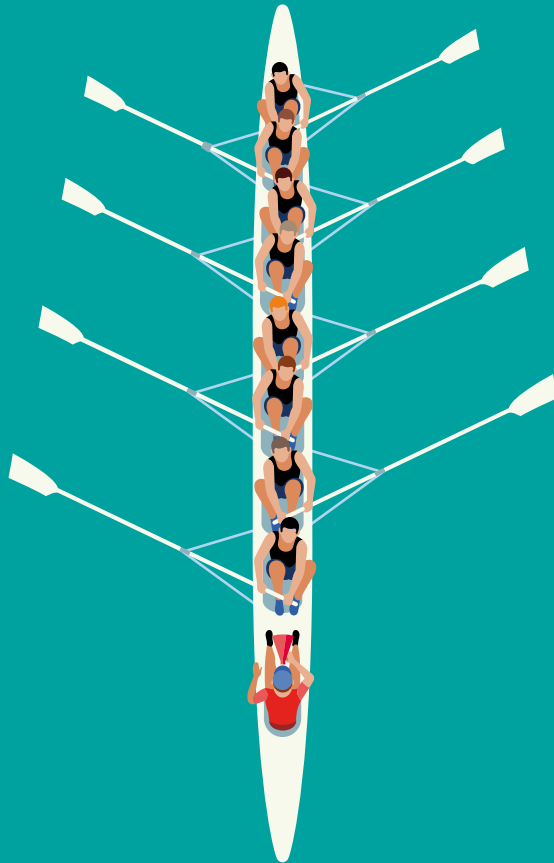


AUSGABE 2  
SOMMERSEMESTER 2016

# perspektiv: wechsel



Führen Geführt werden

D A S K A R R I E R E M A G A Z I N V O N



# Führen

# Geführt werden



**Interaktive  
Publikation**



Kostenlose  
Layar-App laden



<http://get.layar.com>



Gekennzeichnete  
Seite einscannen



Interaktive  
Inhalte erleben

# #2

# Editorial / Inhalt

Liebe Studentinnen, liebe Studenten,

bedeuten flache Hierarchien, dass der Chef überflüssig geworden ist? In Zeiten der Digitalisierung verändern sich Unternehmen und Führung – hierarchische Strukturen werden aufgebrochen. Welchen Einfluss hat dies auf die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern? Wie schafft man eine Arbeitsumgebung, in der Teamarbeit gefördert wird?



**Frank Grube**  
Personalvorstand KPMG  
Deutschland

Nachdem sich unsere erste Ausgabe mit „Arbeit geben | Arbeit nehmen“ beschäftigt hat, steht in unserer zweiten Ausgabe das Thema „Führung“ im Fokus. Wir starten mit einem Interview: Der Schweizer Profisegler Dominik Neidhart gewinnt 2003 mit seinem Team den renommierten America's Cup in Neuseeland. Wie hat er das geschafft? Mit uns spricht er über Sieg und Niederlage und die Teamstrukturen auf einer Rennyacht. Der Karriere- und Business-Coach Dr. Bernd Slaghuis wagt einen Blick auf Führung für die Arbeitswelt von morgen, und die Wissenschaftlerinnen um Prof. Dr. Isabell M. Welpesch beschäftigen sich mit dem Modell des „demokratischen Unternehmens“.

Welche unterschiedlichen Perspektiven gibt es bei KPMG auf das Thema „Führung“? In einem Gespräch zwischen Partnerin und Trainee wird deutlich, wie wichtig eine Feedbackkultur ist. IT-Experten bei KPMG erklären, wie die Digitalisierung das Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen verändert, und ein junger Mitarbeiter berichtet über seine Erfahrung mit Vorgesetzten während seiner Zeit als Werkstudent und Praktikant. In unserer Porträtreihe stellen wir erneut Kollegen unterschiedlicher Generationen und Karrierestufen vor, die einen Blick auf das Thema Führung werfen.

Neu ist, dass bei einigen Artikeln in diesem Heft mit der Layar-App zusätzlich Videos abgerufen werden können – und so beispielsweise ganz persönliche Tipps in Sachen Führung gegeben werden.

Viel Spaß beim Entdecken!  
Ihr Frank Grube

## 4 EXKURS

Profisegler Dominik Neidhart im Interview

## 8 AUSTAUSCH

Ein Gespräch über Führungskultur



## 10 ESSAY

Führung für die Arbeitswelt von morgen



## 12 INFOGRAFIK

KPMG – alle Branchen unter einem Dach



## 14 STANDPUNKTE

Schöne neue Welt: Wie die Digitalisierung das Führen von Mitarbeitern verändert

## 18 HINTERGRUND

Die veränderte Rolle der Führungskraft im demokratischen Unternehmen

## 20 ERFAHRUNGSBERICHT

Über respektvollen Umgang

## 22 PORTRÄTS

Persönlichkeiten bei KPMG



## 26 FAKTEN

KPMG in Zahlen







# „Go hard or go home“

Der Schweizer Dominik Neidhart ist Spitzensportler und dreimaliger Teilnehmer am America's Cup – 2003 gewann er ihn mit dem Alinghi-Team. Wir sprechen mit ihm über Sieg und Niederlage – und darüber, was Unternehmen auch in Sachen Führung von der Teamarbeit auf einem Segelschiff lernen können.

*Ihr Motto lautet „Go hard or go home“. Was genau meinen Sie damit?*

Als ich Mitglied des Teams Alinghi wurde, gehörten einige der besten Segler der Welt dazu. Sehr beeindruckt hat mich, wie diese Topsegler an die Arbeit gegangen sind. Das waren keine Leute, die sich darüber definieren, was sie in der Vergangenheit erreicht, sondern darüber, was sie gerade zu tun hatten. Und das bedeutet für mich „Go hard or go home“: sich auf das zu konzentrieren, was man tut und vor allem darauf, wie man es tut.

*In Neuseeland gewannen Sie 2003 mit Ihrem Team Alinghi den America's Cup – das erste Mal, dass ein europäisches Team dieses Rennen gewinnen konnte. Erfolg oder Scheitern hängt beim Segeln von der Leistung jedes einzelnen Teammitglieds ab.*

*Was genau war Ihr Erfolgsrezept?*

Es geht hier nicht nur um die Segelcrew oder die Rennjacht, sondern um das ganze Team. Wir hatten an Land mehrere 100 Mitarbeiter und Spezialisten aus verschiedenen Disziplinen. Der Kern unseres Erfolgsrezeptes war eine Teamkultur, in der wir neue Ideen ohne Hierarchien entwickelten, uns gegenseitig zuhörten und bedingungslos kooperierten. Das war die Voraussetzung dafür, dass wir erfolgreich werden konnten.

*Sie hatten auf der „Alinghi“ die Rolle des „Grinder“ inne. Was macht ein Grinder genau?*

Auf den Jachten des America's Cup sind keine Motoren erlaubt. Es muss also alles mit Muskelkraft angetrieben werden. Wir Grinder müssen die Segel hoch- und her-

unterziehen, einstellen, und wir treiben die Hydraulikpumpen an. Das muss extrem schnell gehen und benötigt viel Kraft. Während eines Segeltages drehen wir die Kurbeln viele Tausende Mal.

*Sie haben eine eher ungewöhnliche Segler-Vita. Sie sind ehemaliger Handballer und Ex-Medizinstudent. Wie kamen Sie zum Segeln? Und wie reagierten die Profisegler im Team Alinghi auf Sie?*

Es ist nicht so, dass ich meine erste Regatta mit Alinghi bestritten habe. Meine ersten Erfahrungen auf einem Segelboot machte ich mit zehn Jahren in Urlauben in der Bretagne auf dem Meer. Als ich zu Alinghi kam, war ich schon ein erfahrener Segler, hatte bereits viele Regatten gesegelt und auch schon einmal an einer America's-Cup-Kampagne teilgenommen.

Als Schweizer Projekt wollte Alinghi natürlich einige Schweizer an Bord haben. Ich war einer der Quotenschweizer und wurde von den gestandenen Profis am Anfang sehr genau beäugt. Damit lag es an mir, die Herausforderung anzunehmen, Vertrauen aufzubauen und zu zeigen, dass ich wirklich fähig war, mit dem enormen Druck umzugehen, die entsprechende Leistung zu erbringen und ein vollwertiges Teammitglied zu sein.

*Wie sieht die Hierarchie auf einem Segelboot aus?*

Sie reden von einem Segelboot. Die Jachten, mit denen ich beim America's Cup gesegelt bin, sind technisch hochkomplexe, 24 Tonnen schwere Rennfahrzeuge mit einem über 30 Meter hohen Mast, an dem bis zu 800 Quadratmeter Segelfläche hängen. ➤



Profisegler **Dominik Neidhart**

Die Hierarchie ist nicht sehr spannend: Rein nautisch gibt es einen Skipper, der die Befehlsgewalt und die Verantwortung über die Crew und das Schiff innehat. Ich wüsste nicht einmal, wer das bei uns gewesen war, der Steuermann oder der Taktiker – es war einfach nicht relevant. Der Steuermann hat die Aufgabe, das Boot möglichst schnell zu segeln, und der Taktiker nimmt Informationen vom Navigator, vom Strategen und der Crew auf. Mittels dieser Informationen sagt er an, wann welches Manöver gesegelt werden muss. Interessant ist, dass während der Rennphase aber eine sehr strenge Hierarchie herrscht. In der Trainingsphase war es dagegen so, dass wir alle unsere Manöver gemeinsam entwickelt haben. Wir schrieben ein Playbook, in dem genau festgelegt war, wer was wann und bei welchen Manövern zu tun hatte. Darüber gab es während der Regatten dann keine Diskussionen mehr.

***Welche Gemeinsamkeiten sehen Sie beim Thema Führung auf einer Rennjacht im Vergleich mit der Organisation in einem Unternehmen?***

Die Teilnahme am Wettbewerb um den America's Cup gleicht einem sehr anspruchsvollen Unternehmen. Man muss aber zwischen dem Management eines derartigen rund drei Jahre dauernden Unternehmens und den Rennen auf dem Wasser unterscheiden. Die Finanzierung, die Planungen, die Vorbereitungen, der Bau der Basis usw. an Land müssen professionell geführt werden. Wenn man das ganze Alinghi-Team betrachtet, dann gab es aufgrund der unterschiedlichen Personen, Fachbereiche und Spezialisierungen viele ähnliche Erfolgsfaktoren im Vergleich zu Unternehmen. Bei den Rennen auf der Jacht geht es etwas anders zu und her. Bei uns gab es zwei Ebenen. Das Jachtmanagement bestand aus dem Steuermann, dem Taktiker, dem Navigator und dem Strategen. Die zweite Ebene, das waren die Segler. Alle

Anweisungen waren kurz und klar. Dazu entwickelten wir eine gemeinsame Sprache. Die Segler hatten in den Trainings die Kompetenz, die Ausführung der Manöver gemeinsam selbstständig zu entwickeln. Die Erfolgsfaktoren Kommunikation, Koordination, Kooperation und Krisenmanagement waren bei uns wie bei Unternehmen entscheidend.

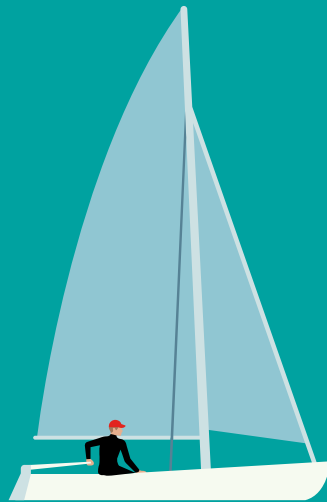
***Sie haben dreimal am America's Cup teilgenommen – und dabei sowohl Sieg als auch Niederlage erlebt. Was kann man aus Niederlagen lernen?***

Das Entscheidende ist, wie man sich verhält, wenn man verloren hat. Auch wenn man alles gegeben hat, muss man akzeptieren, dass es eben andere gibt, die besser sind. Wichtig ist es dann, dass man nicht mit Ausreden kommt oder dem Umfeld die Schuld gibt: „Das Wetter war schlecht“, und so weiter. Das führt zu nichts. Man muss die Niederlage zum Ansporn nehmen, über eigene Mängel und dann über Möglichkeiten der Verbesserung nachzudenken. Wer nach Niederlagen resigniert, hat schon wieder verloren. Das kann man beim Sport sehr gut erfahren und erlernen.

***Können solche teamabhängigen Höchstleistungen auch im Wirtschaftsleben erreicht werden?***

Grundsätzlich kann niemand kontinuierlich Höchstleistung erbringen. Das mussten wir auch feststellen. In der Anfangsphase haben wir zu hart trainiert und gemerkt, dass wir uns nicht so entwickelt haben wie erwartet. Nach einer intensiven Phase der Höchstleistung braucht es immer Erholungsphasen. Höchstleistung hat viel mit Motivation und Identifikation zu tun. Die Frage ist also: Wie motiviere ich die Leute? Stolz ist eine der stärksten Motivationskräfte. Er entsteht dann, wenn ich etwas kann und den Respekt und das Vertrauen der anderen Teammitglieder genieße. Man muss auch das Gefühl haben, einen Beitrag am Erfolg zu leisten, etwas zu produzieren, um stolz zu sein.

*„Während der Rennphase herrscht eine strenge Hierarchie. In der Trainingsphase entwickeln wir dagegen alle unsere Manöver gemeinsam.“*



**Kann man es lernen, sich richtig führen zu lassen?**

Ich glaube, das ist in erster Linie eine Sache der Einstellung. Wenn ich nicht bereit bin, offen zu sein und Ideen anzunehmen, oder wenn ich nicht etwas Neues können und besser werden will, dann kann ich auch nicht angeleitet werden. Geführt werden heißt doch, angeleitet zu werden, weiterzukommen und bereit zu sein, sich selber infrage zu stellen. Gute Führung bedeutet, Mitarbeiter zu befähigen und ihnen Wissen zu vermitteln.

Ich will ein Beispiel geben. Ich musste auf dem Schiff fast jeden Morgen vor dem Fitnesstraining um Viertel vor sechs die sechs Meter lange und 20 Tonnen schwere Kielbombe abschleifen. Ich hatte, um ganz ehrlich zu sein, nicht jeden Tag Lust darauf und habe dann manchmal etwas gepusht. Das wurde natürlich bemerkt. Aber statt mich herunterzuputzen, haben mir die Ingenieure in aller Ruhe erklärt, was passiert, wenn es an diesem Schiffsteil Kratzer oder Dellen gibt – und was für einen enormen Einfluss solche Mängel auf die Bootsperformance hat. Ich habe diese Führung akzeptiert und die Sache dann besser gemacht. Manchmal gibt es einfache Dinge, hinter denen viel mehr steckt, als man erwartet. Und das muss eine Führungskraft transparent kommunizieren. Damit erhöht sie bei jedem Einzelnen das Verständnis dafür, welche Rolle seine Tätigkeit für das ganze Team hat.

*„Gute Führung bedeutet, Mitarbeiter zu befähigen.“*

**Wie haben Sie persönlich von der Erfahrung auf der „Alinghi“ profitiert?**

Ich war oft an der Grenze meiner Leistungsfähigkeit und mit Ängsten konfrontiert: jahrelang, zehn Stunden täglich auf dem Wasser zu sein, eine anstrengende Arbeit, das Risiko eines Schiffsbruchs usw. Aber dann zu erfahren, wir schaffen das als Mannschaft, und ich kann mehr leisten, als ich mir zugetraut habe – das war etwas sehr Spezielles.

**Sie sind mittlerweile Inhaber einer Beratungsfirma und ein erfolgreicher Redner. Wo wären Sie heute ohne Ihre Erfahrungen auf dem Wasser?**

Ich hatte schon immer viele Interessen. Im Jahre 1995, damals studierte ich noch Medizin, sah ich im Fernsehen zufällig zwei große Segelboote. Plötzlich brach eines auseinander und versank innerhalb von Sekunden. Das war beim America's Cup, der damals in San Diego ausgetragen wurde. Ich hätte damals nie glauben können, zwei Jahre später selbst Teil einer solchen Mannschaft auf einer solchen Yacht zu sein. Hochleistungssport auf dem offenen, bodenlosen Meer zu treiben stellt höchste Anforderungen. Davon habe ich viel gelernt und gebe das weiter.

Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die des Interviewten und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

# „Führung ist nichts, was einer allein stemmen kann“

Dr. Vera-Carina Elter, Partnerin, und Katharina Klingenberg, Trainee, sprechen miteinander über Führung – und darüber, warum die Feedbackkultur für ein People Business wichtig ist.



Die ehemalige Profi-Tennispielerin **Dr. Vera-Carina Elter** ist Partnerin im Bereich Deal Advisory bei KPMG. Spezialisiert ist sie auf die Themen Energie sowie Medien und Sport.



**Katharina Klingenberg** absolviert seit November 2015 ein Traineeship in der KPMG-Niederlassung Düsseldorf. An der Universität Maastricht hat sie zuvor ein Studium in International Business Economics abgeschlossen.

*Tipps von Dr. Vera-Carina Elter und Katharina Klingenberg zum Thema „Geführt werden“ gibt es hier:*



*Frau Elter, Sie waren früher Leistungssportlerin. Haben Sie im Tennis Dinge gelernt, die Ihnen heute im Job nützlich sind?*

**Vera-Carina Elter (VCE):** Eigenschaften wie Disziplin, ständiges Lernen, Fleiß und hartes Training. Aber prägend sind die Niederlagen. Siege sind einfach, da klopft dir jeder auf die Schulter. Aus den Niederlagen dagegen lernt man. Das ist auch im Beruf so.

*Sie arbeiten beide im Bereich Deal Advisory – was fasziniert Sie persönlich an diesem Bereich?*

**VCE:** Er ist vielfältig und dynamisch. Wir haben viel mit Transaktionen zu tun, die uns oft vor immer neue Herausforderungen stellen. So lernt man stetig dazu. Es gibt unterschiedliche Abteilungen in Deal Advisory, sogenannte Solution Lines, und somit viele Schnittstellen, sodass es bei Projekten auch häufig eine Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen gibt.

**Katharina Klingenberg (KK):** Je weiter man die Karriereleiter hochsteigt, desto mehr spezialisiert man sich auf ein Fachgebiet. Zu Beginn steigt man fachlich breit ein und lernt so viele Branchen kennen. Ich habe mich bereits mit verschiedenen Unternehmen beschäftigt und finde dabei gerade die unterschiedlichen Business-Modelle spannend.

*Wie sieht die Zusammenarbeit in Ihren Teams aus?*

**VCE:** Wir haben flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege. Allgemein ist es uns wichtig, den Mitarbeitern zu jedem Projekt Feedback zu geben. Wir achten zudem darauf, dass eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe stattfindet. Gerade neue Mitarbeiter sollen jederzeit Fragen zu Fachthemen oder anderen Belangen stellen.

**KK:** Die Zusammenarbeit hängt ganz vom Umfang des Projektes ab. Bei überschau-

baren Projekten ist es einfacher, Aufgaben zu verteilen und unabhängig voneinander zu arbeiten, wohingegen große Transaktionen oft so komplex sind, dass die örtliche Nähe den Vorteil des ständigen Austauschs mit sich bringt.

*Gibt es denn bei Ihnen im Team Feedbackrunden?*

**KK:** Ich bin gerade im Bereich Transaction Services tätig. Dort gibt es am Ende eines Projektes immer ein persönliches Feedbackgespräch mit dem Projektmanager. Dabei handelt es sich um einen Dialog, in welchem man persönliches Feedback erhält und gleichzeitig die Möglichkeit hat, eigene Eindrücke zu vermitteln.

**VCE:** In einem People Business sind Rückmeldungen wichtig, das hat unterschiedliche Dimensionen. Es gibt Projektfeedback, um uns im Team zu verbessern. Wichtig sind auch Feedbackgespräche mit Mandanten. Wenn wir einen Auftrag nicht erhalten haben, wollen wir verstehen, warum. Nur ehrliche Kritik hilft uns, weiterzukommen.

*Und wie motivieren Sie Ihr Team, Frau Elter?*

**VCE:** Grundsätzlich glaube ich, dass Mitarbeiter zunächst von sich aus motiviert sind. Als Führungskraft möchte ich, dass jeder im Team nicht nur seine einzelne Aufgabe versteht, sondern auch das Gesamtbild: Wofür machen wir das? Was ist unser Ziel? Zusätzlich ist eine Vielfalt an Aufgaben für jeden motivierend, egal, auf welcher Ebene.

*Wie schafft man es als Chef, selbst motiviert zu bleiben?*

**VCE:** Ich lerne fast jeden Tag etwas hinzu, mache eine neue Erfahrung, darüber hinaus macht es mir Spaß, in einem tollen Team zu arbeiten, neue Ideen einzubringen und dann auch den Gestaltungsfreiraum zu haben, diese umzusetzen.



*Frau Klingenberg, wie viel Verantwortung bekommen Trainees bei KPMG?*

**KK:** Mein erster Eindruck ist, dass es keinen Unterschied zwischen Trainees und Direkt-einsteigern gibt. Das Aufgabenspektrum als Einsteiger in Deal Advisory ist sehr breit, wir bekommen schnell verhältnismäßig viel Verantwortung.

**VCE:** Ein junger Mitarbeiter wird immer durch einen erfahrenen Mitarbeiter begleitet. Aber es gibt keine standardisierten Aufgaben, die nur junge Leute machen. Wir binden jeden im Team in unsere Projekte ein – das heißt, auch die direkte Zusammenarbeit zwischen Partnern und Praktikanten ist durchaus möglich.

*Welche Aspekte sind essenziell, um eine gute Führung zu etablieren und aufrechtzuerhalten?*

**VCE:** Führung ist nichts, was einer allein stemmen kann – es muss im Unternehmen als Ganzes eine gute Führungskultur geben. Wir alle haben Interaktionspunkte, die eine solche gewisse Kultur prägen.

Trotz allem müssen Führungskräfte natürlich einen Rahmen vorgeben, innerhalb dessen sich die Mitarbeiter bewegen können und insbesondere selbst als Vorbild fungieren.

*Denken Sie, dass man das Führen lernen kann? Und kann man eine Führungskultur innerhalb eines Unternehmens verändern?*

**VCE:** Jede neue Führungsgeneration hat die Chance, die vorhandene Führungskultur ein Stück weit selbst zu gestalten. Es gibt auch nicht „die eine“ gute Führungskraft, sondern jeder bringt unterschiedliche Stärken und Schwächen mit. Ich rate daher jedem Mitarbeiter, mit mehreren Vorgesetzten zusammenzuarbeiten, um sich von jedem das Positive abzuschauen.



*Was denken Sie: Wie wird Führung in der Zukunft aussehen?*

**VCE:** Führung wird sich zunehmend von hierarchischen Mustern wegbewegen. Man wird mehr räumlich und zeitlich getrennt sein, dadurch wird sie komplexer. Auch die Digitalisierung trägt dazu bei.

**KK:** Diese Veränderungen bringen sowohl Chancen als auch „Risiken“ mit sich. Positiv ist die Flexibilität, die dadurch entsteht. Eine Herausforderung wird es vielleicht künftig sein, dass Berufseinsteigern der persönliche Kontakt gerade in der Einarbeitungsphase nicht zu früh verloren geht. Ich glaube aber, dass sich hier ein guter Mittelweg finden wird.

**VCE:** Natürlich braucht man am Anfang eine gemeinsame physische Basis. Das ist wie bei Freundschaften, wenn man mal einen Ausgangspunkt hat, kann man sich auch mal längere Zeit nicht sehen.

*Frau Klingenberg, streben auch Sie eine Führungsposition an?*

**KK:** Ja, ich kann mir in meiner späteren Karriere durchaus eine Führungsposition vorstellen. Insbesondere weil man als Führungsperson die Rahmenbedingungen und auch die Atmosphäre für Teamarbeit schaffen kann. *Frau Elter, Sie sind seit fast 20 Jahren bei KPMG. Was wünschen Sie sich für Ihre eigene berufliche Zukunft?*

**VCE:** Ich hatte nie konkrete Vorstellungen. Ich habe hier nicht angefangen und dachte: „Ich werde Partner.“ Ich bin immer offen für Neues und freue mich auf die nächste Herausforderung.

#### **Trainee DEAL ADVISORY**

**Dauer:** 12 Monate

**Orte:** alle Deal-Advisory-Standorte

**Fokus:** Transaktions- und Strategieberatung zu allen Aspekten bezgl. Transaktion und Restrukturierung

**Einstieg:** ganzjährig, zum 1. eines Monats

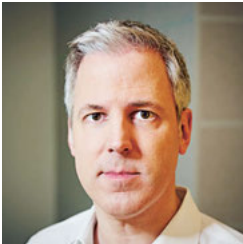
Weitere Informationen unter:  
[www.kpmg.de/careers](http://www.kpmg.de/careers)



# Führung für die Arbeitswelt von morgen

Mehr Eigenverantwortung oder doch lieber klare Strukturen?  
Gibt es überhaupt einen wahren Führungsstil?

Essay von Dr. Bernd Slaghuis



**Dr. Bernd Slaghuis** ist Karriere- und Business-Coach in Köln. Der systemische Coach und promovierte Ökonom hat sich auf Anliegen zur beruflichen Neuorientierung und Karriereplanung sowie das Coaching von Führungskräften aus dem mittleren Management spezialisiert. Deutschlandweit hält er auf Karriere-Messen Vorträge zu Bewerbung und Berufswahl und betreibt einen Blog mit dem Titel „Perspektivwechsel“.



*Du möchtest von Dr. Bernd Slaghuis ganz persönliche Tipps für den Führungsstil von morgen wissen? Scanne diese Seite mit Layar und Du erfährst es.*

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Politik und Wirtschaft diskutieren über Industrie 4.0, und neue Formen der Mensch-Maschine-Kommunikation werden die Arbeitswelt verändern. Fünf Millionen Arbeitsplätze sollen in den nächsten fünf Jahren in den Industrieländern durch Roboter ersetzt werden, so die Prognose einer auf dem Weltwirtschaftsforum präsentierten Studie. Die Digitalisierung als Schreckgespenst der modernen Arbeitswelt – so kommt es mir heute oft vor. Was für die junge Generation eine normale Entwicklung ist, das ist für Angestellte und Manager alter Schule mehr Bedrohung als Chance. Ein Transformationsprozess, der Führung und Zusammenarbeit im Team heute schon verändert hat.

Führung bedeutete bisher Autorität durch Kontrolle und für die Führungskraft Status durch Macht. Doch die Sicht auf Karriere hat sich gewandelt. Heute bilden Selbstverwirklichung, Herausforderung und Anerkennung ein neues Karriereverständnis. Die Mehrheit der Berufstätigen lehnt Macht, Wettbewerb und Einfluss im Beruf ab – ein Ergebnis meiner Studie „Karrieretrends 2016“.

Das bisherige Führungsverhalten stößt damit merklich an seine Grenzen. Der autoritär hierarchisch steuernde Führungsstil wird morgen nicht mehr funktionieren. Gleichzeitig haben wir noch nicht gelernt, mit den neuen Kommunikationstechnologien und der hieraus resultierenden Dynamik für uns persönlich gesund umzugehen. Die Fehlzeiten infolge psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz steigen Jahr für Jahr.

Was macht wirkungsvolle und gesunde Führung in Zukunft aus? Die Fülle der neuen und angeblich zukunftstauglichen Führungsstile ist riesig: transformational, transaktional, konsensual, demokratisch, holokratisch, dialogisch, agil, partizipativ, situativ, kooperativ, sinnorientiert usw. Eigenverantwortung, Partizipation auf Augenhöhe und Selbstorganisation werden dabei groß geschrieben. Einige kommen sogar ganz ohne Führung aus. Sie sollen zu den nachrückenden Generationen passen, die sich nach Flexibilität und Freiräumen im Denken und Handeln sowie Ergebnisorientierung statt Präsenzkultur sehnen. Einige Unternehmen gehen bereits neue Wege und haben Führung bis auf den CEO abgeschafft. Es sind aufstrebende



Start-ups, junge Kreativ-Agenturen oder Unternehmen im dynamischen IT-Umfeld, die Holocracy und Demokratie als Organisationsform für sich testen.

Doch was ist mit den etablierten Arbeitgebern? Wo heute noch Arbeitsanweisungen das Tagesgeschäft bestimmen, Hierarchien Entscheidungskompetenzen definieren und ein Großteil der Mitarbeiter sich deshalb wohlfühlt, weil ihnen klare Strukturen, definierte Prozesse und Sicherheit wichtig sind.

Eine Unternehmens- und Führungskultur sollte den technologischen und auch den Wandel der Werte einer Gesellschaft widerspiegeln und zugleich zum Entwicklungsstand eines Unternehmens passen. Führung abzuschaffen ist – zumindest heute – aus meiner Sicht für den Großteil der Unternehmen keine gute Lösung. Denn meine Studie zeigt sehr deutlich: Insbesondere für die Generation Y sind Sicherheit und Klarheit wichtig im Job. Auch wenn sie sich mehr Flexibilität und Unabhängigkeit wünschen, brauchen sie doch auch Orientierung und Halt in einer Welt, die immer mehr durch Schnelligkeit

und Komplexität geprägt ist. Führung hat die Funktion, die notwendigen Leitplanken zu setzen und damit Arbeit und Zusammenarbeit im Team einen guten Rahmen zu geben.

Die aktuelle Leadership-Diskussion ist zu stark auf Methoden fokussiert. Denn es ist nicht realistisch, den einzig besten Führungsstil für die Arbeitswelt von morgen zu (er-)finden.

Für mich ist Führung weniger eine Frage von neuer Technik, sondern vor allem der richtigen Grundhaltung als Mensch Menschen gegenüber. Als Teil einer Gemeinschaft mit gemeinsamen und klaren Visionen, aber dennoch mit persönlichen Werten und Stärken sowie individuellen Perspektiven auf Arbeit und Leben. Wirkungsvoll wird Führung in Zukunft vor allem durch das richtige Management von Beziehungen.

Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die des Verfassers und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

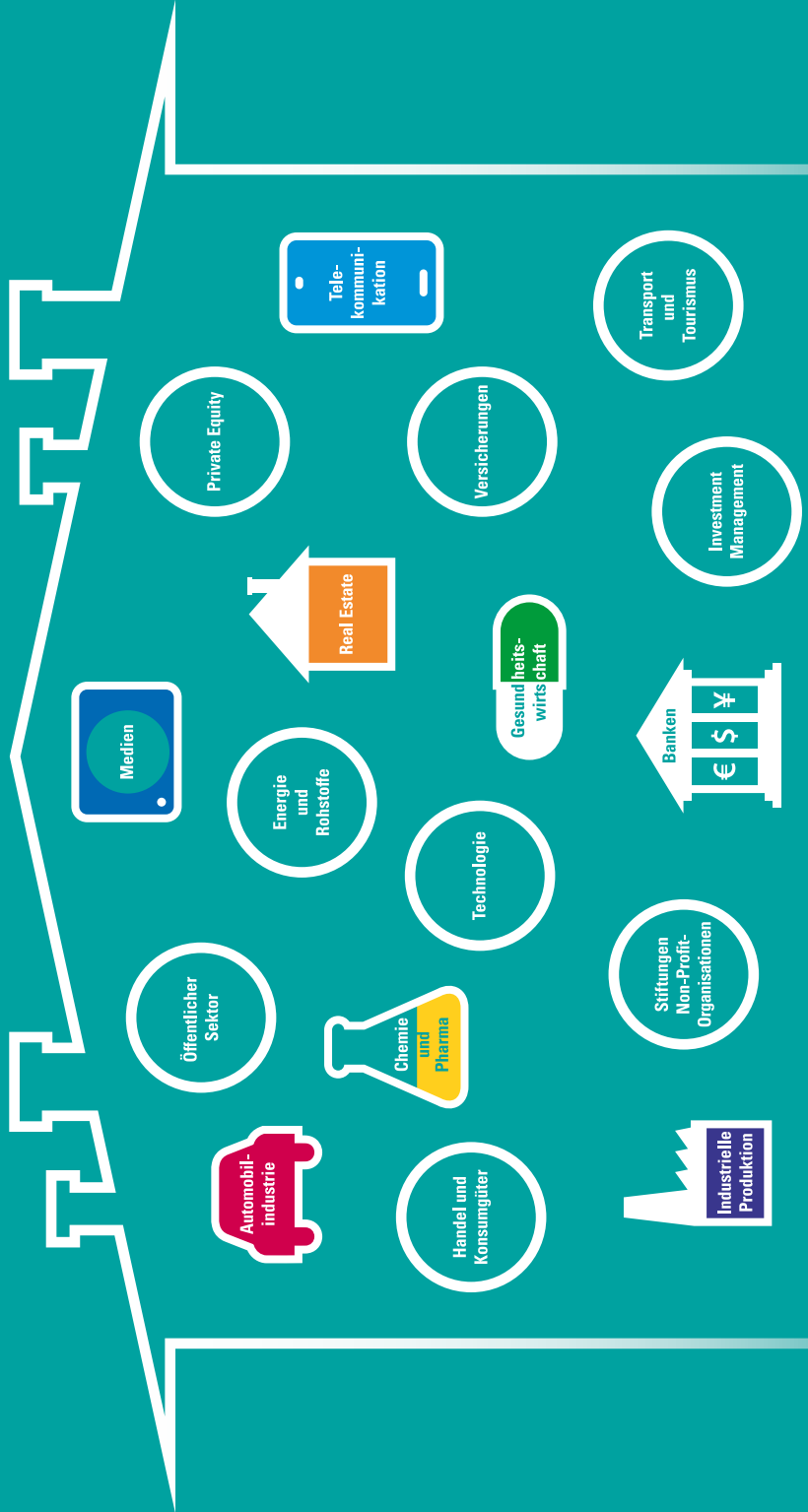
Gründer: Klynveld, Peat, Marwick und Goerdeler

# KPMG

*Alle Branchen unter einem Dach.*



Diese Seite mit der Layar-App scannen und mehr entdecken!





## Audit

Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen, prüfungsnaher Beratung sowie Durchführung von Revisionsprojekten.



## Tax

Unternehmensspezifische Gestaltung von Steuerkonzepten.



## Consulting

Beratung in betriebswirtschaftlichen, ingenieurwissenschaftlichen und IT-bezogenen Fragestellungen.



## Deal Advisory

Beratung bei allen Aspekten einer Unternehmenstransaktion – von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzung.



## Financial Services

Prüfung und Beratung von Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistern.



**Wen wir suchen**

## Studienrichtungen

Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsingenieurwesen, Wirtschaftsmathematik, Wirtschaftsinformatik, Jura, Naturwissenschaften.

Geplante **Neueinstellungen** für das Geschäftsjahr 2016: ca. **1.500** in allen Geschäftsbereichen;  
dazu kommen ca. **1.000 PraktikantInnen**

**Bewerbungen nehmen wir gern entgegen unter [www.kpmg.de/careers](http://www.kpmg.de/careers)**





# Schöne neue Welt

## Wie die Digitalisierung das Führen von Mitarbeitern verändert

Stehen hierarchische Strukturen heute noch über allem?

Die beiden IT-Experten Aljoscha Metzenthin, Assistant Manager, und Hauke Schaettiger, Senior Manager, sprechen über die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung. Und erklären, warum man Berater auch in Zukunft brauchen wird.

*Herr Metzenthin, Herr Schaettiger, Sie arbeiten beide im Bereich IT Consulting bei KPMG. Was genau sind dort Ihre Aufgaben?*

**Hauke Schaettiger (HS):** Wir unterstützen und beraten unsere Mandanten bei IT-Fragen. Das können strategische IT-Themen sein, zum Beispiel Transformationsprogramme und Digitalisierungsinitiativen, aber auch technische Fragestellungen z. B. rund um Cloudstrategien und -infrastrukturen. Ich kümmere mich vor allem um das Thema IT-Betrieb und IT-Infrastruktur.

**Aljoscha Metzenthin (AM):** Ich beschäftige mich überwiegend mit den IT-strategischen Themen, auch branchenübergreifend, von Mode bis Schifffahrt. Mein Fokus ist die strategische Ausrichtung von IT-Organisationen, aber auch die Bereitstellung von Dienstleistungen im eigenen Unternehmen oder als Service Provider.

*Die Digitalisierung revolutioniert die Geschäftswelt – welche Auswirkungen hat sie auf die Führungskultur von Unternehmen?*

**AM:** IT ist nicht mehr nur Mittel zum Zweck, sondern mittlerweile ein zentraler Treiber für Innovation. Dort wird die Infrastruktur geschaffen, um das Unternehmen weiterzuentwickeln. Der Führungsstil verändert sich insofern, als dass langfristige Ziele an immer dynamischer werdenden Märkten schwierig zu definieren sind. Man muss also kurzfristiger planen, um sich auf diesem Weg der fortlaufenden Veränderung bewegen zu können. Und die Herausfor-

derung für Führungspersönlichkeiten ist es, den Mitarbeitern in diesen komplexen Situationen eine Orientierung an die Hand zu geben.

**HS:** Ich habe Ende der 1980er Jahre angefangen, mich mit Computern zu beschäftigen, und würde mich als Digital Native bezeichnen. Die Grundlage, auf der heute eine sehr technikaffine Persönlichkeit definiert wird, ist allerdings viel breiter und weniger tief. Die jüngeren Kollegen haben viel mehr Know-how, was moderne Kommunikationstechnologien angeht, als beispielsweise noch vor 10 Jahren. Unternehmen sind gut beraten, sich anzuschauen, wie die nachfolgenden Generationen mit diesen Technologien umgehen, weil das die Kunden von morgen sind – je nach Industrie auch schon die Kunden von heute. Das Thema digitale Kollaboration ist bei KPMG ein wichtiger Punkt. Mithilfe von plattformbasierten Lösungen, wie zum Beispiel SharePoint, arbeiten wir gemeinsam an Dokumenten, und nebenbei läuft der Chat. So können wir bei kurzfristigen Fragen über alle Ebenen hinweg miteinander kommunizieren. Unsere flachen Hierarchien fördern das. Wir arbeiten sehr technologiebasiert und ergebnisorientiert miteinander. Jeder kann sein Know-how miteinfließen lassen. Wir nutzen zudem unternehmensweite Innovationsplattformen, um interessante Ideen zu sammeln, zu bewerten und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Sind diese Ideen ➤



**Hauke Schaettiger** arbeitet seit mehr als 15 Jahren in der IT-Industrie. Als Wirtschaftsinformatiker verfügt er über ein interdisziplinäres Wissen auf den Gebieten der Betriebswirtschaft und Informationstechnologie. Die Einsatzschwerpunkte des Senior Managers liegen in der Leitung von nationalen und internationalen IT-Beratungsprojekten. Begonnen hat er seine Karriere in den 1990er Jahren mit einer eigenen, kleinen IT-Firma.

ausgereift und zeigen möglichen Mandantennutzen, stellen wir diese Ideen als Service unseren Mandanten zur Verfügung.

*In Projekten arbeiten Teams zunehmend überregional und international. Wie sieht diese Zusammenarbeit beispielsweise bei KPMG aus?*

**AM:** Das ist ganz unterschiedlich. Intern bei KPMG ist das kein Problem: Wir haben hier entsprechende Räumlichkeiten, letztlich Videokonferenzräume, in denen wir mittels Videokameras und Liveübertragung überregional Meetingsituationen herstellen können. Bei externen Projekten hängt es davon ab, wie der Kunde aufgestellt ist und was er sich vorstellen kann. Die technischen Möglichkeiten wie beispielsweise kollaborative Webmeetings können wir als KPMG bereitstellen. Wenn man mit jungen Unternehmen zusammenarbeitet, sind die Berührungspunkte, was technische Möglichkeiten der Kommunikation angeht, häufig geringer als bei traditionellen Unternehmen. Wir stellen uns immer konkret auf das einzelne Projekt ein und identifizieren zu Beginn die geeigneten Kommunikationskanäle. Es geht dabei nicht darum, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, sondern individuell zu bewerten, was zur Unternehmenskultur, dem Projektrahmen und den beteiligten Personen passt.

**HS:** Neben dem Echtzeitaustausch haben wir über die von Aljoscha genannten Tools zudem die Möglichkeit, gemeinsam mit Mandanten Datenplattformen zum Austausch zu benutzen. Der Mandant kann Informationsmaterialien hochladen und so zu jeder Zeit unsere Fortschritte sehen, ohne dass man sich dazu physisch treffen muss. Da wir es aber auch mit sensiblen Kundendaten zu tun haben, nutzen wir ganz bewusst nicht für alle Themen die vollumfänglich verfügbaren technischen Möglichkeiten. Die Datensicherheit hat für uns zu jedem Zeitpunkt höchste Priorität. Wir haben zudem auch einen eigenen Beratungsbereich zum Thema Cyber Security, der unsere Mandanten in derartigen Fragestellungen konzeptionell und technisch berät.

*Wie sieht das bei internationalen Teams aus, wenn es auch um unterschiedliche Zeitzonen geht, verschiedene Sprachen und kulturelle Eigenheiten: Wie kann die Digitalisierung solche Barrieren innerhalb von internationalen Teams abbauen?*

**AM:** Das Thema Sprachbarriere ist bei uns ein großes Thema, insbesondere wenn man mit Ländern zusammenarbeitet, die das Englische nicht so mächtig sind. Da gibt es theoretisch auch Tools im Rahmen der Digitalisierung, die eingesetzt werden können und immer besser werden – zum Beispiel aus dem Bereich der Speech-to-Speech-Translation. Aber spätestens bei den kulturellen Unterschieden stößt die Digitalisierung an ihre Grenzen. Das, was wir machen, ist immer noch ein People Business, und deswegen ist der Mensch da auch als Berater nicht zu ersetzen.

**HS:** Da stimme ich dir absolut zu. Was die Sache erleichtert, ist, dass die etablierten Produkte eine Mehrsprachigkeit mitbringen. SharePoint gibt es beispielsweise in allen möglichen Sprachen. Ich brauche mir also keine Gedanken zu machen, ob der Kollege oder Mandant auf der anderen Seite der Weltkugel das Tool versteht oder nicht. Dies ist aber die technische Plattform. Die Zerlegung und Analyse von komplexen Frage- und Problemstellungen, die Erstellung der Analyseergebnisse, das Aussprechen von Empfehlungen oder die Unterstützung bei der Umsetzung von Initiativen kann kein Tool der Welt übernehmen, aber technisch unterstützen.

**AM:** Die Werkzeuge, die wir bereitstellen, müssen allerdings auch genutzt werden. Diese Kultur der Nutzung der entsprechenden Tools muss innerhalb eines Projekts gefördert werden. Hier muss man auch ehrlich eingestehen, wenn bestimmte gute Technologien vielleicht doch keinen Sinn machen.

*Und was bedeutet die Digitalisierung für Hierarchien und für die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern?*

**HS:** Man sollte das aus zwei Blickwinkeln betrachten. Es gibt einmal den Führenden und den Geführten, und für beide Rollen

gibt es gewisse Herausforderungen. Nicht Hierarchie steht bei uns über allem, sondern die Ergebnisse. Wir fördern ein angstfreies Klima, in dem man durchaus mal Fehler machen kann. Durch den schnellen Datenaustausch gibt es die Möglichkeit, problemlos irgendwo nachzufragen. Der Führende sollte sich davon lösen, dass die eigene Vorstellung die einzig wahre ist, und auch zulassen, dass ein Kollege anders denkt. Denn das Ergebnis muss deswegen nicht schlechter sein – im Gegenteil, vielleicht ist es sogar besser.

**AM:** Grundsätzlich sollten Führungskräfte jede Art von Kooperationen fördern. Wir von KPMG leben von diesem Wissensaustausch innerhalb des Unternehmens. Wir tauschen uns nicht nur innerhalb unserer Kernteams aus, sondern stellen Wissen auch über die Grenzen dieser Teams hinaus international bereit. Das wird auch stark vorgelebt von den Führungskräften bei KPMG – von der On-Boarding-Veranstaltung bis zum ersten Treffen mit dem Partner: Wir duzen uns beispielsweise in unserem Bereich, und wenn es eine Frage gibt, ist jeder ansprechbar. Auch Kollegen, die man persönlich noch nie getroffen hat, stehen über die vorhandenen internen Kanäle mit Rat und Tat zur Seite. Dieser Austausch wird bei uns über Hierarchie- und Ländergrenzen gefördert. Und durch die Tools, die wir verwenden – mein favorisierter Kanal ist der interne Instant Messenger –, ist die Barriere extrem niedrig, mit jemandem in Kontakt zu treten.

**HS:** Ich sage manchmal ganz provokativ zu den Kollegen: Grade means nothing. Nur weil jemand eine höhere Position hat, heißt das nicht, dass er in dem aktuellen Themenbereich mehr oder alles weiß. Aljoscha steckt fachlich bei seinen Strategiethemen häufig tiefer drin als ich, weil ich einfach ganz andere Themenbereiche habe. Ich verlasse mich bei seinen Kernkompetenzen auf seine Aussage. Er ist dort der Experte.

**AM:** Das kann ich so nur zurückgeben. Auch in unseren gemeinsamen Projekten habe ich es immer als sehr positiv empfunden,

dass die Aufgabenteilung fachlich und nicht hierarchisch geprägt ist.

**Sehen Sie bei Digital Natives und Ihren jüngeren Kollegen eine andere Herangehensweise an das Thema „Führen und geführt werden“?**

**AM:** Ich weiß nicht, ob das mit der Digitalisierung zusammenhängt oder allgemein mit dem Wandel der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberkultur zu tun hat. Der Arbeitgeber ist häufig nicht mehr ein Leben lang Arbeitgeber, und die Mitarbeiter identifizieren sich auch nicht immer bedingungslos mit ihm. Wir achten schon in unserem Team bei unserer Einstellungspolitik sehr darauf, dass die Personen nicht nur fachlich, sondern auch menschlich zu uns passen und mit unserem Verständnis von „Führen und geführt werden“, welches viel mit Vertrauen und Eigenverantwortung zu tun hat, umgehen können.

**HS:** Wir bemühen uns zudem, die Rahmenbedingungen für diese Zusammenarbeit zu schaffen. Es ist nicht unsere Intention, die Kollegen jeden Tag bis Mitternacht arbeiten zu lassen. Wir versuchen, ihnen beizubringen, exzellente Ergebnisse für unsere Mandanten abzuliefern und nicht einfach nur viel zu arbeiten.

**Herr Metzenthin, blicken wir zum Abschluss in eine digitale Zukunft: Wie stellen Sie sich in zehn Jahren einen typischen Arbeitstag mit Ihrem Team vor?**

**AM:** Möglicherweise wird es dann Computer oder Roboter geben, die Emotionen nachahmen können. Das Affective Computing macht da große Fortschritte. Doch selbst wenn, glaube ich nicht, dass diese Entwicklungen Berater überflüssig machen werden. Die Beratung von Unternehmen wird ein People Business bleiben. Auch die Möglichkeiten der Virtual Reality werden den Besuch beim Kunden und das persönliche Gespräch nicht ersetzen.

**HS:** Beratung wird man immer brauchen. Je komplexer die Problemstellung ist, umso schwieriger ist es für Maschinen, eine passende Antwort zu finden. Das Persönliche spielt eine ganz wesentliche Rolle, das sehen wir – bei all der Technikverliebtheit, die wir beide haben – in allen unseren Projekten.



**Aljoscha Metzenthin** ist studierter Wirtschaftsinformatiker und seit 2011 für KPMG im Bereich Consulting tätig. Der fachliche Fokus des Assistant Managers liegt in den Bereichen Prozess-Management, IT-Strategie und IT-Steuerung.

#### Trainee CONSULTING

**Dauer:** 12 Monate

**Orte:** Düsseldorf, München, Frankfurt, Stuttgart und Berlin

**Fokus:** Unternehmensberatung in unterschiedlichen Branchen

**Einstieg:** 1. Oktober

Weitere Informationen unter:  
[www.kpmg.de/careers](http://www.kpmg.de/careers)





# Die veränderte Rolle der Führungskraft im demokratischen Unternehmen

Das Forschungsprojekt „Digital Work Design – Turning Risks into Chances“ an der Technischen Universität München zeigt: Sie werden demokratischer. Ein Beitrag von Dipl.-Psych. Tanja Schwarzmüller, Dr. Prisca Brosi und Prof. Dr. Isabell M. Welpe.



**Dipl.-Psych. Tanja Schwarzmüller** beschäftigt sich als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München mit der Digitalisierung von Arbeit und Führung.



**Dr. Prisca Brosi** ist Post-Doc am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München und forscht zu neuen Arbeits-, Führungs- und Organisationskonzepten.

Die Digitalisierung wandelt Unternehmen von Grund auf. Nicht nur werden etablierte Geschäftsmodelle erschüttert und neue entstehen – auch die Art und Weise, in der Unternehmen geführt werden, ist massiven Veränderungen unterworfen. Eine Veränderung, die aktuell besondere Aufmerksamkeit erfährt, ist die Demokratisierung von Unternehmen – also die Einführung von Strukturen, die allen Mitarbeitenden Einfluss gewähren. Darunter fällt zum Beispiel die Beteiligung von Mitarbeitenden an strategischen Entscheidungen, aber auch am finanziellen Erfolg des Unternehmens<sup>1</sup>.

Gerade High Potentials der Generation Y schätzen es, partizipieren und eigene Ideen einbringen zu können<sup>2</sup>. Im Umkehrschluss heißt dies, dass Unternehmen die Demokratisierung gezielt vorantreiben müssen, um weiterhin die besten Talente anziehen zu können. Einige Unternehmen haben dies bereits erkannt: So gilt bei W.L.Gore das Prinzip „shared leadership“ – feste Führungskräfte gibt es nicht, es führt immer derjenige, der am meisten Expertise aufweist. Bei Haufe Umantis bestimmen die Mitarbeitenden praktisch

über alles: die Unternehmensstrategie, Führungskräfte und Arbeitsprozesse. Auch die Ergebnisse einer aktuellen Befragung mit 49 Digitalisierungs-ExpertInnen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verbänden und Politik, die wir an unserem Lehrstuhl durchgeführt haben, spiegeln diesen Demokratisierungstrend wider: Eine der zentralen Veränderungen, die sich laut den ExpertInnen durch die Digitalisierung ergibt, ist die gewandelte Machtposition von Führungskräften: Während Führungskräfte früher schlicht aufgrund ihres formalen Status Einfluss ausüben konnten, wird es nun entscheidender, Mitarbeitende tatsächlich zu überzeugen. Führungskräfte müssen Mitarbeitende durch eine attraktive Zukunftsvision für das Unternehmen motivieren, zu organisationalen Zielen beizutragen. Inspiration und Motivation spielen eine immer wichtigere Rolle, „Command and Control“ hat ausgedient.

In diesem Zusammenhang betonten die ExpertInnen auch, wie zentral es für Führungskräfte ist, Macht abzugeben und eigenverantwortliches Handeln von Mitarbeitenden zu fördern, da sie die komplexen Anforderungen der digitalen Welt nicht





mehr allein bewältigen können. Dabei verschiebt sich die Rolle der Führungskraft in Richtung Coach und Enabler, wie das Zitat eines Experten aufzeigt: „Die Rolle des Vorgesetzten ist, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden alle erforderlichen Arbeitsmittel und Informationen haben, um erfolgreich sein zu können.“ Die Tatsache, dass Führungskräfte nicht mehr alle Prozesse überblicken können, führt auch dazu, dass sie ihren Mitarbeitenden mehr vertrauen müssen.

Doch bedeuten diese Entwicklungen, dass Führungskräfte überflüssig werden? In unseren Augen tun sie dies nicht. Demokratische Strukturen in Unternehmen bringen viele Vorteile mit sich: Sie erhöhen die Arbeitszufriedenheit, verbessern die Qualität von Problemlösungen und tragen zum finanziellen Erfolg einer Organisation bei<sup>3</sup>. Sie haben aber auch Nachteile: langwierige Entscheidungsprozesse, unklare Verantwortlichkeiten und möglicherweise Überforderung von Mitarbeitenden.

Auch in demokratischen Unternehmen wird es daher nach wie vor Bedarf an Personen geben, die (zeit-)kritische Ent-

scheidungen treffen, neue strategische Entwicklungen eruiieren, potenzielle langfristige Ziele aufzeigen und Strukturen schaffen, die die Erfüllung dieser Ziele ermöglichen. Führung wird somit komplexer. Doch selbst wenn die Demokratisierung die Rolle von Führungskräften massiv verändert, werden diese weiterhin zentraler Bestandteil von Organisationen bleiben.

<sup>1</sup> Welpel, I. M., Tumasjan, A., & Theurer, C. (2015). *Der Blick der Managementforschung*. In Sattelberger, T., Welpel, I. M., & Boes, A. (Hrsg.). *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. Freiburg: Haufe.

<sup>2</sup> Zukunftsinstitut (2013). *Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Düsseldorf: Signium International.

<sup>3</sup> Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage.

**Förderhinweis:** Das diesem Artikel zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 1611644 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

*Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.*



**Prof. Dr. Isabell M. Welpel** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München, Direktorin des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Herausgeberin des Buches „Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft“. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Strategie, Führung und Innovation sowie der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft.

# Über respektvollen Umgang

Ilko Trenn ist erst 25 und doch schon ein alter Hase bei KPMG: Er war Werkstudent, Praktikant und Student Ambassador – heute ist er fest angestellt. Wie sieht er das Thema Führung?



**Ilko Trenn** ist seit Januar 2016 Associate im Geschäftsbereich Audit Corporate in der KPMG-Niederlassung in Hannover. Zuvor war er bereits als Praktikant und Werkstudent für KPMG tätig und hat sich als Student Ambassador an der Universität Hannover engagiert.

## Trainee AUDIT

**Dauer:** 18 Monate

**Orte:** Hamburg, Düsseldorf, Frankfurt, Stuttgart

**Fokus:** praktische Ausbildung in der Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahen Beratung

**Einstieg:** 1. April oder 1. Oktober

Weitere Informationen unter:  
[www.kpmg.de/careers](http://www.kpmg.de/careers)



Ilko Trenn hat KPMG an der Uni entdeckt – man könnte auch sagen, KPMG hat Ilko Trenn entdeckt. Auf einem Plakat wurde eine Fallstudie zum Thema Jahresabschlussprüfungen angekündigt, für die KPMG Freiwillige suchte: Studenten sollten sich in kleinen Teams einen Nachmittag lang auf die Suche nach eingeschleusten Fehlern in den Berichten machen. Dieser Nachmittag machte Ilko Trenn so viel Spaß, dass er sich schließlich über die Partner der Fallstudie als Werkstudent bewarb.

Als fester Teil eines Teams arbeitete er anschließend an einem Projekt, während des Semesters zweimal die Woche, während der Semesterferien Vollzeit. So lernte Ilko Trenn bereits während des Studiums die verschiedenen Bereiche der Prüfung kennen. Der Bereich Audit Attestation, in dem Trenns Team tätig war, prüft Konzern- und Jahresabschlüsse und stellt sicher, dass Unternehmen keine fehlerhaften Informationen veröffentlichen. „Dieser Bereich verändert sich ständig“, erzählt Trenn begeistert. „Ich arbeitete nie ein starres Programm ab. Jeder Kunde, jede Region brachte stattdessen ganz unterschiedliche Herausforderungen mit sich.“

Nach seiner Werkstudententätigkeit absolvierte er schließlich ein Praktikum im Bereich Deal Advisory, wo er sich mit Unternehmensbewertungen beschäftigte. Ein Thema, in dem sich der junge KPMG-Mitarbeiter wegen einiger inhaltlicher Überschneidungen mit dem Bereich Audit firm fühlte.

Schon früh machte Ilko Trenn eine erste Erfahrung in Sachen Führung: Unabhängig von der Position des Einzelnen erlebt er überall einen respektvollen Umgang miteinander. „Natürlich hat man als Werkstudent weniger umfangreiche Aufgaben als ein fester Mitarbeiter, aber man wird als voll integriertes Teammitglied gesehen.“ Außerdem stellt das Unternehmen jungen Mitarbeitern einen Ansprechpartner zur Seite. Von ihm

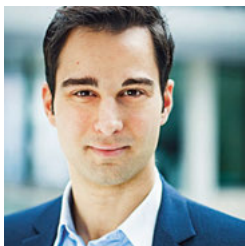
erfährt der oder die Jüngere wichtige Informationen, erhält aber auch wertvolles Feedback zur eigenen Arbeit. „Ich als Mitarbeiter möchte mich ja auch verbessern“, sagt Ilko Trenn. Neben der eigenen Motivation ist für ihn noch etwas anderes sehr wichtig: Er möchte ein Vertrauensverhältnis bei seinen Kollegen schaffen – in ihn persönlich und in seine Leistungen.

Neben der Werkstudenten- und Praktikantentätigkeit war Trenn als sogenannter Student Ambassador auch ein Bindeglied zwischen Universität und KPMG: „Es gibt eine natürliche Distanz zwischen jungen Studenten und großen Unternehmen. Die Student Ambassadors helfen dabei, diese Berührungängste zu verringern.“ Bei ihnen handelt es sich um aktuelle oder ehemalige Werkstudenten und Praktikanten, also um Insider, die ihre Erfahrungen auf persönliche Art und Weise und auf gleicher Augenhöhe an ihre Kommilitonen weitergeben. Meistens hätten sich diese Fragen auf das Bewerbungsverfahren bei KPMG bezogen, erinnert Trenn sich. „Ich habe dann meinen Mitstudenten meistens geantwortet, dass neben dem fachlichen Wissen das gegenseitige Kennenlernen eine wichtige Rolle spielt, weil KPMG einfach ein großes Interesse an jedem einzelnen Bewerber hat.“

Ilko Trenn sagt von sich, er sei ein Mensch, der gern strategisch denke. Diese Eigenschaft ist auch für eine Führungsposition nötig – eine Rolle, die sich Trenn durchaus vorstellen kann. Sein persönlicher nächster Schritt sei aber erst mal, in den operativen Bereichen sattelfest zu werden. Seit Anfang des Jahres ist der Hochschulabsolvent fest angestellt bei KPMG. Was sich seitdem verändert hat? Sein Aufgabenspektrum ist umfangreicher geworden. An seinem dritten Arbeitstag war er schon bei Mandanten vor Ort. Viele der Kollegen sind alte Bekannte – er kennt sie noch aus seiner Zeit als Werkstudent.







Andreas Chorusis

# Neues Team, neue Herausforderungen

Andreas Chorusis hat als Manager das Unternehmen gewechselt. Seit dem letzten Jahr ist er bei KPMG im Bereich Tax tätig. Wie wird man von einem neuen Team, das man führen soll, aufgenommen?

*Herr Chorusis, Sie sind seit Oktober 2015 als Manager bei KPMG an Bord. Wie kam es zu dem Wechsel?*

Ich wollte etwas Neues in der Branche bewegen. Insbesondere in den letzten Jahren habe ich durch Wirtschaftsprüfungen bei Start-up-Unternehmen ein großes Interesse am digitalen Wandel entwickelt. Dann habe ich zufällig von einem Projekt im Zusammenhang mit der Smart Start Initiative von KPMG gehört und sehr schnell meinen jetzigen Chef kennengelernt.

*Wie bereitet man sich auf das Führen eines neuen Teams vor?*

Eine Vorbereitung ist eher schwierig, man kennt die einzelnen Teammitglieder noch nicht und kann so noch nicht auf ihre individuellen Eigenschaften eingehen. Wenn es um das Thema Führung geht, ist diese individuelle Auseinandersetzung mit den Teammitgliedern essenziell. Ich habe mich deswegen im Vorfeld informiert, welche Unternehmensphilosophie bei KPMG gelebt wird. Ebenso habe ich mich auf meine entsprechenden zukünftigen Projekte und Aufgaben vorbereitet. Seit meinem Einstieg bei KPMG bin ich unter anderem auch Projektleiter für die Einführung einer ERP-Software. Hierbei digitalisieren wir den Bereich Accounting und Tax, vor allem für Smart-Start-Kunden. In einem solchen mittel- bis langfristigen digitalisierten Projekt ist zudem ein kreativerer Führungsstil gefragt.

*Wie wird man von einem Team, das man führen soll, als neuer Kollege aufgenommen? Welchen Herausforderungen müssen Sie sich stellen?*

Ich wurde bei KPMG sehr herzlich aufgenommen. Smart Start ist eine sehr dynamische Initiative, daher profitiert das gesamte Team von einem offenen Mindset. Natürlich muss man sich als neuer Kollege der Herausforderung stellen, dass das gesamte Team einen erst mal kennenlernen möchte. Ich hatte allerdings nicht das Gefühl, von meinen Kollegen einfach nur als „der Neue“ wahrgenommen zu werden, sondern war sofort Teil des Teams. Eine weitere Herausforderung ist es, gerade in der Kennenlernphase Begeisterung zu vermitteln sowie Vertrauen aufzubauen – das versuche ich, indem ich mehr als Coach und weniger als Führungskraft agiere.

*Wie können Sie die Arbeit Ihres Teams positiv beeinflussen?*

Regelmäßige Rückmeldungen sind für das Team enorm wichtig. Bei Smart Start arbeiten wir mit sehr jungen Unternehmen zusammen. Gerade hier ist es entscheidend, dass das gesamte Team genau weiß, was die nächsten Schritte sind, wo wir übergeordnet im Projekt hinwollen. Auch kritische Punkte müssen ganz offen angesprochen werden können. Falls es dann doch mal zu Komplikationen kommt, können im besten Fall alle im Team helfen. Im Allgemeinen finde ich, dass man als Führungskraft die eigene Überzeugung und Begeisterung

authentisch im Team ausstrahlen sollte. Gerade auf dieser Ebene kann man den Mitarbeitern auch Vertrauen, Zuversicht und Verantwortung vermitteln.

**Jedes Unternehmen hat seine eigenen Spielregeln. Mussten Sie Ihren gewohnten Führungsstil an die neuen Begebenheiten anpassen?**

Nein, vom Stil her musste ich nicht viel verändern. Ich denke, die Art, wie ich Führung verstehe, ist sehr verträglich mit unterschiedlichsten Unternehmenskulturen.

**Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?**

Ich muss die neuen Kollegen kennenlernen, um ihre Fähigkeiten gezielt fördern zu können. Nur so kann ich konstruktiv Feedback geben sowie individuell motivieren und merken, wenn ein Mitarbeiter unter Druck gerät. Als Führungskraft wirke ich dann unterstützend und übernehme Verantwortung. Außerdem ist der Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen wichtig für eine gute Arbeitsatmosphäre. So kann sich das Team dann auch emotional mit den Projekten identifizieren. Gleichzeitig wird es immer wichtiger, eine vernünftige Work-Life-Balance zu ermöglichen.

**Was ändert sich in Bezug auf das eigene „Geführtwerden“, wenn Sie selbst auch die andere Seite kennen?**

Ich weiß, wie wichtig es ist, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, an ihren ei-

genen Aufgaben zu wachsen. Das erwarte ich auch von meiner Führungskraft. Ebenso ist zu vermitteln, dass man individuelle Entwicklungen fördert und gleichzeitig ein gemeinsames Ziel verfolgt.

**Welche Rolle spielen beim Thema Führung unterschiedliche Unternehmenskulturen?**

Die unterschiedlichen Kulturen und Führungsstile machen ein Unternehmen erst besonders. Beim Wechsel ist dann Flexibilität gefragt. Bei KPMG wird beispielsweise eine offene Feedbackkultur gelebt. Diese regelmäßigen Gespräche mit den Vorgesetzten und Partnern helfen wirklich, dass alle Teammitglieder sich stetig verbessern können. Das gilt genauso für mich.

**Wie prägen Sie die Kultur eines Unternehmens, und wie beeinflusst das Unternehmen wiederum Sie?**

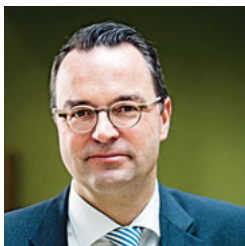
Für mich stellen die unterschiedlichen Werdegänge, die die Mitarbeiter bei KPMG mitbringen, etwas Besonderes in der Unternehmenskultur dar. Ich möchte mit meinem fachlichen Know-how sowie meiner Erfahrung durch meine langjährige Tätigkeit in verschiedenen Unternehmen auch meinen Beitrag dazu leisten. Die Kolleginnen und Kollegen kommen aus ganz unterschiedlichen Berufen – diese Durchmischung ist vielleicht sogar stärker als bei anderen Unternehmen. Und klar, das bereichert in der Zusammenarbeit auch meinen eigenen Horizont.

Wir haben Deine Neugier für den Bereich **Tax** geweckt? Auf unserer Karriereseite findest Du weitere Informationen rund um Deinen Einstieg.

Einfach diesen QR-Code scannen: [www.kpmg.de/careers](http://www.kpmg.de/careers)







Markus Kempkes

# Plötzlich Mitarbeiter

Markus Kempkes ist Director bei der KPMG IT Service GmbH und Geschäftsführer der IT Service Tochter in Bulgarien. Sein 2013 gegründetes Unternehmen cloudpartner.de hat er an KPMG verkauft.



Mit der Layar-App könnt ihr einen Blick hinter die Kulissen werfen: Seid dabei beim Making-of der Fotos!

Wir haben Deine Neugier für die **KPMG IT Service GmbH** geweckt? Auf unserer Karriereseite findest Du weitere Informationen rund um Deinen Einstieg.

Einfach diesen QR-Code scannen: [www.kpmg.de/careers](http://www.kpmg.de/careers)



Noch einmal ein Unternehmen zu gründen – das kann sich Markus Kempkes gut vorstellen. Auch wenn er damit schon mal gescheitert ist. Seinem Unternehmergeist hat das keinen Abbruch getan, im Gegenteil.

Markus Kempkes stammt aus einer Unternehmerfamilie, ihm ist ein gewisses Macher-Gen praktisch in die Wiege gelegt worden. Schon während des Studiums arbeitet er als Freiberufler. In dieser Zeit entwickelt er seine erste Geschäftsidee für einen IT-Dienstleister. Als es für ihn bei diesem Unternehmen nicht weitergeht, entscheidet er sich für eine klassische Konzernkarriere – das bedeutet Festanstellung. Er landet bei Microsoft. Doch auch hier stellt sich irgendwann das Gefühl ein, nichts mehr hinzuzulernen. Er macht den Schritt zurück in die Selbstständigkeit, als Berater. Und entwickelt seine nächste Idee, die ihn später zu KPMG führen wird: cloudpartner.de, ein IT-Unternehmen, das Cloud Computing und Serviceleistungen rund um Microsoft-Produkte anbietet.

Die Rolle als CEO im eigenen Unternehmen macht Kempkes Spaß. Schon vorher hat er Mitarbeiter geführt, er übernimmt gern Verantwortung und hat keine Angst vor Konflikten. Als größere Herausforderung empfindet er dagegen das Auskommen miteinander auf der Managementebene, denn hier treffen die vier Gründer aufeinander – und damit ganz unterschiedliche Meinungen und Vorstellungen. Irgendwann müssen die vier sich eingestehen, dass ihr Technologie-Start-up nicht so funktioniert, wie sie es sich vorgestellt haben. Sie entschließen sich, mit ihrem größten Kunden KPMG über einen Verkauf zu verhandeln. Schließlich steht der Deal: KPMG kauft cloudpartner.de und übernimmt damit nicht

nur das Produkt, sondern auch die Mitarbeiter mit all ihren Fähigkeiten.

Seitdem arbeitet Markus Kempkes wieder als Angestellter – für KPMG. Er hat jetzt selbst einen Chef und muss sich in gewissen Bereichen unterordnen. Und obwohl er nun stärker innerhalb von gesteckten Rahmenbedingungen arbeitet, gibt es auch hier unternehmerisch viel zu tun. Kempkes hat beispielsweise den Aufbau einer Niederlassung in Sofia verantwortet und die damit einhergehenden Veränderungen begleitet. Das fordert ihn, seine Fähigkeiten und Neigungen, heraus. Der Markt, dem man als freier Unternehmer ausgesetzt sei, sei auch nicht zu unterschätzen, betont Markus Kempkes. Auch hier müsse man sich unterordnen: dem Diktat des freien Marktes.

Seinen Führungsstil hat der IT-Experte schon lange vor Gründung seines eigenen Unternehmens gefunden – und dem ist er in all den unterschiedlichen Funktionen treu geblieben, egal, ob selbstständig oder angestellt. Seine Mitarbeiter führe er „demokratisch“, berichtet Kempkes. Außerdem sei Feedback in beide Richtungen wichtig: „Der Führungsstil ist auch Teil des Charakters. Natürlich kann man Techniken lernen, aber man muss das auch mögen: Verantwortung zu übernehmen. Und zwar vor allem in Krisensituationen, wenn Gegenwind kommt.“ Es gebe auch Menschen, die sich lieber führen ließen, das müsse jeder für sich herausfinden.

Heute, sagt er, funktionierten langfristige Karrieremodelle in den meisten Branchen ohnehin nicht mehr. „Viel wichtiger ist es, für sich selbst die richtige Aufgabe und das richtige Team zu finden.“ Markus Kempkes hat dieses Credo weit gebracht.

# Plötzlich Partnerin



Christine Lippl

„Man wird von den Mitarbeitern zum Teil schon anders wahrgenommen“, berichtet Christine Lippl über ihre neue Rolle als Partnerin. „Und man ist auf einmal etwas weiter weg von den Kollegen.“ Sie habe zwar schon vorher Verantwortung getragen, allerdings vor allem im operativen Bereich. In ihrer neuen Rolle geht es dagegen um etwas ganz anderes: Jetzt müsse sie ihren Mitarbeitern eine Perspektive an die Hand geben. Und die Kollegen würden erwarten, dass sie vor allem auch die kritischen Angelegenheiten löse. Dadurch entstehe ein gewisser Abstand, man werde mehr als Chef und weniger als Peer wahrgenommen.

Den Sprung zum Partner hat Lippl nicht konkret geplant. Es sei eher ein Prozess gewesen, eine Entwicklung, in die sie hineingewachsen sei, erzählt die Diplom-Kauffrau. Trotz einer Reihe von Kursen zum Thema Leadership hat ihr vor allem eines geholfen: „Viele Gespräche mit Kollegen, die bereits Partner geworden sind – von ihren Erfahrungen habe ich sehr profitiert.“

Ihre Karriere begonnen hat Christine Lippl im Bereich Audit in der KPMG-Niederlassung in München. Als sie zur Managerin aufstieg, ging es erst mal für zwei Jahre in die USA, wo sie im Versicherungsbereich Prüfungen und Beratungen durchführte. Dass sie im Beruf Verantwortung übernehmen will, wusste Christine Lippl schnell: „Und Führung bedeutet letztendlich ja nichts anderes.“ Darauf könne man sich bereits im Studium vorbereiten, davon ist sie überzeugt. Indem man zum Beispiel Veranstaltungen organisiere oder sich ehrenamtlich engagiere. Ihren eigenen Führungsstil entwickelt Christine Lippl nach

eigener Aussage stetig fort. Eine gute Orientierung bieten ihr dabei ihre eigenen Erfahrungen als Mitarbeiterin. Beispielsweise wie wichtig Lob sein kann, selbst wenn es nur für kleinere Aufgaben ausgesprochen wird: „Das bringt mehr, als viele denken.“ Genauso wichtig: ein Chef, der seinen Mitarbeitern auch bei Fehlern den Rücken stärkt und sie unterstützt, insbesondere in kritischen Situationen. Schließlich hat eine Führungsperson auch eine gewisse Schutzfunktion. „Jeder – ob Chef oder Mitarbeiter – sollte sein Tun regelmäßig und bewusst reflektieren. Das bringt einen weiter“, sagt Christine Lippl.

Die Verantwortung, die sie nun nicht nur für ihr Handeln, sondern auch für das ihrer Mitarbeiter trägt, gefällt ihr an ihrer neuen Rolle am meisten. Christine Lippl freut sich auf die Zukunft sowie auf viele neue, spannende Herausforderungen – und auf die Menschen, die sie dabei kennenlernen wird.

Christine Lippl ist bereits seit 2006 bei KPMG – und seit Oktober 2015 Partnerin im Bereich Financial Services. Was hat sich als Partnerin für sie verändert?

## Trainee

### FINANCIAL SERVICES

**Dauer:** 12 Monate

**Orte:** Frankfurt, München

**Fokus:** Beratung und Prüfung von Finanzdienstleistungsunternehmen

**Einstieg:** ganztätig, zum 1. eines Monats

Weitere Informationen unter:

[www.kpmg.de/careers](http://www.kpmg.de/careers)



## KPMG-FAKTEN



Anzahl der Mitarbeiter:  
weltweit

174.000

deutschlandweit über

9.800



Durchschnittsalter in Deutschland

36,88



Anzahl Frauen im Unternehmen

47%



Anzahl Führungskräfte

3.162



Starker Teamgeist bei KPMG  
*„Meine Kolleginnen und Kollegen  
arbeiten zusammen, um gemeinsam  
Aufgaben zu meistern“*

Das sagten:

89%

der Survey-Teilnehmer.



Anzahl der Beförderungen

2.882



Anzahl Neueinstellungen:

über 2.000



Vertreten in Ländern weltweit

155



Aus- und Weiterbildungsstunden:  
Es wurden ca. 600.000 Stunden  
durchgeführt, das entspricht  
pro Mitarbeiter ca.

88 Stunden



Über  
50.000  
Bewerbungen  
pro Jahr

Diese Zahlen beziehen sich auf das GJ 2015

# RAUM FÜR NOTIZEN

*Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen ohne geeigneten fachlichen Rat handeln und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation. Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.*

© 2016 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

**Herausgeber:** KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Klingelhofstraße 18, 10785 Berlin, Roman Dykta, recruiting@kpmg.com (V.i.S.d.P.)

**Verlag:** TEMPUS CORPORATE GmbH – Ein Unternehmen des Zeitverlags, Buceriusstraße, Ecke Speersort 1, 20095 Hamburg

**Geschäftsführung:** Ulrike Teschke, Jan Hawerkamp

**Projektleitung:** Jasmin Kistner / **Redaktion:** Lisa Jansen / **Textchef:** Roman Heflik / **Art Direktion:** Martin Schoberer, Thom Van Dyke

**Illustrator:** Die Illustratoren/Klaus Meinhardt / **Bildredaktion:** Beatrice Jansen / **Schlussredaktion:** Mechthild Warmbier

**Fotos:** Seite 3: KPMG. Seite 4: Thierry Martinez. Seite 5: Dominik Neidhart. Seite 8, Seite 9: Henning Ross. Seite 10: Dominik Pietsch. Seite 14, Seite 16, Seite 17: Steffen Roth. Seite 18, Seite 19: privat. Seite 20, Seite 21: Holger Talinski. Seite 22, Seite 24: Steffen Roth. Seite 25: Claus Uhlendorf.

**Herstellung:** Dirk Woschei / **Druck:** MEDIADRUCKWERK Gruppe GmbH, Rondenbarg 6, 22525 Hamburg

#### **KPMG-Traineeprogramme**

Die KPMG-Traineeprogramme bieten Dir einen unbefristeten Vertrag, und wir fördern Dich „on the job“ mit umfangreichen Weiterbildungsangeboten. Zusätzlich wirst Du von Deinem Mentor, einem erfahrenen Mitarbeiter, in Deiner persönlichen Weiterentwicklung und beim Aufbau Deines KPMG-Netzwerks unterstützt.

*Weitere Informationen unter:*



**[www.kpmg.de/careers](http://www.kpmg.de/careers)**

Bei Fragen wende Dich einfach an unser Recruiting-Team:

Mandy Kurz, Kirsten Kronberg-Peukert

Tel. 0800 5764 562


E-Mail: [recruiting@kpmg.com](mailto:recruiting@kpmg.com)

Mach Dir ein ganz persönliches Bild von KPMG:

[kpmg.de/Reinblicke](http://kpmg.de/Reinblicke)

 [facebook.com/KPMGKarriereDeutschland](https://facebook.com/KPMGKarriereDeutschland)

 [@KPMG\\_DE\\_Careers](https://twitter.com/KPMG_DE_Careers)

 [xing.com/companies/kpmgagwirtschaftspruefungsgesellschaft](https://xing.com/companies/kpmgagwirtschaftspruefungsgesellschaft)