

# Corporate Governance

## Forum

Ausgabe 7 | Juni 2019

## Perfektion

---

### **Komplexität und moderne Technologien**

Neudefinition einer perfekten  
Unternehmenssteuerung

Seite 08

---

**Fehlerkultur –**  
die neue Perfektion im  
Innovationsprozess

Seite 12

---

**Leadership for your business**  
Über den Umgang mit Perfektionisten  
im Arbeitsalltag

Seite 36



# Inhalt



Seite 04



Seite 08



Seite 12

---

04

**Ich habe das noch nie gemacht.**

Also bin ich wahrscheinlich gut darin.

---

08

**Komplexität und moderne Technologien**

Neudefinition einer perfekten Unternehmenssteuerung.

---

12

**Fehlerkultur –**

die neue Perfektion im Unternehmensprozess.

---

18

**Perspektivenwechsel –**

eine notwendige Kompetenz im 21. Jahrhundert.

---

22

**Wie Führungskräfte den Weg der vierten industriellen Revolution gehen**

Skizzierung von vier Führungstypen.

---

30

**Die Qualität der Aufmerksamkeit**

Und wie sie die Qualität von Entscheidungen bestimmt.

---

36

**Leadership for your business**

Über den Umgang mit Perfektionisten im Arbeitsalltag.

---

40

**Outsmart yourself**

Sechs Top-Strategien im Umgang mit Smartphones.



Seite 18



Seite 22



Seite 30

Liebe Leserin, lieber Leser,

schlägt man im Duden nach, dann findet man unter Perfektion die Definition: höchste Vollendung in der [technischen] Beherrschung oder Ausführung von etwas. Doch woran wird die höchste Vollendung festgemacht? Welche objektiven Bemessungskriterien gibt es und welchen Anteil hat die subjektive Wahrnehmung?

In Vor:Denker Corporate Digital Responsibility – eine Initiative von Deloitte mit dem F.A.Z. Institut – ist die Antwort darauf provokativ: Ich habe das noch nie gemacht. Also bin ich wahrscheinlich gut darin.

In dieser Ausgabe des Corporate Governance Forum beleuchten wir diese komplexe Frage der Perfektion, laden zum Nachdenken ein und zu einer Offenheit neuen Perspektiven gegenüber. Man weiß nie, welcher Gedanke inspiriert. So wird beispielsweise im Beitrag „Komplexität und moderne Technologien“ anhand der Anwendung neuartiger Denkweisen und einiger Grundprinzipien der Szenarioplanung aufgezeigt, wie Unternehmen Unsicherheiten um sich herum als Chance begreifen können.

In „Fehlerkultur – die neue Perfektion im Unternehmensprozess“ wird für einen Paradigmenwechsel plädiert.

Der Global CEO von Deloitte, Punit Renjen, skizziert vier Führungstypen im Zeitalter der vierten industriellen Revolution. Welchem ordnen Sie sich zu? Und haben Sie sich schon einmal Gedanken gemacht, wie Sie die Qualität Ihrer Entscheidungen perfektionieren oder wie Sie am besten mit Perfektionisten in Ihrem Team umgehen? Lesen Sie hierzu einige Anregungen für Ihren Alltag. In „Outsmart yourself“ erfahren Sie schließlich Strategien, wie Sie Ihr Smartphone austricksen, um Ihre eigene Effizienz – und Perfektion? – zu steigern.

Viel Freude bei der Lektüre wünschen

**Prof. Dr. Martin Plendl**  
CEO | Executive Board

**Christoph Schenk**  
Managing Partner Audit & Assurance



**Ich habe das noch  
nie gemacht.** Also  
bin ich wahrscheinlich  
gut darin.

Die Vorstellung, dass der technische Fortschritt gleichzeitig auch die Diversität antreibt, hat sich vielfach als Irrtum erwiesen.

Die Fernsehserie „Silicon Valley“ rankt sich um Gründer, die in Kalifornien vom Durchbruch in der Tech-Szene träumen. Die Start-up-Teams bestehen grundsätzlich aus drei oder vier jungen Weißen und einem Inder. Der Running Gag besitzt einen wahren Kern. Eine Erhebung von Google ergab, dass 2018 rund 67 Prozent der Führungskräfte Weiße, 26 Prozent Asiaten und zwei Prozent Schwarze waren. Der „White Boys Club“ existiert nicht nur in der Fiktion der TV-Serie. Es gibt ihn im realen Silicon Valley wie im Ökosystem der deutschen Start-up-Szene. „Wenn Apps nur von jungen Männern zwischen 20 und 35 Jahren mit einem westlichen oder indischen Hintergrund entwickelt werden, kommt ein eingeschränktes Angebot dabei heraus“, sagt Anne Kjaer Riechert, die mit der ReDI School in Berlin und München eine Programmierschule für Flüchtlinge gegründet hat.

Gründen Frauen anders? Die Dänin Ida Tin entwickelte mit „Clue“ eine App, mit der Frauen ihren Menstruationszyklus überwachen können. Ein Mann wäre wahrscheinlich in hundert Jahren nicht auf so einen Service gekommen. Was also tun? Den Girls Club gründen? Anne Kjaer Riechert: „Ich finde dieses Einstein-Zitat gut: **„You can't solve a problem with the same kind of thinking that created it.**“ Wir brauchen eher weibliche Vorbilder statt einen Girls Club.“

# Wenn Apps nur von jungen Männern zwischen 20 und 35 Jahren mit einem westlichen oder indischen Hintergrund entwickelt werden, kommt ein eingeschränktes Angebot dabei heraus.

Sie hofft darauf, dass der Generationswechsel die Diversität vorantreibt. „Die großen Tanker mit der alten Unternehmenskultur werden aussterben, wenn sie nicht schnell genug sind mit neuen Ideen.“ Denn die Vorstellung, dass der technische digitale Fortschritt quasi als Automatismus auch die Diversität antreibt, hat sich vielfach als Irrtum erwiesen. Die Gründe dafür liegen tief. Vorsichtig sein. An Sicherheit denken. Das erfahren Mädchen früh. Bei Jungs dagegen ist es okay, Risiken einzugehen. Hier wird der Pfad gelegt, der dazu führt, dass eine mit Risikoaffinität

einhergehende Gründerfähigkeit später als Männersache gesehen wird. „Wir brauchen viel mehr Rollenmodelle, die Frauen zeigen: Ja, natürlich kann ich gründen!“, sagt Riechert, die als Management-Literatur Bücher von Astrid Lindgren empfiehlt. Pippi Langstrumpf, die Heldin aus den Büchern der schwedischen Autorin, lebt bereits als Mädchen im eigenen Haus, ist einfallsreich, mutig und nicht auf den Mund gefallen. Das Langstrumpf-Mantra: „Ich habe das noch nie gemacht. Also bin ich wahrscheinlich gut darin.“

Das Gegenteil von Innovation ist,  
wenn alle Leute ähnlich denken.





Ohne starke Frauen keine Diversität. Fehlt es an Diversität, schwächelt Innovation. Das haben zahllose Studien bewiesen. „Das Gegenteil von Innovation ist, wenn alle Leute ähnlich denken.“, sagt Riechert. „Dann wird es sehr schwierig, neue Ideen zu entwickeln.“ Group Think ist das Gegenteil von Diversität. Das gilt übrigens auch, wenn eine Gruppe aus lauter Querdenkern besteht. Bei der Zusammenstellung diverser Teams sind Technologien wie die künstliche Intelligenz hilfreich.

Zum Beispiel, um Voreingenommenheit im Vorfeld auszublenden. In den USA hat kürzlich eine Studie über die Benachteiligung von Frauen in großen Tech-Firmen für Aufsehen gesorgt. Unbewusste Voreingenommenheit („Unconscious Bias“) bei Personalentscheidern ist ein weltweites Problem. Die Ingenieurin Stephanie Lampkin lernte mit 13 Jahren Programmieren und war mit 15 Vollzeitentwicklerin. Beim

Einstellungsgespräch wurde ihr gesagt, sie sei nicht technisch versiert genug. Diese Erfahrung galt Lampkin als Weckruf. Sie gründete mit Blendoor eine Rekrutierungsplattform, um mehr Frauen, Migranten und Älteren zu guten Jobs zu verhelfen. Bei Blendoor stehen die Skills eines Bewerbers im Vordergrund. Eben das, was für die digitalen Jobs der Zukunft entscheidend ist. In den frühen Phasen der Befragung sind auf der Plattform der Name und das Foto ebenso unsichtbar wie Alter und Geschlecht. Ein Schritt hin zur Chancengleichheit, sogar für junge weiße Männer mit westlichem oder indischem Hintergrund.

#### **Guido Walter**

*Dieser Beitrag entstand im Rahmen von Vor:Denker CDR – eine Initiative von Deloitte mit dem F.A.Z.-Institut.*

# Komplexität und moderne Technologien

Neudefinition einer perfekten  
Unternehmenssteuerung





### Perfektion im unternehmerischen Kontext

Perfektion aus Sicht eines Unternehmens ist niemals eine objektiv wahrnehmbare oder gar messbare Kenngröße. Der Eindruck von Perfektion ist vielmehr immer abhängig von der Perspektive, den Zielen eines Unternehmens und den verschiedensten Stakeholder-Gruppen. Ein Unternehmen, das in seiner Geschäftsstrategie dem Thema Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert einräumt, kann beispielsweise aus der Sicht von Umweltschutzverbänden, Mitarbeitern und Kunden als „perfekt“ wahrgenommen werden. Demgegenüber stehen Geldgeber, die durch einen allzu starken Fokus auf Nachhaltigkeit eine unnötige Einschränkung des Gewinnpotentials des Unternehmens sehen könnten.

### Traditionelle Definition von Perfektion

Will man sich dennoch auf eine Definition von Perfektion im Kontext von Unternehmenssteuerung festlegen, so hätte diese in der Vergangenheit wohl in etwa wie folgt gelautet: Perfektion ist das subjektiv wahrgenommene, vollumfängliche Verständnis des eigenen Geschäftsumfelds und die komplette Kontrolle über relevante Einflussfaktoren für zukünftige Entwicklungen. Bezugnehmend auf das Beispiel Nachhaltigkeit im Unternehmen bedeutet diese Definition, dass alle Auswirkungen des Themas auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens als vollständig selbst und „perfekt“ steuerbar eingeschätzt wurden. Eine weniger strenge Umweltgesetzgebung, die Möglichkeit der Einflussnahme der Wirtschaft auf selbige sowie Greenwashing durch vermeintlich nachhaltige Unternehmenstätigkeiten bildeten für viele Unternehmen den Rahmen für Nachhaltigkeit. Hinzu kam, dass dem Thema häufig auch nur eine geringe Bedeutung beigemessen wurde, was wiederum die subjektive Wahrnehmung der umfangreichen Kontrolle verstärkte.

Perfektion ist das subjektiv wahrgenommene, vollumfängliche Verständnis des eigenen Geschäftsumfelds und die komplette Kontrolle über relevante Einflussfaktoren für zukünftige Entwicklungen.

### Wir leben in einer komplexen Welt voll Unsicherheiten

Die Welt zeichnet sich heute durch eine stetig zunehmende Schnelligkeit, Komplexität und Volatilität aus, sodass es aus Sicht von Entscheidungsträgern in Unternehmen fahrlässig wäre, sich der Illusion der traditionellen Definition von Perfektion hinzugeben. Weitere Unsicherheiten für Unternehmen ergeben sich aus dem Thema Nachhaltigkeit – wie werden sich die Folgen des Klimawandels auf mein Unternehmen auswirken? Wie kann ich in einem Umfeld zunehmender Ressourcenknappheit meine Materialbeschaffung sicherstellen? Wie werden sich die Preise für CO<sub>2</sub>-Zertifikate entwickeln? Fordern Talente von ihren Arbeitgebern die Einhaltung besonders hoher Nachhaltigkeitsstandards? Dies sind nur einige einer Vielzahl von kritischen Unsicherheiten, die darüber entscheiden, welche Rolle das Thema Nachhaltigkeit für Unternehmen auf einem Zeithorizont von 10 bis 15 Jahren spielt und welche Maßnahmen hierfür möglichst frühzeitig ergriffen werden müssen.



[ Es gilt ] die bestmöglichen Vorbereitungen auf plausible, teilweise jedoch sehr divergente Zukunftszustände zu treffen.

#### **Ein neues Verständnis von Perfektion**

Perfektion bedeutet in der heutigen Welt und dem anspruchsvollen unternehmerischen Umfeld nicht, alle Einflussfaktoren und Treiber, die für die Zukunft eines Unternehmens von Relevanz sind, selbst steuern zu können. Stattdessen gilt es im unternehmerischen Kontext, die bestmöglichen Vorbereitungen auf plausible, teilweise jedoch sehr divergente Zukunftszustände zu treffen. Um diesem neuen Verständnis näherzukommen, ist es notwendig, die herkömmliche Vorstellung von Perfektion hinter sich zu lassen und die Unsicherheiten um einen herum als Chance wahrzunehmen, sich auf alternative zukünftige Entwicklungen bereits heute bestmöglich vorzubereiten. Dabei kann Szenarioplanung einen wertvollen Beitrag leisten. Hierzu ist es essentiell, den strategischen Prozess nicht ausschließlich als internen Prozess aufzufassen, sondern aus dem großen Gesamtkontext (d. h. Megatrends) und dem breiteren Marktumfeld (d. h. industriespezifische Trends) Einflussfaktoren und Treiber zu analysieren. Daraus lassen sich wiederum Implikationen und strategische Handlungsoptionen für die Zukunft des eigenen Unternehmens ableiten. Deloitte bietet mit dem Center for the Long View ein Global Center of Excellence, das unmittelbar auf die Vordenker der Szenarioplanung Pierre Wack und Peter Schwartz zurückgeht.

### Wie kann mich neuartige Technologie dabei unterstützen?

Bei der Identifikation relevanter Einflussfaktoren können KI-gestützte Sensing- und Monitoring-Tools einen wertvollen Beitrag leisten. In unserer digitalen und zunehmend vernetzten Welt werden tagtäglich große Mengen an Daten generiert, von denen nur ein Bruchteil strukturierte Information darstellt. Die überwiegende Mehrheit der unstrukturierten Daten nutzbar zu machen, kann den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen. Zu Beginn des Szenarioplanungsprozesses unterstützt künstliche Intelligenz bei der Identifikation von Trends und Zukunftstreibern. Diese bilden die Basis für die Entwicklung plausibler Zukunftsszenarien für einen zuvor definierten Fokusbereich. In einem nächsten Schritt werden robuste Strategieelemente, die in allen Szenarien valide sind, und dynamische Strategieelemente, mit denen man auf die einzelnen Szenarien reagieren kann, entwickelt. Am anderen Ende des Prozesses können KI-Tools sowohl öffentlich verfügbare als auch interne Daten auswerten, um zu verfolgen, welches Szenario sich über die Zeit materialisiert und so die „small signs for the big changes“ frühzeitig zu erkennen. Einen weiteren wichtigen Anhaltspunkt können auch Sentiment-Analysen bieten, zu denen neueste künstliche Intelligenzen in der Lage sind. Diese identifizieren aus den verarbeiteten Artikeln zu einem Thema ein gesellschaftliches Stimmungsbild, d. h. ob ein Thema in der Gesellschaft und in den Medien als positiv, neutral oder negativ bewertet wird. Basierend auf den durch die KI gewonnenen Erkenntnissen können zuvor definierte strategische Handlungsoptionen je Szenario zur Anwendung gebracht werden.

Durch die Verbindung von menschlicher Intuition, dedizierter Methodik und der Objektivität einer künstlichen Intelligenz ist es möglich nahezu perfekt auf die Unwägbarkeiten der Zukunft vorbereitet zu sein.



#### Fazit

Die Anwendung neuartiger Denkweisen und einiger Grundprinzipien der Szenarioplanung kann Unternehmen dabei helfen, die Unsicherheiten um sich herum als Chance zu begreifen. Durch die Verbindung von menschlicher Intuition, dedizierter Methodik und der Objektivität einer künstlichen Intelligenz ist es möglich nahezu perfekt auf die Unwägbarkeiten der Zukunft vorbereitet zu sein. So lassen sich Strategien mit robusten Elementen, die in allen Szenarien zutreffend sind, und dynamischen Elementen, die in spezifischen Szenarien Anwendung finden, entwickeln und durch KI-gestützte Anwendungen nachverfolgen. Im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit bedeutet die Implementierung dieser Vorgehensweise, in jedem Szenario eine perfekte Balance zwischen den Elementen Ökologie, Soziales und Ökonomie abhängig von der Entwicklung nicht steuerbarer, externer Einflussfaktoren zu finden.

#### Dr. Florian Klein

Director, Monitor Deloitte, Gründer und Leiter des Center for the Long View

#### Matthias Schuderer

Senior Consultant, Monitor Deloitte

# Fehlerkultur – die neue Perfektion im Unternehmensprozess

Steuerung durch unsichere Zeiten

# Wie kann Perfektion auf Basis [ ... ] unberechenbarer Rahmenbedingungen entstehen, wenn die Realität für Unternehmen stetig komplexer und schnelllebiger wird?

Perfektion ist die Grundlage von Evolution und Fortschritt. Akribisch arbeitende Ingenieure, optimierte Lieferketten, millimetergenaue Spaltmaße und das verlässliche Ausarbeiten und Einhalten von Plänen und Prozessen haben die Grundlage für Perfektion „Made in Germany“ gelegt. Durch jahrzehntelange Optimierungen, das Aufbauen auf bekannten Methoden und gesammelten Erfahrungen, unterstützt durch die Verfügbarkeit und Verarbeitung von Daten und die professionelle Umsetzung durch erfahrene Experten, ist diese Entwicklung erst möglich geworden. Perfektion im Verständnis deutscher Unternehmen basiert somit auf Wissen und Planbarkeit.

In Anbetracht der globalen Digitalisierung, die einhergeht mit rapider Technologieentwicklung und großflächiger Disruption von zahlreichen Industrien, ist diese Planungsgrundlage zunehmend in Gefahr.

Was passiert, wenn sich bestehende Märkte dramatisch verändern, wenn etablierte Prozesse plötzlich obsolet werden, keine belastbaren Daten erhoben werden können oder geeignete Talente nicht mehr ausreichend auf dem Markt verfügbar sind? Wie kann Perfektion auf Basis solcher unberechenbarer Rahmenbedingungen entstehen, wenn die Realität für Unternehmen stetig komplexer und schnelllebiger wird?<sup>1</sup> Denn um langfristige Planungssicherheit und Beständigkeit in Unternehmen zu ermöglichen, erfordert es die Extrapolation von Vergangenheitsdaten und Erfahrungen auf neue Szenarien. Wenn allerdings keine gesammelten Daten vorliegen oder Prozesse geplant werden müssen, die vormals nie – auch nicht in Ansätzen – durchgeführt wurden, dann enthält Planung die gleiche Substanz wie der Blick in die Glaskugel und verschlingt mehr Ressourcen, als sie im Gegenzug Wert stiftet.

<sup>1</sup> <https://www-03.ibm.com/press/de/de/pressrelease/32372.wss>

### Was man von Start-ups lernen kann

Start-ups – die Rockstars der Moderne – sind für viele Unternehmen mittlerweile wichtige Kooperationspartner und Vorreiter in Bezug auf neue Arbeitsweisen. Die Lean Start-up Methodologie gehört inzwischen zum Repertoire von Management-Seminaren und der gesamte Design Thinking Boom rund um agile Arbeitsweisen, Sprint-Prozesse und Customer Centricity basiert auf dem Bedürfnis, mit neuen Methoden der rasanten Entwicklung und vermehrten Unsicherheit Herr zu werden.<sup>2</sup>

In diesem Zuge haben sich Start-ups in den letzten Jahren einen eigenen Begriff von Perfektion geschaffen: „Fail fast, fail often“.

Hierbei geht es nicht darum, bewusst Fehler zu machen, sondern um das effiziente Entwickeln der potentialträchtigsten Lösungen. Start-ups agieren vielfach mit großer Marktnähe und Agilität und entwickeln Produkte, Services und Geschäftsmodelle durch zügiges Iterieren oder „Pivoten“ der ersten Ansätze. Da die geschaffenen Produkte oft so neuartig sind, dass vergleichbare Vergangenheitsdaten nicht vorliegen, werden vielfache Varianten direkt mit den Kunden getestet.

Dem Markt wird möglichst schnell ein Prototyp präsentiert und durch das schnelle Feedback der Nutzer kundenorientiert angepasst. Detaillierte, langfristige Planung auf Basis vergangener Erkenntnisse wird abgelöst durch die unmittelbare und umfangreiche Erhebung von Daten, auf denen Planungsszenarien aufgebaut und Potential versprechende Projekte umgesetzt oder skaliert werden können.

Detaillierte, langfristige Planung auf Basis vergangener Erkenntnisse wird abgelöst durch die unmittelbare und umfangreiche Erhebung von Daten, auf denen Planungsszenarien aufgebaut und Potential versprechende Projekte umgesetzt oder skaliert werden können.



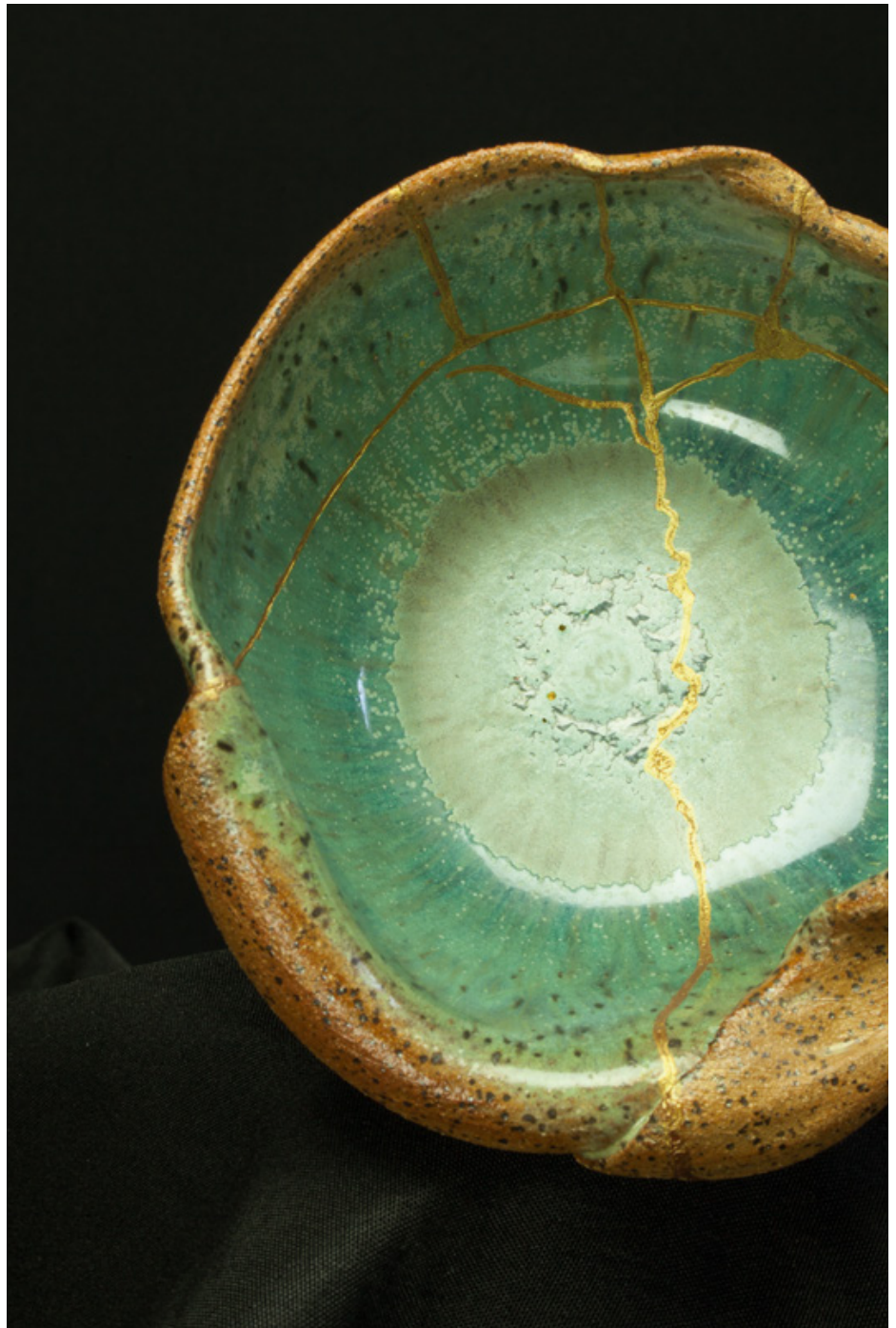
<sup>2</sup><https://www.ft.com/content/a961cada-a520-11e7-8d56-98a09be71849>

### Durch Fehler zum Erfolg – ein perfektes Vorgehen

Auch wenn Unternehmen dieses Vorgehen nicht in Reinform adaptieren und praktizieren können, so ist dennoch das zügige Starten von Testprojekten, Entwickeln von Prototypen und „Proof of Concepts“ die effizienteste Art der Projektsteuerung in Innovationsprozessen.

Nicht nur globale „Tech Leader“, auch der deutsche Mittelstand verändert seine Arbeitsweisen, öffnet die Schnittstellen der Unternehmen nach außen, um fehlende Kompetenzen einzubinden und setzt Einheiten und Prozesse auf, die das schnelle Durchschleusen von Innovationsansätzen ermöglichen.

So haben viele Unternehmen große Anstrengungen unternommen, eine neue Unternehmens- und Führungskultur zu etablieren, um die agilen Arbeitsweisen integrieren zu können. Neue Methoden erfordern ein verändertes Verständnis von Leadership und Entscheidungsfindung, die Anpassung der Anreizsysteme, die Öffnung des Unternehmens nach außen und damit einhergehend die Veränderung zahlreicher Prozesse. Der Aufbau einer Unternehmenskultur, die durch Vertrauen und Transparenz gekennzeichnet ist, ist essentiell. Die Beseitigung von Silo-Denken, das Aufbrechen interner Strukturen und das Einführen agiler und dynamischer Arbeitsbedingungen machen die Umsetzung von neuen Innovationsprozessen erst möglich. Somit wird diese neue Art der Prozesssteuerung eine hoch komplexe Management-Aufgabe, auch wenn „Fehlerkultur“ in der ersten Betrachtung eine andere Assoziation transportiert.



[ ... ] das Festhalten an einmal verabschiedeten Projekten [ist] schon beinahe zwanghaft.

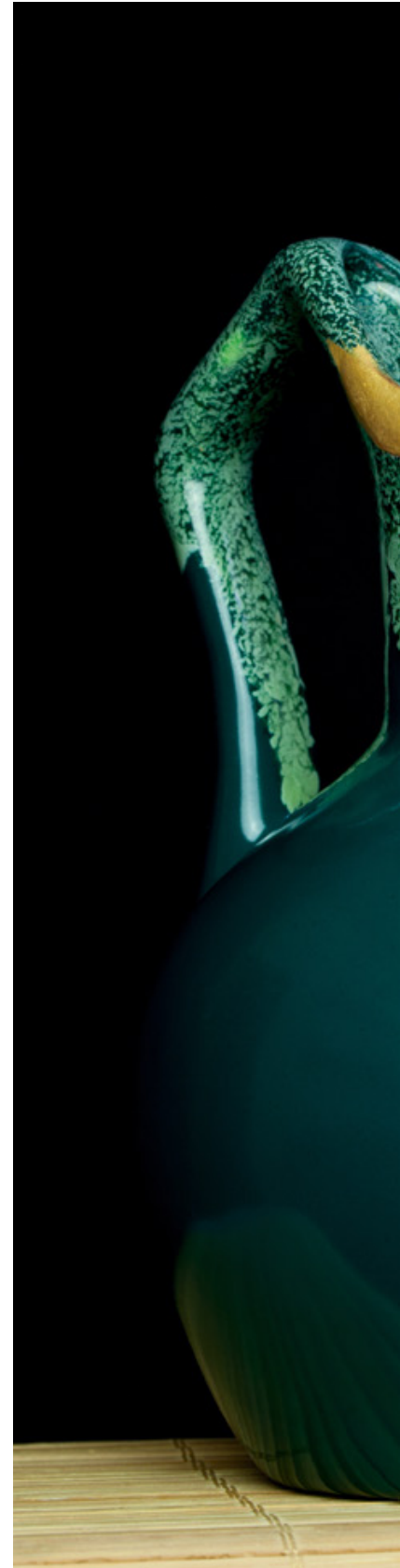
Die Etablierung einer neuen Unternehmens-, Führungs- und Fehlerkultur, das schnelle Testen und Erproben von innovativen Ideen und die zügige Skalierung, aber auch Einstellung dieser Projekte ermöglichen Unternehmen die perfekte Steuerung durch unsichere Zeiten.

### „Killing the puppies“

Unternehmen mit klassischen Planungsstrukturen fällt es traditionell schwer, laufende Projekte wieder zu beenden, wenn der erwartete Erfolg ausbleibt. Da oft im Vorfeld viele Ressourcen in die Auswahl und Planungen dieser Projekte geflossen sind, Budgetprozesse durchlaufen wurden, unternehmenspolitische Abstimmungen stattgefunden und sich Einzelpersonen intern damit positioniert haben, ist das Festhalten an einmal verabschiedeten Projekten schon beinahe zwanghaft. Auch wenn die Marktpotentiale sich nicht bewahrheiten, werden Projekte oft erst nach mehreren Jahren und massiven Verlusten eingestellt.<sup>3</sup> Ursache hierfür ist u. a. die nicht vorhandene Fehlerkultur, der Mangel an potentiellen Alternativen und die langsame Geschwindigkeit beim Aufsetzen, Testen, Beenden oder Skalieren von Innovationsprojekten. Somit wird die Fähigkeit des Loslassen-Könnens – auch „killing the puppies“ genannt – ein entscheidender Erfolgsfaktor im Innovationsprozess, da Budget und Ressourcen für Projekte frei werden, die nachhaltig am Markt Erfolg haben. Die Herausforderung ist es somit, vielfache Projekte parallel aufzusetzen und Formate zu entwickeln, die am Markt getestet werden können (POC, MVP). Nach der Erfassung der ersten Daten und Marktreaktionen muss jedoch auch zügig die Entscheidung über das Beenden von Projekten bzw. das Skalieren von potentialträchtigen Ansätzen folgen.

### Das Innovationsprogramm von Deloitte

Auch Deloitte ist von der wachsenden Geschwindigkeit und Komplexität globaler Märkte betroffen und hat ein groß angelegtes Innovationsprogramm in der eigenen Organisation etabliert, um sich mit neuen Lösungen zukunftsfähig aufzustellen. An diesem Innovationsprogramm sind alle Funktionen und Bereiche von Deloitte beteiligt und ein umfangreiches, jährlich wachsendes Innovationsbudget ermöglicht die Realisierung. Somit wurde ein „Funnel“ von über 100 Projekten aufgebaut, die durch verschiedene Implementierungsstufen geleitet werden. Nach der sogenannten „Seed“-Finanzierung erfolgt eine regelmäßige Milestone-Überprüfung, auf deren Basis die Entscheidung über Fortführung oder Einstellung der Projekte getroffen wird. Das Ziel des Programmes ist die Zukunftsentwicklung des gesamten Unternehmens, durch interne Veränderungsprojekte sowie neue Technologie- und Serviceangebote für zahlreiche Industrien. Der Erfolg des Programms spricht für sich und eine Vielzahl neuer Angebote und Institute ist daraus hervorgegangen, wie zum Beispiel das „Deloitte Neuroscience Institute“, der „Hub for A.I. Business“ oder „Gnosis“ – eine KI-basierte Szenarioentwicklung.



<sup>3</sup><https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2016/08/why-its-hard-for-companies-to-kill-bad-innovation.html>





### Perfektion durch „Fehlerkultur“

Der Druck auf Unternehmen durch Globalisierung, Digitalisierung und wachsende Komplexität ist in den letzten Jahren stetig gestiegen. Firmen können sich nicht mehr auf etablierten Strukturen und bestehenden Prozessen ausruhen, sondern stehen unter einem ständigen Veränderungs- und Innovationsdruck. So ist die Verweildauer großer Unternehmen im DAX oder S&P zunehmend gesunken und auch für die Zukunft wird erwartet, dass rund die Hälfte der im S&P vertretenen Firmen innerhalb der nächsten zehn Jahre durch neue Player ersetzt werden, welche die Anforderungen der Zukunft besser erfüllen können. Welche Anforderungen dies sind, wird sich im Laufe der Zeit allerdings noch konkretisieren und kann nicht vorab prognostiziert und systematisch abgearbeitet werden. Vielmehr werden Unternehmen zukunftsfähig bleiben, die sich adaptiv aufstellen und auf neue Technologien und Geschäftsmodelle schnell reagieren können.<sup>4</sup>

Die Etablierung einer neuen Unternehmens-, Führungs- und Fehlerkultur, das schnelle Testen und Erproben von innovativen Ideen und die zügige Skalierung, aber auch Einstellung dieser Projekte ermöglichen Unternehmen die perfekte Steuerung durch unsichere Zeiten. Ein neues Verständnis von Perfektion im Unternehmensumfeld muss sich daher bei Firmen bilden, welches nicht mehr auf aufwendiger Planung und lang vorhandenem Wissen basiert, sondern auf agiler und flexibler Anpassung.

Im Innovationsprozess ist „Fehlerkultur“ die neue Perfektion!

#### Julian Speckmaier

Consultant, Deloitte Digital

#### Kathrin Haug

Managing Director, Deloitte Digital

<sup>4</sup><https://boerse.ard.de/boersenwissen/boersengeschichte-n/s-und-p-immer-schnellerer-wandel100.html>

# Perspektivenwechsel – eine not-wendende Kompetenz im 21. Jahrhundert

Der deutsche Philosoph Peter Sloterdijk hat gefragt, warum Menschen das Bedürfnis nach Mythen bzw. Erzählungen haben. Wendet man seine Antworten auf Unternehmensführende an, dann lauten sie sinngemäß: Sie sind als Führungspersönlichkeit ein Mensch, dem man die Lage erklären muss. Heben Sie den Kopf und blicken Sie über den Rand des Offensichtlichen und Aktuellen, dann werden Sie von Unbehagen am Offenen der zukünftigen Herausforderungen bedrängt.

Unbehagen ist die angemessene Antwort auf den Überschuss des Unerklärlichen vor dem Erschlossenen. Sie kennen die Anfänge nicht, die Enden sind dunkel. Irgendwo dazwischen hat man Sie als die derzeitige Unternehmensführung ausgesetzt. In der Welt sein heißt, im Unklaren sein. Am besten ist es, Sie halten sich an den Schein des Sich-Auskennens in der näheren Umgebung, die man seit einer Weile die „Lebenswelt“ oder die „Markt-Situation“ nennt. Verzichten Sie auf weitere Fragen, sind Sie vorläufig in Sicherheit. Nicht das Wort war am Anfang, sondern das Unbehagen, das nach Worten sucht. Erzählen jedoch heißt so zu tun, als wäre man am Anfang dabei gewesen und wüsste, wie die Geschichte ausgeht.

Menschen jeder Generation wollen gerne verstehen, was vor, während und nach ihrem Leben passiert (ist), sonst fühlen sie sich unbehaglich. Also erzählten sie sich schon vor Jahrtausenden Herkunftsgeschichten am Lagerfeuer und machen das noch heute in Biografien, Geschichtsbüchern und Firmengeschichten. Damit stellen wir die narrative Identität eines Einzelnen, einer Familie, einer Firma oder eines Staates her und ermöglichen Identifizierung. Geschichten und ihr Verständnis verändern sich immer wieder im Laufe der persönlichen und kollektiven Firmen- oder Gesellschaftsentwicklung.

## Nicht das Wort war am Anfang, sondern das Unbehagen, das nach Worten sucht.



Klar, jeder erzählt die „Story“ aus einer anderen Perspektive. So war es schon in der Steinzeit, wenn die Männer von der mühevollen Jagd auf den kapitalen Hirsch erzählten und die Frauen von dem neu entdeckten Platz mit nährenden Getreideähren. So ist es in den Familien, wenn die Kinder von den jüngsten Schulerfolgen und Streitereien auf dem Pausenhof berichten und die Eltern sich kurz über die nächsten beruflichen Terminverpflichtungen und Dienstreisen austauschen. Und so ist es in den Firmen, wenn die Führungskräfte das Meeting verlassen und in ihren Abteilungen die neuesten Entscheidungen kommunizieren. Als Eheberater habe ich mir früher oft von beiden Partnern getrennt erzählen lassen, wie sie sich eigentlich kennengelernt hatten, und war oft erstaunt und amüsiert, welche zwei unterschiedlichen Geschichten ich dann hörte.

## Heute leben viele Menschen in einer „VUKA-Welt“. Dieses Akronym steht für: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität [ ... ]



Auch Firmenlenker berichten gerne mit leuchtenden Augen von der Pionierphase ihres Unternehmens und wie heldenhaft sie alle Anfangsschwierigkeiten überwand. „Das waren noch Zeiten ...“. Wir sollten nicht lächeln über diese Narrative, sondern die Begeisterung spüren, den „Zauber“, der jedem Anfang innewohnt, wie Hermann Hesse in seinem Gedicht „Stufen“ beschrieb.

Die Fragen „Wo kommen wir her?“ und „Wie hat alles begonnen?“ faszinieren den einzelnen Menschen und wecken Neugier auf die familiären Geschichten; sie unterstützen auch Firmen in ihrer Ausrichtung, Zukunftsfähigkeit, Zusammengehörigkeit und stärken die Motivation der Mitarbeitenden. Keineswegs müssen solche Narrative konfliktfrei sein; sie können ruhig diverse Blickwinkel aufzeigen. Und doch: Sie sind auf die Vergangenheit fokussiert, haben eine nostalgische Seite.

Wir müssen sie ergänzen durch die Beschreibung der gegenwärtigen Lage und die zukünftigen Chancen. So einfach wie in den Märchen ist es nicht, wenn es dort heißt: „Sie lebten glücklich und zufrieden und wenn sie nicht gestorben sind, dann leben sie noch heute.“ Heute leben viele Menschen in einer „VUKA-Welt“. Dieses Akronym steht für: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität und beschreibt das Gefühl der Überforderung, das viele Menschen erfasst hat und die Weltsicht auf vielfältige Weise verändert hat.

Die Chancen der zukünftigen Entwicklungen werden gering eingeschätzt, der „Möglichkeitssinn“, von dem der Dichter Robert Musil schrieb, verkümmert. Könnten wir das Übermorgen als Gestaltungsraum verstehen, als eine Zeit, die wir durch eigenes Zutun zum Besseren wenden wollen? Können wir „von der Zukunft her führen“, wie der Untertitel des Buches „Theorie U“ (2011) des MIT-Forschers Otto Scharmer lautet? Wie könnte eine neue hoffnungsvolle, mögliche Erzählung für die Zukunft des eigenen Unternehmens im Dienste der Menschheit klingen?



Die gesellschaftlichen Akteure einigen sich auf nachhaltige, lebensfördernde Ziele und Vorgehensweisen. Einfach wird das nicht.

Was die Gesellschaft braucht, sind verbindliche Regeln für alle Akteure, um dem zerstörerischen Konsumverhalten – besonders in den Ländern der westlichen Welt – Grenzen zu setzen. Sie braucht Anreize zum Maßhalten und für einen verantwortungsvollen Lebensstil. Der regenerative und klimaverträgliche Umgang mit Umwelt und Ressourcen muss in allen Bereichen der Wirtschaft zum Standard werden, sonst fahren wir die Zivilisation an die Wand und unsere Enkelkinder müssen das ausbaden.

Wie könnte eine Vision aussehen? Vielleicht so: Eine Gesellschaft von wachen, achtsamen Mitmenschen versteht das gemeinsame Menschsein besser; sie treffen Entscheidungen sowohl auf der Basis von Intuition wie von Rationalität; ihr ethisches Wertebewusstsein wächst vom egozentrischen über das ethnozentrische Weltbild zu einer globalen, weltzentrischen Wertorientierung. Dann kann es gelingen, dass wir zu einem weisen Gebrauch unseres Wissens und unserer Technologie kommen, der das gemeinsame Überleben ermöglicht. Man stimmt tendenziell aus Einsicht in die zukunftsgestaltenden Maßnahmen entsprechenden Innovationen zu. Eine Kultur der Achtsamkeit (aus ökologischer Verantwortung) und der Teilhabe (als demokratische Verantwortung) verbindet sich mit einer Kultur der Verpflichtung gegenüber zukünftigen Generationen (Generationengerechtigkeit, Zukunftsverantwortung). Die Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften wirken dabei zusammen, zum Wohle der Erkenntnisgewinnung und der Kultur des Wandels. Die gesellschaftlichen Akteure einigen sich auf nachhaltige, lebensfördernde Ziele und Vorgehensweisen.

Einfach wird das nicht. Doch es ist möglich. Gemeinsam können wir es schaffen.

#### **Robert Bögle**

Diplompsychologe, Psychologischer Psychotherapeut  
derzeit tätig als Erwachsenenbildner, Supervisor, Autor

# Wie Führungskräfte den Weg der vierten industriellen Revolution gehen<sup>1</sup>

Skizzierung von vier  
Führungstypen

Die Industrie 4.0 birgt das Versprechen einer neuen Ära der Globalisierung. Obwohl unsere neueste Erhebung zeigt, dass Unternehmen Technologien der Industrie 4.0 erfolgreich umsetzen, sind viele höhere Führungskräfte weniger gut vorbereitet, als sie glauben.

Unsere neue Erhebung deutet darauf hin, dass viele, die glauben bereit zu sein, möglicherweise noch nicht so gut vorbereitet sind, wie sie es sein sollten.

Vor einem Jahr führte Deloitte die erste Erhebung durch, um festzustellen, wie gut private Unternehmen und die öffentliche Hand auf die vierte industrielle Revolution vorbereitet sind, und beobachtete ein „Spannungsverhältnis zwischen Hoffnung und Zweifel“. Es zeigte sich, dass Führungskräfte zwar grundsätzlich die tiefgreifenden Veränderungen für Unternehmen und Gesellschaft verstanden haben, welche die Industrie 4.0 mit sich bringen könnte, dass sie jedoch unsicher waren, wie sie vorgehen sollten, um davon zu profitieren. Die vierte industrielle Revolution ermöglicht eine zunehmend globalisierte Welt, in der fortschrittliche Technologien neue Chancen eröffnen, vielseitige Ideen berücksichtigt werden und neue Kommunikationsformen in den Vordergrund treten können. Wie passen sich jedoch Führungskräfte daran? Unsere neue Erhebung deutet darauf hin, dass viele, die glauben bereit zu sein, möglicherweise noch nicht so gut vorbereitet sind, wie sie es sein sollten. Die gute Nachricht ist jedoch, dass Führungskräfte ein viel tieferes Verständnis für die Industrie 4.0 zu entwickeln scheinen, sich der bevorstehenden Herausforderungen immer stärker bewusst werden und notwendige Maßnahmen für den Erfolg realistischer betrachten.

Für unsere neueste Erhebung wurden über 2.000 Führungskräfte auf Vorstandsebene aus 19 Ländern befragt und Gespräche mit ausgewählten Teilnehmern geführt.





Ziel war es, herauszufinden, welche Maßnahmen Führungskräfte effektiv ergreifen, wo sie die meisten Fortschritte machen und wodurch sich die effektivsten Führungskräfte abheben. Einige unserer Ergebnisse:

### 1. Führungskräfte zeigen ehrliches Engagement für eine bessere Welt

Führungskräfte bewerteten „gesellschaftliche Auswirkungen“ als wichtigsten Faktor bei der Beurteilung der Jahresperformance ihrer Organisationen, noch vor dem finanziellen Ergebnis und der Zufriedenheit von KundenInnen und MitarbeiterInnen. Im vergangenen Jahr gaben drei Viertel der Befragten an, dass ihre Organisationen mit Blick auf die gesellschaftlichen Auswirkungen Schritte zur Herstellung und Veränderung von Produkten oder Dienstleistungen unternommen haben. Viele sind durch neue Umsatz- und Wachstumsversprechen motiviert, doch Führungskräfte sind geteilter Meinung darüber, ob solche Initiativen gewinnbringend sein können.

### 2. Führungskräfte kämpfen in den heutigen, sich schnell wandelnden Märkten um die Entwicklung effektiver Strategien

Konfrontiert mit einer immer weiter wachsenden Palette an neuen Technologien, räumen Führungskräfte ein, dass sie zu viele Optionen zur Auswahl haben, und, dass ihnen in manchen Fällen der strategische Blick fehlt, um ihre Bemühungen in die richtige Richtung zu lenken. Organisatorische Einflussfaktoren sind ebenfalls eine Herausforderung für Führungskräfte, die einen zielgerichteten Weg in der Industrie 4.0 suchen. Viele Führungskräfte gaben an, dass ihre Unternehmen keinen klar definierten Entscheidungsfindungsprozessen folgen und Organisationsstrukturen ihre Fähigkeiten zur Entwicklung und zum Austausch von Wissen für das Festlegen effektiver Strategien einschränken.



### 3. Führungskräfte konzentrieren sich weiterhin stärker auf die Nutzung fortschrittlicher Technologien zum Schutz ihrer Positionen, anstatt mit ehrgeizigen Investitionen Disruptionen anzutreiben

Obwohl viele der Unternehmen, die Investitionen in Technologien getätigt haben, nun sehen, dass diese sich auszahlen, finden andere es schwer, den Schritt in Richtung Investitionen zu gehen, auch wenn digitale Technologien zu weltweiter Vernetzung führen und neue Chancen innerhalb neuer Märkte und der lokalen Wirtschaft schaffen. Zu den Schwierigkeiten gehören ein zu starker Fokus auf kurzfristige Ergebnisse und ein Mangel an Verständnis, Geschäftsmodellen und Führungsvision. Führungskräfte erkennen zwar die ethischen Fragen, die mit neuen Technologien einhergehen, aber in nur wenigen Unternehmen wird überhaupt darüber gesprochen, wie mit diesen Herausforderungen umgegangen werden soll, geschweige denn werden aktiv Richtlinien in dieser Hinsicht entwickelt. Darüber hinaus streiten sich Unternehmensführungen und Staat hinsichtlich der Regulierung von Technologien der Industrie 4.0.

### 4. Das Qualifikationsdefizit wird deutlicher, ebenso die Differenzen zwischen Führungskräften und Millennials als MitarbeiterInnen

Im letzten Jahr dachten die meisten Führungskräfte (86 Prozent), dass ihre Organisationen genug unternehmen, um MitarbeiterInnen für die Industrie 4.0 aufzubauen. Dieses Jahr erkennen mehr Führungskräfte das wachsende Qualifikationsdefizit und nur 47 Prozent sind zuversichtlich angesichts ihrer Maßnahmen. Positiv ist jedoch die Aussage doppelt so vieler Führungskräfte, dass ihre Organisationen ihr Bestes tun werden, um bestehende MitarbeiterInnen zu schulen, anstatt neue MitarbeiterInnen einzustellen. Außerdem sind sie optimistischer als im letzten Jahr, dass autonome Technologien menschliche Arbeitskräfte vielmehr unterstützen als ersetzen werden. Die Forschung von Deloitte im Rahmen des jährlichen „Millennial Survey“ weist jedoch darauf hin, dass Führungskräfte und MitarbeiterInnen (insbesondere jüngere) unterschiedlicher Meinung darüber sind, welche Qualifikationen am wichtigsten sind und wer dafür verantwortlich ist, diese zu entwickeln.





### Vier Führungstypen

Die allgemeinen Zweifel, die in der letztjährigen Erhebung zum Ausdruck kamen, haben sich zu einer klareren, gefestigteren Perspektive gewandelt. Führungskräfte erkennen die vielen Dimensionen und die daraus folgenden Herausforderungen der vierten industriellen Revolution nun besser. Zu letzteren gehören gesellschaftliche und ethische Fragen, die Bedeutung einer klaren Vision und kollaborativer Organisationen, die Nachteile kurzfristiger Investitionen in Technologien im Vergleich zu langfristigen Investitionen und der Umgang mit der Qualifikationslücke. Trotz dieser Vielzahl an Herausforderungen zeigt sich eine Untergruppe von Führungskräften, die sich den Weg nach vorne bahnen. Zu dieser Untergruppe gehören:



#### 1. Social Supers:

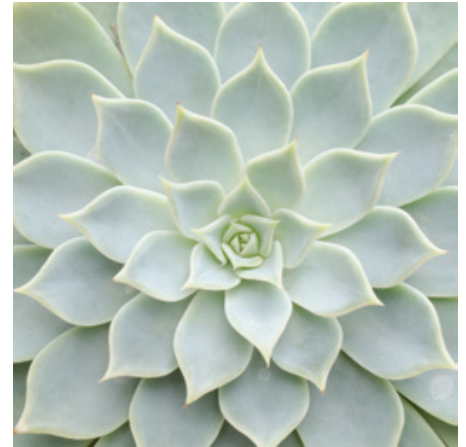
Einige Führungskräfte haben herausgefunden, wie sie erfolgreich sein können, indem sie etwas Gutes tun. Sie erzeugen neue Einnahmequellen durch die Entwicklung von gesellschafts- oder umweltbewussten Produkten und/oder Dienstleistungen oder deren Veränderung zu solchen. Die sogenannten Social Supers sind der Ansicht, dass gesellschaftliche Initiativen in den meisten Fällen zur Rentabilität beitragen und dass diese Initiativen die Basis für ihre Geschäftsmodelle bilden. Social Supers zeigen außerdem größere Vehemenz bei der Entscheidungsfindung und glauben, dass ihre MitarbeiterInnen bereit sind für die vierte industrielle Revolution.



#### 2. Data-Driven Decisives:

Bestimmte Führungskräfte geben viel häufiger an, dass sie klaren Entscheidungsfindungsprozessen folgen und datenbasiertes Wissen einsetzen. Im Vergleich zu anderen befragten Führungskräften, geben die sogenannten Data-Driven Decisives fast doppelt so oft an, darauf vorbereitet zu sein, ihre Organisationen so zu führen, dass diese Gewinn aus den Chancen der Industrie 4.0 schöpfen können. Sie investieren auch mit größerer Wahrscheinlichkeit in disruptive Technologien, machen sich Gedanken über die ethische Nutzung neuer Technologien und schulen ihre derzeitigen MitarbeiterInnen, um die für die Industrie 4.0 erforderlichen Qualifikationen herzustellen.

Führungskräfte erkennen die vielen Dimensionen und die daraus folgenden Herausforderungen der vierten industriellen Revolution nun besser.



### 3. Disruption Drivers:

Andere Führungskräfte gaben an, sowohl in Technologien zu investieren, um in ihren Märkten und bei ihren Wettbewerbern Disruptionen hervorzurufen, als auch Technologieinvestitionen zu tätigen, die zum Erreichen oder Übertreffen des angestrebten Geschäftsziels geführt haben. Solche Führungskräfte bezeichnen wir als Disruption Drivers. Sie sind zuversichtlicher angesichts ihrer Führungsrolle in der Ära der Industrie 4.0 (45 Prozent gegenüber 32 Prozent) und sicherer, dass ihre Organisationen darauf vorbereitet sind, aus den Chancen im Zusammenhang mit der Industrie 4.0 Gewinn zu schöpfen. Außerdem verfolgen sie einen ganzheitlicheren Ansatz bei der Entscheidungsfindung.

### 4. Talent Champions:

Führungskräfte, die bei der Vorbereitung ihrer MitarbeiterInnen auf die Zukunft bereits einen Schritt weiter sind als die anderen, bezeichnen wir als Talent Champions. Sie sind überzeugt, zu wissen, welche Qualifikationen in ihren Unternehmen erforderlich sind und dass ihre MitarbeiterInnen entsprechend zusammengesetzt sind. Die Verantwortung, ihre MitarbeiterInnen für die Zukunft der Arbeit zu schulen, nehmen sie sehr ernst. Etwa zwei Drittel von ihnen konnten neue Einnahmequellen durch gesellschaftsorientierte Initiativen erzeugen. Bei allen übrigen Befragten gelang dies nur der Hälfte. Erfreulicherweise zeigt unsere Forschung, dass diese Charaktere ansteckend wirken. Auch wenn Führungskräfte zunächst einen dieser Wege einschlagen, nehmen sie oft mehrere Eigenschaften an, die denjenigen, die noch ihren Ansatz suchen, wertvolle Einsichten bieten können. Solche Führungskräfte zeigen Engagement, etwas Gutes zu tun, und haben eine klare Vision des Weges nach vorne. Sie sehen Technologieinvestitionen aus einer Langzeitperspektive und üben ihre Führungsrolle im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Arbeitskräften aus. Letztendlich wachsen ihre Organisationen schneller (das heißt um mehr als 5 Prozent jährlich) als die Organisationen anderer Führungskräfte und sie sind zuversichtlicher im Hinblick auf ihre Führungsfähigkeiten in einer Welt der Industrie 4.0.



Während sich Führungskräfte mit diesen Eigenschaften abheben, scheinen Führungskräfte in den letzten Jahren generell ein stärkeres Bewusstsein für die vielen Dimensionen und die damit einhergehenden Herausforderungen der vierten industriellen Revolution zu entwickeln. Unsere Hoffnung ist, dass diese Klarheit nun zum Fortschritt führen wird.

**Punit Renjen**

CEO, Deloitte Global  
Portland, Oregon, USA

*Dies ist eine exklusive Vorschau auf die zweite jährliche Erhebung von Deloitte Global, mit der untersucht wird, wie gut Unternehmen und Staat auf die vierte industrielle Revolution vorbereitet sind. Finden Sie unseren vollständigen Bericht unter <https://www.deloitte.com/insights/industry-4-0-survey>*



# Die Qualität der Aufmerksamkeit bestimmt die Qualität von Entscheidungen

Das Management ist heute mit Situationen konfrontiert, deren Komplexität ständig zunimmt:

Ursache und Wirkung von Ereignissen sind räumlich und zeitlich weit voneinander entfernt. Zum Beispiel sind die aktuellen Treibhauseffekte durch Emissionen vor 1970 verursacht worden.

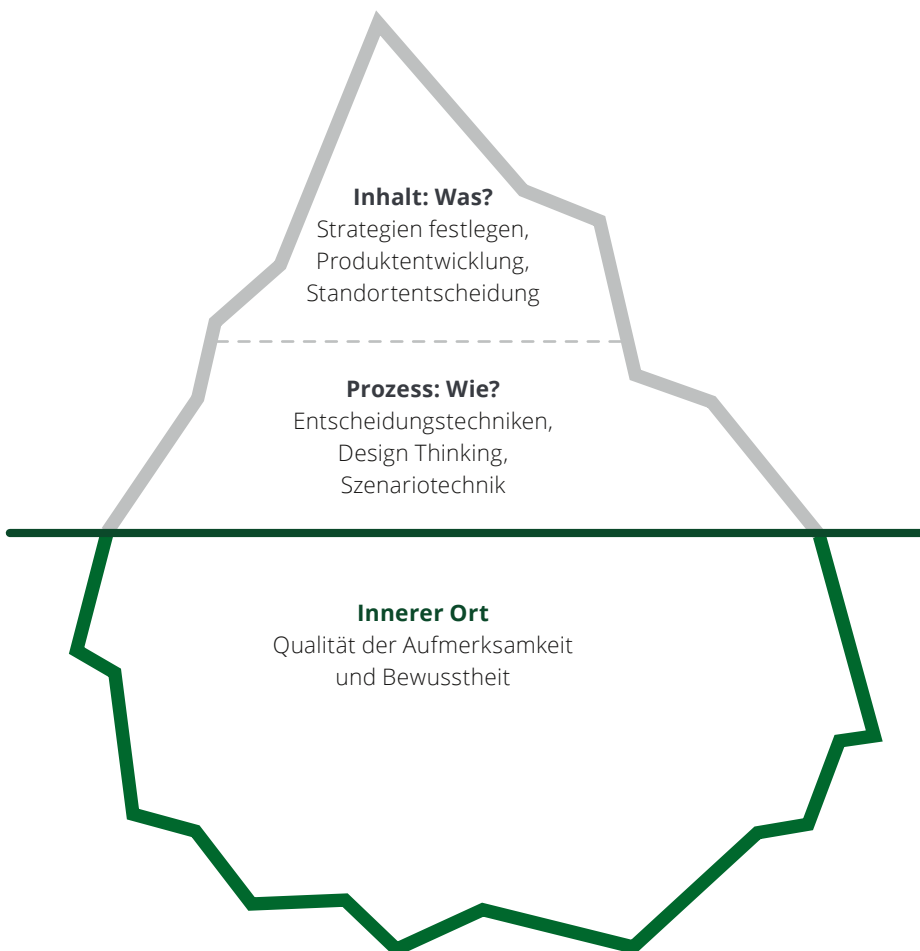
Es gibt sprunghafte Veränderungsdynamiken, d. h. die Zukunft wird anders sein als nur eine Variation der Vergangenheit.

Hinzu kommen gegenläufige Interessen von Stakeholdern, der allgegenwärtige Zeitdruck und die zunehmende Fülle an Informationen, die selektiert und beurteilt werden müssen.

## Es geht dabei um die Fähigkeit, neben den inhaltlichen und methodischen Aspekten auch sich selbst als Person zu reflektieren.

Das kann sich auf die Qualität von Entscheidungen auswirken: Es besteht die Gefahr, dass wichtige Aspekte nicht beachtet und mögliche Konsequenzen nicht hinreichend durchdacht werden mit der Folge falscher Risikoabschätzung. Für Führungskräfte stellt sich dann die Frage, wie sie die Qualität von Entscheidungsprozessen in komplexen Situationen und unter Druck sicherstellen können.

**Abb. 1 – Eisbergmodell von Entscheidungen**



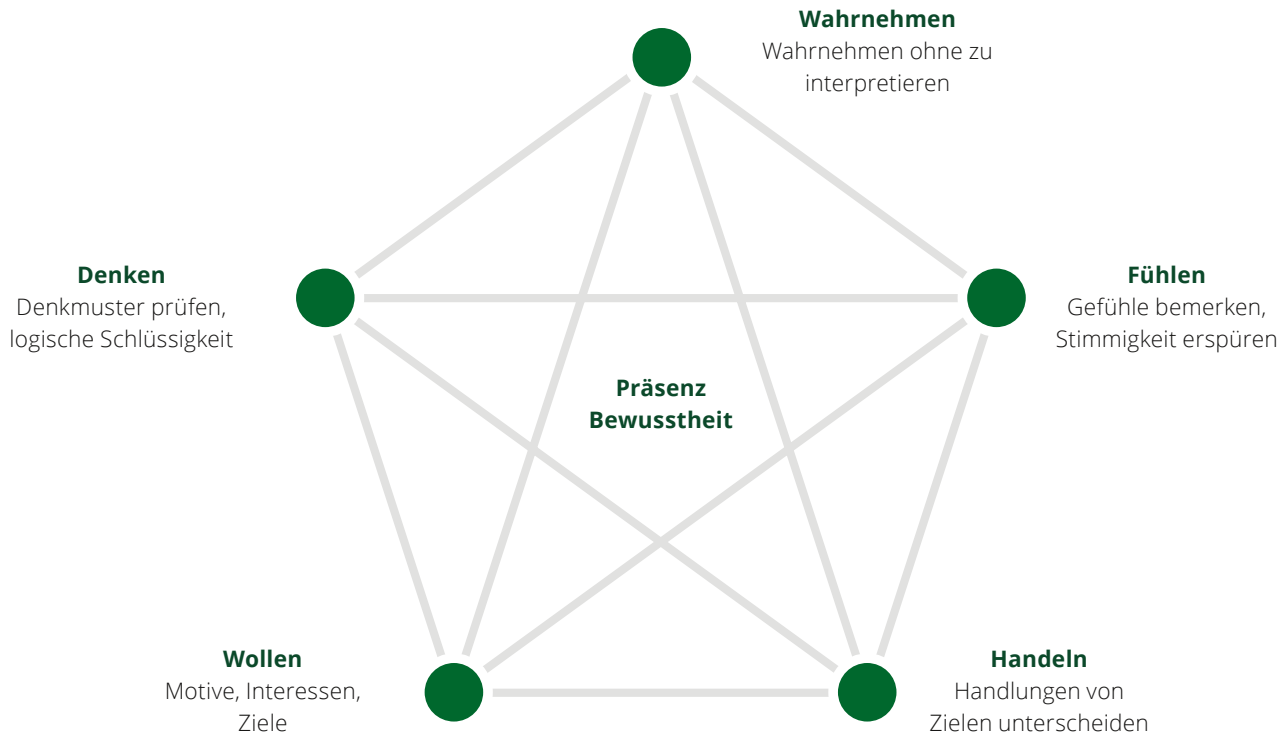
Während die beiden ersten Ebenen in der Regel bewusst gestaltet werden, bleibt der „innere Ort“, der den Entscheidungsprozessen zugrunde liegt, meist im Dunkeln. Es geht dabei um die Fähigkeit, neben den inhaltlichen und methodischen Aspekten auch sich selbst als Person zu reflektieren. Das umfasst unter anderem die eigenen inneren Haltungen, Präferenzen und mentalen Modelle. Insbesondere wenn wir unter Druck sind, greifen wir in unserer Wahrnehmung und im Denken oft auf vertraute Muster und Erfahrungen zurück, um die Komplexität zu reduzieren („kenne ich schon“, „ich weiß schon, was Sie sagen wollen“). Dann geht allerdings die Fähigkeit verloren, auch mal „out of the box“ zu denken und neue, ungewöhnliche Ideen zuzulassen. Hinzu kommt der Einfluss von Emotionen. Aus der Hirnforschung wissen wir, dass Gefühle maßgeblich bei allen kognitiven Prozessen und Entscheidungen beteiligt sind.

Den inneren Ort in den Entscheidungsprozess einzubeziehen bedeutet, diese meist verborgenen Aspekte zu bemerken und neben der Sache auch sich selbst als Person wahrzunehmen. Das beinhaltet, die eigenen Motive und Bedürfnisse zu erkennen, denn sie sind in Diskussionen handlungsleitend und damit auch relevant bei Entscheidungen. Der Management-Vordenker und MIT-Professor Claus O. Scharmer bezeichnet das als den „blinden Fleck der Führung“.

So vermutet Guido Hertel, Direktor des Instituts für Psychologie der Uni Münster, dass einige Entscheidungsträger bei den medienwirksamen Skandalen der letzten Monate „den eingeschlagenen Weg nicht verlassen haben, um das Gesicht nicht zu verlieren.“ Das Fazit von Brian Arthur vom Santa Fe Institute und Pionier der Innovationsbranche lautet dementsprechend: Worauf es im Management letztlich ankommt, ist das, „was in dir selber lebt, woher du tief drinnen in dir selbst kommst.“



Abb. 2 – Bewusstheitsrad



Das Modell der Affektlogik von Luc Ciompi hat in dreißigjähriger Forschung gezeigt, dass die inneren Prozesse von Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln unmittelbar miteinander verbunden sind. Unstimmigkeiten oder Widersprüche in einer Situation lösen Unlustgefühle aus. Da wir über unser Emotionalzentrum bestrebt sind, angenehme Gefühle zu verstärken und unangenehme zu vermeiden, werden negative Informationen oft ignoriert oder bagatellisiert. Stimmige Lösungen hingegen sind mit einem Gefühl von angenehmer Entspannung verbunden („Heureka- oder Evidenz-Gefühl“). Das bekannte Bauchgefühl hat hier seine Wurzeln und ist eine wertvolle Quelle der Inspiration.



# Um die Qualität von Entscheidungs- und Bewertungsprozessen zu erhöhen, ist es daher hilfreich, Denken und Fühlen zu verbinden [ ... ]

Der Hirnforscher Antonio Damasio belegte das in einem Experiment: Versuchspersonen konnten entweder blaue oder grüne Karten ziehen, um ihren Gewinn zu maximieren. Die blauen brachten gelegentlich hohe Gewinne, meist aber schwere Verluste. Grüne Karten erbrachten geringe Beträge, meist aber Gewinne. Nach 50 Versuchen hatten die Versuchspersonen das erkannt und konnten die grünen Karten als die erfolgreichere Strategie benennen. Bereits nach zehn Versuchen zeigten die Personen allerdings schon körperlich messbare Stresssymptome, wenn sie eine blaue Karte wählten. Der „Bauch“ wusste es also schon weit früher als der rationale Verstand.

Um die Qualität von Entscheidungs- und Bewertungsprozessen zu erhöhen, ist es daher hilfreich, Denken und Fühlen zu verbinden und den inneren Vorgängen gegenüber aufmerksam zu sein, ihnen gleichsam zuzuschauen wie aus einer „Hubschrauberperspektive“. Kognitionsforscher bezeichnen diese Fähigkeit als Metakognition.

Es hat sich als hilfreich erwiesen, zunächst innerlich einen Schritt zurückzutreten, dabei den eigenen Atem wahrzunehmen und darüber die Präsenz des Augenblicks zu spüren. Das gilt insbesondere bei Zeitdruck und in emotional aufgeladenen Diskussionen. Lucien Berlinger, Vorstandsvorsitzender der Züricher Kantonalbank Österreich, praktiziert das seit vielen Jahren: „Wenn bei mir Sturm im Kopf ist, ich nicht weiß, was ich tun soll und (... dann innehalte), kommt die Ruhe und mit der Ruhe die Klarheit, Lösungen als solche zu erkennen.“

Den Nutzen dieser Praxis haben mittlerweile viele Unternehmen erkannt. Google war einer der Pioniere mit seinem Führungskräfteprogramm „Search Inside Yourself“. Peter Bostelmann hat bei SAP weltweit für die Führungskräfte den Bereich „Global Mindfulness Practice“ aufgebaut: „Das Ziel ist, den Geist ins Hier und Jetzt zu holen und völlig im Augenblick zu sein.“ Allein bis 2016 gab es über 2.200 wissenschaftliche Artikel, die sich mit diesem Thema beschäftigen und belegen, dass Mindfulness hilft, aufmerksamer mit sich und seinen Emotionen umzugehen und seine Gefühle in Stresssituationen zu regulieren.





Ideen zu generieren und neue Wege zu beschreiten ist eine zentrale Aufgabe des Managements. Wirklich Neues kann aber erst dann entstehen, wenn der Geist offen ist und sich von vorherigen Erfahrungen auch mal lösen kann. Claus O. Scharmer spricht von der inneren „leeren Leinwand“ als Voraussetzung für einen innovativen, schöpferischen Prozess, der „Landebahnen der Zukunft“ ermöglicht. Bewusstes Innehalten und absichtslos den Augenblick wahrzunehmen ermöglicht uns durch intuitive Intelligenz zu spüren, welche Zukunftsimpulse aus dem Möglichkeitsraum entstehen.

Diese **Bewusstseinstechen kann man trainieren**, beispielsweise

- sich vor einem Meeting eine Minute innerlich sammeln, die vorhergehenden Eindrücke loslassen und sich fokussiert auf das Bevorstehende ausrichten .
- beim Autofahren für einige Minuten das Radio ausschalten und dafür den eigenen Atem wahrnehmen.
- Zeiten zwischen den Gesprächen und Aktivitäten nutzen, um sich zu zentrieren.
- auf einen Diskussionsbeitrag nicht sofort reagieren, sondern ihn erst mal „sacken lassen“, um eine Verständnisfrage zu stellen oder die zugrundeliegende Annahme des Arguments zu überprüfen.

Genauso wie ein professioneller Musiker nur mit einem gut gestimmten Instrument Spitzenleistungen erbringen kann und damit sein Publikum begeistert, brauchen Führungskräfte neben dem fachlichen und methodischen Know-how eine geschärfte innere Aufmerksamkeit, um die komplexen Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Der Königsweg dazu sind regelmäßige Übungen der Besinnung und Stille, um den inneren Ort als Quelle von Präsenz und Bewusstheit zu kultivieren.

#### **Rainer Paszek**

Trainer, Systemischer Berater und Mediator, Berater beim Terra-Institute, Experte für Organisationsentwicklung und Mindful Organizations  
<https://www.terra-institute.eu/>

# Leadership for your business

Über den Umgang mit Perfektionisten im Arbeitsalltag

## **Der Trend in der Gesellschaft nimmt in allen Bereichen zu, makellos und perfekt dazustehen. Warum sind Perfektionisten im Arbeitsumfeld eine Herausforderung?**

Natürlich sind Personen mit einem solchen Ansinnen erst einmal wertvoll. Perfektionisten verfügen oft über eine hohe fachliche Kompetenz. Wir finden solche Menschen z. B. in der System- oder Produktentwicklung, dem Qualitätsmanagement als Prüfer, aber auch in allen Funktionen, in denen Fehler wenig tolerabel sind. Typus „Ingenieur“: analytisch stark, fachlich versiert und von hervorragender Expertise. Diese Personen gehen absolut in die Tiefe, sie „bohren“ sich in Themen hinein und finden auch noch das letzte i-Tüpfelchen.

## **Ab wann werden solche Mitarbeiter herausfordernd für die Führungskraft?**

Schwierig wird es, wenn sie sich in eine Sache „verbohren“, wenn sie viel penibler sind, als es für das Ziel sinnvoll ist. Ein klassisches Ergebnis ist, dass man solchen Personen eine überschaubare Aufgabe gibt und dann muss man in einer E-Mail x-mal scrollen und ein Anhang von 10 MB kommt auch noch mit. So nach dem Motto: „Viel hilft viel“, macht mich „frei“ und den Rest soll sich der Empfänger ruhig anlesen.

## **Was tun, wenn dies passiert?**

Ich muss, wenn ich diesen Effekt erkenne, Perfektionisten sehr eng führen, auch wenn sie das nicht mögen. Ich habe festgestellt, dass es sehr hilfreich ist, ihnen zu sagen, was sie tun und was sie nicht tun sollen. „Bitte keine 46 Seiten, maximal acht Spiegelstriche.“ Die Botschaft ist: In der Verdichtung liegt die Kunst und darin zeigt sich der wahre Experte!

## **Kann ich auch schon vorher etwas tun?**

Ja – zuallererst, indem ich aufmerksam bin, wenn mir ein solches Verhalten bei der Person bewusst wird! Desweiteren muss erst einmal eine positive und ehrliche Wertschätzung für das Geleistete gezeigt werden. Man muss deutlich formulieren: „Das ist ein prima Weg bisher, ich bin hoch zufrieden mit deinem Engagement.“ Erst dann kann ich den Mitarbeiter stoppen. In der Regel wertet die Person eine Unterbrechung ihrer Arbeit erst einmal als Kritik an der Qualität. Oder sie ist zuweilen beleidigt, weil man ihrer Meinung nach ihr Fachwissen/ihre Expertise nicht abrufte. Ich muss also spätestens kurz vor der Vollendung die Aufgabenerledigung sehr intensiv monitoren. Dieses konsequente Verhalten wird oft von Führungskräften nicht ausreichend gezeigt, weil es konfliktreich ist.

Die Botschaft ist:  
In der Verdichtung liegt die Kunst und darin zeigt sich der wahre Experte!

## **Was ist der nächste Schritt?**

In einem zweiten Schritt muss ich dem Mitarbeiter sehr klar sagen, wer die Zielgruppe der Arbeit ist. Er kann sich häufig gar nicht vorstellen, dass Menschen mit einem 90-prozentigen Ergebnis zu 100 Prozent zufrieden sind. Er versteht nicht, dass der Empfänger mit der Über-Qualität seiner Leistung wenig bis gar nichts anfangen kann, weil der Empfänger wenig Zeit zur Durchdringung oder vielleicht sogar zu wenig Fachwissen hat. Perfektionisten gehen grundsätzlich davon aus, dass die Empfänger genauso tief im Thema „drinstecken“ wie sie selber. Ich muss ihnen daher sagen: „Das Ergebnis deiner Arbeit ist für Leute, die teilweise nicht so exzellent sind wie du, auch diese müssen das verstehen können!“



[ Ein Perfektionist ] kann sich häufig gar nicht vorstellen, dass Menschen mit einem 90-prozentigen Ergebnis zu 100 Prozent zufrieden sind.

# Eine klare Kommunikation ist nicht „bösaartig“, sondern hat etwas mit Fairness zu tun.

## **Und das verstehen diese Mitarbeiter und reduzieren die Tiefe der Aufgabebearbeitung?**

Es gibt Menschen, die machen trotz dieser klaren Aussage einfach weiter, weil sie sich im Recht fühlen. Dann muss man möglichst schnell ein zweites Gespräch veranlassen. Denn sonst kommt man schnell in der Zeitkomponente aus dem Tritt! Oft hat der Mitarbeiter dann auch noch spannende und unzutreffende Erklärungen, warum er trotzdem weiter an der Qualität gefeilt hat. Der Chef hat das ja nicht verstanden ... und deshalb muss ich umso mehr ...!

## **Können Perfektionisten nur schwer einen Fehler eingestehen?**

Nachgeben ist für diese Personen ein großes Thema, da sie ja im Recht sind. Diese Mitarbeiter sehen ihre subjektive Wahrheit als objektiv an. Das ist dann oft ein dickes Brett, das man bohren muss.

## **Wie kann ich als Führungskraft dennoch eine Verhaltensänderung erzielen?**

Es kann gut helfen, wenn man einen äußeren Spiegel heranzieht, etwa Feedback von Kunden oder einen anderen, akzeptierten Experten. Und ich muss lernen, dass ich diese Mitarbeiter auch für Dinge loben, die nicht perfekt sind. Ihnen mitteilen, dass auch in ihrem Sinne unfertige Ergebnisse für die Adressaten ausreichen. Sie müssen in homöopathischen Dosen lernen, ihren Maßstab zu verschieben. Aber das ist ein aufwendiger Job und beim ersten Mal kaum zu schaffen. In einem Abgleich von Wertschätzung und Beharrlichkeit aber machbar!

## **Nehmen mich solche Leute als Führungskraft überhaupt ernst, habe ich in deren Augen den nötigen Tiefgang?**

Solchen Menschen fällt es leicht, andere Leute auflaufen zu lassen. Gerne verkomplizieren sie Dinge. Es kommt auch vor, dass diese Mitarbeiter ihren Chef für wenig fachlich versiert halten und behaupten, dass dieser gewisse Dinge gar nicht verarbeiten oder bewerten könne. Dann werden einem auch wichtige Informationen vorenthalten. In dem Fall hat man als Führungskraft ein echtes Problem, weil man zum Beispiel nicht gut genug im Thema ist, um eine Verhandlung oder ein Konfliktgespräch zu überstehen. Das ist jedem schon einmal passiert.

## **Und was muss man dann tun?**

Da muss ein Klärungsgespräch geführt werden, und zwar umgehend! Die Führungskraft muss nachfragen, was an der bisherigen Rückmeldung unklar war. Man muss die Mitarbeiter klar und präzise damit konfrontieren, welche Folgen ihr Verhalten hat. Ebenso muss klar mitgeteilt werden, dass man ihre persönlichen Freiheiten notfalls eingrenzen muss. „Wenn das nochmal passiert, arbeitest du mir nur noch zu.“ Führungskräfte sind da oft nicht präzise genug und verwenden „Weichmacher“. Eine typische Aussage ist dann: „Könntest du nicht vielleicht ein bisschen ...“. Besser ist es, klar zu formulieren: „Das ... erwarte ich konkret von dir!“

## **Klingt einfach, aber solche Gespräche sind doch oft eine hohe Hürde für Führungskräfte, oder?**

Ja, viele Führungskräfte scheuen diese Auseinandersetzungen, aber das ist ihre Aufgabe! Nicht selten ist eine fehlende Kommunikationskompetenz das Problem: Viele Chefs haben immer noch nicht gelernt, wie man ein richtiges Feedback gibt. Ich muss klare, konkrete Situationen der Abweichung festgehalten haben, die ich ansprechen will. Ich muss begründen können, warum die Vorgehensweise falsch ist. Ich kann auch nicht sagen: Lass uns einmal kurz drüber reden. Man braucht eine gute Vorbereitung und es muss auch gesagt werden, welche emotionale Wirkung dieses Verhalten bei der Führungskraft ausgelöst hat (Enttäuschung, Verärgerung, Folgeprobleme etc.). Wichtig dabei: Eine klare Kommunikation ist nicht „bösaartig“, sondern hat etwas mit Fairness zu tun (sonst fällt die Person zu einem späteren Zeitpunkt bei anderen Führungskräften auf die Nase).

## **Was meinen Sie damit konkret?**

Es entstehen Langfristschäden für das Unternehmen und die Person, wenn diese ihr Verhalten nicht ändert. Und es wäre unfair, den Kollegen darauf nicht hinzuweisen und so deren Wirkung zu schmälern. Solche fachlich starken Mitarbeiter haben ja durchaus ein hohes Lernstreben, sie wollen sich weiterentwickeln. Die Botschaft muss klar sein: Es geht nicht um Kritik an deiner Person als Ganzes, es geht darum, dich in diesem Teilthema nach vorne zu bringen!



**Haben Sie einen Tipp, wie man Kritik übt, ohne dass der Mitarbeiter eine Pauschalkritik dahinter vermutet?**

Malen Sie einen Kreis auf. Und dann nehmen Sie ein kleines Tortenstück, so zehn Prozent. Dazu sagen Sie: „Guck dir die 90 Prozent hier an. Das sind deine Stärken. Aber an diesen „kleinen“ zehn Prozent würde ich gerne mit dir arbeiten.“ Menschen sind oft visuell, die Torte funktioniert in der Regel viel besser als gesprochene Worte. Und wichtig ist die Aussage am Gesprächsende: „Aber sieh das bitte in Relation, 90 Prozent deiner Verhaltensweisen sind bereits exzellent.“

**Und noch eine zusätzliche Frage: In welchem Zusammenhang sehen Sie Perfektionismus und Innovation?**

In der Regel ist man sich bei der gemeinsamen Betrachtung der Begriffe einig, dass es für Perfektionisten nicht leicht ist, innovativ zu sein. Innovation bedeutet ja, Mut zum Risiko zu haben, eine gewisse Fehler-toleranz zu zeigen, alte Denkweisen aufzugeben und Dinge oft schnell und unvollkommen zu tun. Unperfekte Dinge sind in der Regel für diesen Personenkreis wenig akzeptabel, führen zu ständigen Nacharbeiten in irrelevanten Details und Aufgaben finden kein Ende. Und subjektiv haben Perfektionisten das Gefühl, dass ihnen „Fehler“ die Reputation und den Expertenstatus kosten (psychologisch beschreiben wir solche Personen als „Misserfolgsvermeider“). Also auch schon aus Innovationsgründen ist es wichtig, Perfektionisten die „Erlaubnis“ zu Fehlern zu geben und nicht, wie in vielen Unternehmen üblich, diese zu tadeln!

*Interview mit*

**Peter Krumbach-Mollenhauer**

Geschäftsführer und Mitinhaber der hr-horizonte GmbH in Hamburg, einer Beratung für alle Themen rund um den Fokus Leadership: Assessment, Training, Coaching sowie Leadership-Management







# Outsmart yourself

Die Taktung im Arbeitsalltag ist hoch und nimmt tendenziell weiter zu. Jede Minute wird gefüllt mit Produktivität und höchstmöglicher Effizienz. Die Anzahl der Entscheidungen, die insbesondere Top-Manager am Tag treffen, ist in den letzten Jahren extrem gestiegen. Der treue Begleiter durch den Alltag: das Smartphone. Jede freie Minute wird genutzt, um noch einmal schnell eine Mail schreiben, eine Information nachzuprüfen, kurz online die neuesten Nachrichten zu checken. Die Hektik steigt mit jedem Swipe.

## Mit etwas Abstand betrachtet ist einem sofort klar, was Studien aufwendig belegen:

1. Allein durch das Lesen einer Textnachricht, was im Schnitt 2,5 Sekunden dauert, braucht der Mensch durchschnittlich 11 Minuten, um wieder in den Flow des Denkens und Arbeitens zu kommen, in dem er vor dem Lesen war<sup>1</sup>.
2. Das Suchtverhalten hat derzeit so ein Ausmaß angenommen, dass man im Durchschnitt sein Handy 150 Mal am Tag entsperrt. Angenommen, man verbringt dann jeweils eine Minute am Smartphone, ergeben sich daraus 2,5 Stunden Lebenszeit. Eine Studie von Apple gibt an, dass seine Nutzer 80 Mal am Tag ihr iPhone entsperren. Das ist etwa 7 bis 8 Mal pro Stunde.

## Die Erkenntnis ist klar:

Wenngleich die Smartphone-Benutzung unumgänglich ist, ist der Umgang damit klug zu gestalten. Die vielen Marketingtricks und die durch ebenso aufwändige Forschungen erzielten Reize, um das Medien- und schließlich Konsumverhalten zu erhöhen, gilt es zu erkennen und für den eigenen Nutzen auszutricksen. Um Zeit zu gewinnen für die eigene Produktivität und schließlich für ein paar mehr Ruhemomente im Alltag.

<sup>1</sup> Focus on Distraction: <https://www.nytimes.com/2013/05/05/opinion/sunday/a-focus-on-distraction.html>



## Sechs Top-Strategien im Umgang mit Smartphones



### 1. Nutzen Sie eine Armbanduhr

Die meisten, die auf ihr Smartphone schauen, um zu prüfen, wie spät es ist, blicken mit dem Griff zum Handy gleich noch auf andere eingegangene Nachrichten. Das kostet nicht nur Zeit, sondern lenkt auch von dem aktuellen Moment ab.



### 2. Verwenden Sie einen Wecker

Schaffen Sie sich einen separaten Wecker an und lassen Sie Ihr Smartphone in einem anderen Zimmer, als in dem Sie schlafen. Damit geht der letzte und der erste Blick des Tages nicht gleich auf Nachrichten, Soziale Netzwerke oder Mails.



### 3. Eliminieren Sie Versuchungen

Löschen Sie aktiv Apps, die Sie eigentlich nicht brauchen und von denen Sie wissen, dass Sie pure Zeitfresser ohne großen Mehrwert sind.



### 4. Deaktivieren Sie Benachrichtigungen

Die Faustregel lautet: Aktive Benachrichtigungen sollten nur solche sein, die von einem Menschen gesendet werden. Jegliche andere Alerts werden deaktiviert – bei Bedarf kann man diese entsprechend anklicken.



### 5. Schalten Sie Benachrichtigungen stumm

Und auch die Nachrichten, die durchkommen, etwa jede eingehende E-Mail, müssen nicht unbedingt mit Ton, aufmerksamkeitsregend eintreffen. Was viele nicht nutzen: Man kann genau einstellen, dass etwa nur die Nachrichten von Familienmitgliedern oder einem wichtigen Kunden entsprechend sofort erkannt werden.



### 6. Blockieren Sie sich „Denk-Zeit“

Allein die Vorstellung entspannt schon: An einem Nachmittag pro Woche zwei bis drei Stunden am Schreibtisch, terminfrei, Smartphone im Flugmodus – denkend, planend, entscheidend.

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Deloitte GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Rosenheimer Platz 4  
81669 München

### **Journalistisches Konzept und Projektverantwortung**

Dr. Antonia Steßl (V. i. S. d. P.)  
Deloitte GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Rosenheimer Platz 4  
81669 München

### **Gestaltung und Produktion**

Klondike GmbH  
Hauptstraße 45 b  
82234 Weßling  
[www.klondike.de](http://www.klondike.de)

# Ihr Ansprechpartner

## **Christoph Schenk**

Managing Partner Audit & Assurance

Tel: +49 (0)89 29036 8767

cschenk@deloitte.de

# Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.