  
Deutschland  
kontakt@consiglia.de  
www.consiglia.de

**consult.IN e.V.**

Esplanade 10  
85049 Ingolstadt  
info@consultin.net  
www.consultin.net

**ConsultISM e.V.**

32 Bishops Hill  
Acomb  
Hexham  
Northumberland  
NE46 4NH  
United Kingdom  
philanderson@consultism.co.uk  
www.consultism.co.uk

**consult-it! e.V.**

Dieter-Görlitz-Platz 1  
94469 Deggendorf  
kontakt@consult-it-online.de  
www.consult-it-online.de

**consulting.hoch.franken. e.V.**

Alfons-Goppel-Platz 1  
95028 Hof  
www.consultinghochfranken.de

**Consulting Network e.V.**

Licher Straße 68  
c/o Justus-Liebig-Universität Gießen  
35394 Gießen  
info@consulting-network.net  
www.consulting-network.net

**Consult One Unternehmensberatung e.V.**

Ludwigstraße 25  
38106 Braunschweig  
info@consult-one.de  
www.consult-one.de

**Consulting Team e.V.**

Platz der Göttinger Sieben 3  
37073 Göttingen  
info@consulting-team.eu  
www.consulting-team.eu

**Consulting Team Kassel e.V.**

Nora-Platiel-Straße 4  
34127 Kassel  
kontakt@ctk-ev.org  
www.consulting-team-kassel.de

**Contact & Cooperation Lüneburg e.V.**

Wilschenbrucher Weg 84  
21335 Lüneburg  
info@contact-cooperation.de  
www.contact-cooperation.de

**Contact & Cooperation Trier e.V.**

Universität Trier  
Universitätsring 15  
54286 Trier  
d.sawatzki@cundc-consulting.de  
www.cundc-consulting.de

**Contact & Cooperation Würzburg e.V.**

Sanderring 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.**

Caprivistraße 30a  
 Raum CF-106  
 49076 Osnabrück  
 kontakt@studenttop.de  
 www.studenttop.de

**STUNT e.V.**

Universitätsstraße 25  
 33615 Bielefeld  
 info@stunt-bielefeld.de  
 www.stunt-bielefeld.de

**Sun Non-Profit Consulting e.V.**

Köllner Chaussee 11  
 25337 Elmshorn  
 vorstand@sun-ev.org  
 www.sun-ev.org

**the entrepreneurial group e.V. – TEG**

Kaulbachstraße 64  
 80539 München  
 info@teg-ev.de  
 www.teg-ev.de

**Trirhena Consulting e.V.**

Stefan-Meier-Straße 8  
 79104 Freiburg im Breisgau  
 vorstand@trirhena-consulting.de  
 www.trirhena-consulting.de

**uniClever Potsdam e.V.**

August-Bebel-Straße 89  
 14482 Potsdam  
 vorstand@uniclever.de  
 www.uniclever.de

**Uniconsult Kiel e.V.**

c/o Wissenschaftszentrum Kiel  
 Fraunhoferstraße 13  
 24118 Kiel  
 info@uniconsult-kiel.de  
 www.uniconsult-kiel.de

**uniforce Consulting GmbH**

Wien: Am Heumarkt 12  
 1030 Wien  
 Klagenfurt: Lakeside B03a  
 9020 Klagenfurt  
 Österreich  
 office@uniforce.at  
 www.uniforce.at

**Verband Deutscher 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/](http://www.connecticum.de/karrierefutter/kategorie/wettbewerbe/)

[www.wiwi-online.de/Karrierecenter/Wettbewerbe](http://www.wiwi-online.de/Karrierecenter/Wettbewerbe)

# IMPRESSUM

## Redaktion

Thomas Ammon, Nathalie Bernwieser

## Lektorat und Mitarbeit

Martina Bühler, Assunta Hoffmann

## Anzeigenleitung

Bertram Mehling (für den Anzeigenteil verantwortlich)

## Anzeigenverkaufsleiter

Thomas Hepp; E-Mail: [thomas.hepp@beck.de](mailto:thomas.hepp@beck.de)

## Mediaberatung

+49 (0)89 38189-687; E-Mail: [mediaberatung@beck.de](mailto:mediaberatung@beck.de)

## Anzeigenherstellung

Natalie Mesin; E-Mail: [anzeigen@beck.de](mailto: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](http://www.vahlen.de)

## Satz

C.H.BECK Media.Solutions, Nördlingen

## Druck

Aumüller, Regensburg  
Gedruckt auf 100% Recyclingpapier



## Autoren dieser Ausgabe

Michael Rossié, Dr. Urte Hotje, Prof. Dr. Dirk Lippold,  
Prof. Dr. Georg Diesterer, Prof. Dr. Günter Lehmann,  
Christopher Maasz, Jörg Rieger, Ines Bruckschen,  
Claudia Kimich, Caroline Krüll, Isabell Schürmann,  
Prof. Dr. Hermann Simon, Dr. Sabine Graf, Sabine Kluge,  
Susanne MangolB

## Bildnachweise

Redaktionell: Verlag Franz Vahlen GmbH; AdobeStock; Getty  
Autorenfotos: Thomas Träger: privat; Michael Rossié: privat;  
Urte Hotje: Maren Kolf; Dirk Lippold: privat; Georg Diesterer:  
privat; Günter Lehmann: privat; Jörg Rieger: privat; Ines  
Bruckschen: privat; Claudia Kimich: privat; Caroline Krüll:  
Markus Nass; Isabel Schürmann: privat; Hermann Simon:  
privat; Sabrina Graf: Horváth & Partner; Sabine Kluge: privat;  
Susanne MangolB: privat

© 2021 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 recher-  
chiert 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)

Einfach, besser, mobil:  
Auf allen Geräten online bestellen.

**beck-shop.de** Reinklicken lohnt sich!



VERLAG C.H.BECK • 80791 München / 170062

# Die Kraft der Innovation.



Reiter  
**Killing Innovation**  
2021. 162 Seiten.  
Kartoniert € 19,80  
ISBN 978-3-8006-6437-5  
☰ [beck-shop.de/31640147](https://beck-shop.de/31640147)

## Fast ein Krimi...

Warum sind etablierte Firmen, die es geschafft haben, eine Innovationsfähigkeit aufzubauen, plötzlich nicht mehr innovativ? Können Unternehmen ihre wichtigsten Kompetenzen für Innovationen wieder verlieren, ja sogar selbst zerstören?

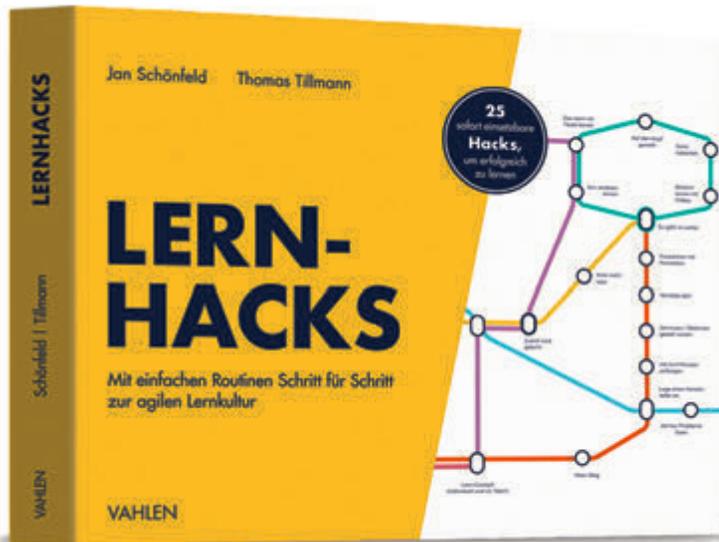
## Das Buch zeigt auf,

- welche versteckten Vorgänge die Innovationsfähigkeit von Unternehmen von innen her bedrohen und vor welchen Kräften Innovationsprojekte und die mit ihnen betrauten Personen zu schützen sind,
- dass Innovation wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie sein sollte, mit einem kontinuierlich gelebten Bekenntnis und Vertrauen insbesondere auch der Unternehmensführung,
- wie Innovation in einer dezidierten Abteilung aufgebaut und gelebt werden muss und
- welches Mindsets und welcher Strukturen es in Unternehmen bedarf, um Innovationsfähigkeiten aufzubauen und dauerhaft zu erhalten.

## Dr. Thorsten Reiter

eröffnet mit seinem Buch ein ganzheitliches Verständnis von Innovation und beleuchtet die wesentlichen Faktoren zum Aufbau einer effektiven Innovationsstrategie, eingebettet in die Rahmenhandlung einer spannenden Obduktion.

# 25 Hacks für eine bessere Lernkultur.



Schönfeld/Tillmann  
**Lernhacks**  
2021. 213 Seiten.  
Kartiert € 24,90  
ISBN 978-3-8006-6498-6  
Portofreie Lieferung  
☰ [vahlen.de/31821495](http://vahlen.de/31821495)

## Dieses Buch

zeigt auf, wie in konkreten Alltagssituationen Arbeit und Lernen verknüpft werden können. Die 25 sofort einsetzbaren Lernhacks dienen als Orientierung für die kontinuierliche Weiterentwicklung, unterstützen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei, das eigene Lernen selbst in die Hand zu nehmen, und helfen Führungskräften, das Lernen in ihrem Team und in der gesamten Organisation zu fördern.

## Es geht um folgende Fragen:

- Was möchte ich lernen? Und warum eigentlich?
- Welche Arten zu lernen passen am besten zu mir und lassen sich mit meiner Arbeit verbinden?
- Komme ich so voran, wie ich mir das vorstelle? Was möchte ich ändern?
- Wie kann ich mein Wissen und Können anderen zugänglich machen?

## Die Autoren

unterstützen Organisationen dabei, ihre Lernkultur zu verbessern, u.a. die Deutsche Bahn, Otto Group, Porsche und Bosch. Jan **Schönfeld** ist Lehrer und Berater. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen digitales Lernen sowie das Design und die Entwicklung von Blended Learning-Ansätzen. Dr. Thomas **Tillmann** war Management Consultant bei McKinsey & Company und berät seit 20 Jahren Personalabteilungen großer Konzerne. Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehört die strategische Ausrichtung und Digitalisierung von Corporate Learning.



Verlag Franz Vahlen GmbH · Wilhelmstraße 9 · 80801 München · [www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)



173420