

# Fachzeitschrift 'Praxiskompass Funke'

*(<http://www.fachautor-funke.com>)*

Management-Trendthemen aus 2020  
mit Mehrwert kommentiert

Leserkreis: CEOs, Consultants, Führungskräfte

## **„Warum es (mehr) Adaptivität und Agilität in Betrieben für eine Meisterung der aktuellen Wirtschaftskrise braucht“**

In 2020 ist nun ein sehr turbulentes Wirtschaftsjahr vergangen. Geprägt von digitalen Umwälzungen und Disruptionen. Etablierte Geschäftsmodelle und -praktiken wurden abgelöst bzw. innoviert. Und die globale Pandemiekrise schlug in die Wirtschafts- und Finanzwelt eine gehörige Kerbe ein. Insbesondere Klein- und Mittelständler trifft es dabei hart.

Indes strebte die deutsche Regierung mit gewährten (unbegrenzten) Kredithilfen für Unternehmen der pandemiebedingten Rezession entgegenzuwirken. Obgleich von der Regierung wirtschaftspolitische Rettungspakete geschnürt wurden, geraten viele Betriebe vermehrt ins existenzielle Straucheln. Es ist nun eine radikale und zügige Anpassung vonnöten, um in der Krise nicht unterzugehen. Nun wird sich zeigen: Sind unsere inländischen Unternehmen flexibel genug aufgestellt, um auf dieses existenziell-gefährdende (Markt-)Umfeld adäquat zu reagieren – und die Krise zu überstehen?

### **Weg aus der Krise liegt in agiler Betriebsorganisation und -kultur**

Die pandemiebedingte Wirtschaftskrise verstärkt bei der Mehrheit der deutschen Unternehmen den Druck und die Notwendigkeit, sich ständig und in kürzeren Intervallen erneut zu überprüfen und ggfs. optimieren zu müssen. Das globalisierte und technologisierte Wirtschaftsumfeld des 21. Jhd. zwingt aber generell zu mehr Opportunismus in den Führungsriege. Unternehmen bewerkstelligen sich regelrecht mit Disruptionen. Getreu dem Zitat: *"disrupt other companies or being disrupted"*. Mittel- oder längerfristige Planungen werden so grundlegend erschwert. Ein Grundkonzept und -gedanke zur unternehmerischen Regulierung dieser Szenerie ist die Schaffung einer agilen Betriebsorganisation und -kultur - und bestenfalls noch bevor eine Krise eintrifft. Ein Fundament für die Agilisierung eines Betriebes ist das agile Mindset, das der Belegschaft angeeignet wird.

### **Flexibilität bringt Wettbewerbsvorteil: Kundenbedürfnisse und -wünsche fokussieren**

Das Kundenverhalten verändert sich mit den Wirtschafts- und spezifischen (Markt-)Verhältnissen. Nun, in dieser Krisenzeit, ist dies besonders zu spüren. Ein

sich wandelndes Kundenverhalten bedarf wiederum agile (Re-)Optimierungen. Je früher (Markt-)Veränderungen wahrgenommen werden, umso zügiger kann darauf mit den richtigen Optimierungen reagiert werden. Für eine erfolgreiche Realisierung dessen ist eine gewisse *Kundenfokussierung* unabdingbar. Kommunikation und Prozesse sollten auf die zeitgemäße Kundenzentrierung angepasst werden. Unternehmensseitig müssen Kundenzufriedenheit und -wünsche zentriert werden. Es lohnt sich, mutig zu sein, und sich intern mit einem Perspektivenwechsel von der Produkt- hin zur Kundenorientierung zu befassen.

### **Niedergang der Fotosparte von Kodak wäre abwendbar gewesen**

Eine nicht in den Fokus gerückte Kundenorientierung kann für ein besseres Verständnis leider exemplarisch an dem Scheitern der vergangenen Fotosparte von Kodak skizziert werden. Kodak beherrschte früher den Markt für fotografische Ausrüstung. Im Jahr 2010 wurde Kodak insolvent. Das Traditionsunternehmen verschlief den wachsenden Trend der Digitalkameras. Kodak war damals zu starr, zu linear aufgestellt. Mit einer etablierten Kundenzentrierung im Unternehmen wäre (m. E.) der Niedergang der Fotosparte von Kodak abwendbar gewesen.

## **„Warum es für eine erfolgreiche Betriebsagilisierung einer psychologischen Prägung der Belegschaft bedarf“**

sönlichen Habitus von Mitarbeitern werden zu lassen. Mit einer derartigen Prägung steigt die Chance, dass die Mitarbeiter die Agilität im Arbeitsalltag in voller Gänze leben.

Am 16. November 2020 erschien ein interessanter Artikel über die vielfältigen Facetten des New Work-Trends. Im Arbeitsalltag sei das Konzept nach wie vor nur schwerlich realisierbar, es fehle insbesondere an Erfahrungswerten. Es wurde eine exemplarische Situation aufgezeigt, in der das Management 'Top-down' befahl, der Betrieb müsse nun endlich agil aufgestellt werden. Mit viel (Nach-)Druck auf die (untere) Führungsebene. In der Ambition, das Ganze solle in New Work münden. Ein arges Hemmnis sei aber, dass Verantwortliche noch wenig Know-how darüber haben, wie es umzusetzen sei. Über externe Berater lässt sich derweil das Know-how ins Unternehmen bringen. In der Wissenschaft wird erst begonnen, das Konzept genauer zu untersuchen.

### **Von oberster Führungsebene in einen Topf geworfen: New Work und Agilität**

New Work ist eine moderne Arbeitsform, die im Arbeitsalltag unpassender weise häufig mit Agilität gleichgesetzt wird. Aber bereits in der theoretischen Literatur wird beides differenziert und voneinander abgegrenzt. Es handelten bereits mehrere Aufsätze darüber. Beide Konzepte beherbergen vielfältige Potenziale, die es in der heutigen Zeit lohnt umzusetzen,- jedes für sich! Bei der Betriebsagilisierung bedarf es m. E. für einen nachhaltigen Erfolg einer 'psychologischen Prägung' der Belegschaft.

### **Das Belegschafts-Mindset muss auf agile Werte und Prinzipien geprägt werden**

M. E. genügt fachliche Expertise alleine nicht für eine gelungene Betriebsagilisierung. Es bedarf ebenfalls (intrinsische) Motivation bei den Mitarbeitern, die agilen Werte und Prinzipien zu „leben“. In der Psychologie existiert das Konstrukt des 'Prägungsvorganges beim Menschen'. M. E. nach sollten die essenziellen Werte und Prinzipien des Agilitätskonzeptes nicht nur gelernt und angenommen (→ „Arbeitsweisheit“), sondern regelrecht 'eingepägt' werden.

Es sollten externe psychologische Berater hinzugezogen werden, die Maßnahmen für ein 'Prägungsvorhaben' entwickeln und umsetzen. Denn: Reine Wissensvermittlungen über Seminare und Schulungen genügen nicht. Nach meiner (Ideal-)Vorstellung ist es vonnöten, die agilen Werte und Prinzipien eine Facette des per-

## **Digitale Welle: "Was eine Beschaffungsdigitalisierung für (industrielle) Mittelständler bereithält"**

„Die digitale Welle wird uns Mittelständler alle treffen!“, so verlautet der Tenor der befragten Einkäufer und Supply-Chain-Profis im *Barometer Elektronische*

*Beschaffung 2018*<sup>1</sup>. Indes wird erkennbar: für den digitalen Wandel seien bisher die Wenigsten gewappnet. Verbreitet sei in der Beschaffung nach wie vor eher ein althergebrachter Mix aus einzelnen digitalen Lösungen statt der Verfolgung einer einheitlichen Digitalstrategie.

### **Marktverhältnisse werden internationaler, dynamischer und fordernder**

In vergangener Dekade wandelte sich das globale Geschäftsumfeld besonders ausgeprägt. Es herrscht mittlerweile vielerorts ein (Betriebs-)Klima und -Umfeld von Innovationsdruck, kürzeren Adaptionzyklen und schnelllebigerem Kundenverhalten. Viel wird sich versprochen von Digitalisierungsmaßnahmen, ebenso in der Beschaffung. Mit Re-Organisationen und Prozessdigitalisierungen unter Verwendung modernster Technologien und Tools. Bisher (02/2021) weisen aber nur wenige deutsche Betriebe einen ausgeprägten Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad auf. Die deutsche Digitalwelle wird indes branchenübergreifend getrieben von disruptiven Innovationen. Medial-lastige Einkauf-Trendthemen sind dabei KI-Tools, Internet of Things sowie Prozessautomatisierung.

### **Beschaffungsdigitalisierung für Wettbewerbserhalt**

Während der Digitalisierungswelle wird sich die Wertschöpfungsarchitektur vielerorts spürbar und nachhaltig verändern. Ein gesamtes Heer an Einkaufsfunktionen und -prozessen wird über innovative Tools digitalisiert und somit optimierbar. Die 'Changes' sind dabei von essenzieller Tragweite für deutsche Betriebe. Modifizierungen in der Wertschöpfungsarchitektur (Kernstellung) wirken sich (meist) auf den gesamten Betrieb aus. Im Zuge einer Beschaffungsdigitalisierung wird es deshalb vonnöten sein, die (strategische) Rolle des Einkaufs innerbetrieblich neu zu positionieren.

In Puncto Stakeholderkommunikation: sie wird in Betrieben noch detaillierter digitalisiert werden, als sie es ohnehin schon ist (intern sowie extern). Und werden gleich ganze Bereiche transformiert, so werden Arbeits- und Leistungsweisen weitgreifend mit innoviert. Beschaffungssoftware ermöglicht es, noch intelligentere

und transparentere Beschaffungssysteme zu gestalten, um den Einkäufern mehr zeitlichen Spielraum für strategische Aufgaben zu verschaffen (z. B. Vertragsverhandlungen).

### **Technologie-Spirit: Optimierung von Beschaffungsprozessen dank Big Data**

Wird ins Digitale transformiert, so bilden sich regelrechte Datenberge. Mit Analysemethoden (Kopplungsanalyse, Predictive Analysis, Data Mining) werden sie analysiert, strukturiert und aufbereitet, um sie für Betriebe nutzenstiftend und verwendbar zu machen. In eine wahrnehmbare und verständliche Form werden sie über eine Visualisierungssoftware gewandelt. Big Data wird für Betriebe zukünftig noch mehr zum datenbasierten Erfolgsfaktor für Entscheidungsprozesse. Je umfangreicher vorliegende Datenmengen und -bestände, umso konkretere Prognosen sind realisierbar. Dieses Jahr werden etliche neue Tools und Technologien im Big-Data-Segment erhältlich sein. Für eine noch schnellere Umwandlung verfügbarer Rohdaten in eine nutz- und gewinnbringende Form für Betriebe.

## **„Wie über die mediale Präsenz der Optimierung der Geschäftskultur das Vertrauen der Bevölkerung in die Banken zurückgewonnen werden kann“**

### **Paper propagiert: Akteure internationaler Bankhäuser seien unehrlich**

Eine sehr interessante Analyse veröffentlichten im November 2014 die Autoren Cohn, Fehr und Marèchal (Titel: *Business culture and dishonesty in the banking industry*). In ihr wird sich der öffentlichen Kontroverse von scheinbar unehrlichen Akteuren internationaler Bankhäuser gewidmet. Es wird angemerkt, dass Unternehmen und gar Länder auf lange Sicht nur leistungsfähig sind und bleiben, solange sie von der Bevölkerung als ehrlich wahrgenommen werden. Es ist die Rede von einem grundlegend notwendigen „*Vertrauen in die Ehrlichkeit*“.

Wir erinnern uns: das Vertrauen in die Bankhäuser und deren Akteure ließ in der Bevölkerung in den letzten zwei Jahrzehnten stark nach. Die noch im Bewusstsein persistierende Gesellschafts-Bilanz der Finanzkrise 07/08 ist sicherlich mitverantwortlich für das vorhandene Misstrauen. Und in den darauf folgenden Jahren prägten aufsehenerregende Finanzwelt-Skandale die mediale Landschaft. Nun das Interessante: Woher rührt eine augenscheinliche „*Unehrllichkeit*“ der Akteure von Banken? Selbst-schädigend: Ja, und zwar nicht nur mit den Negativ-Effekten auf die Geschäftsrealisierung und Reputation.

### **Bewusstsein um die Berufsgruppen-Zugehörigkeit führe zu unehrlichem Verhalten**

In dem Paper wurde ein Blick auf die Mitarbeiter von großen, internationalen Bankhäusern geworfen. Mit einem überraschenden Resultat: Entgegen der offenbar landläufigen Meinung der Bevölkerung, lägen Bankhaus-Akteure im Allgemeinen ein ehrliches und kontrolliertes Verhalten an den Tag.

In diesem Berufsumfeld zeige sich laut der Untersuchung aber eine feine psychologische Auffälligkeit: Wurde die berufliche Identität als "Banker" in den (bewussten) Vordergrund gerückt, neigten sie eher zur *Unehrllichkeit*. In anderweitigen Untersuchungen wurde offenbar bereits eruiert, dass diese spezifische psychologische „Eigenheit“ so bei anderen Berufsgruppen nicht vorläge. Die Hinweise verdichten sich nun darauf, dass die geläufigen Geschäftskulturen der Banken eine vertrauens-stützende Ehrlichkeitsethik unterlaufen; dass

also meiner Ansicht nach tatsächlich an den etablierten Geschäftskulturen etwas aktiv optimiert werden müsse, um dem Phänomen unehrlich agierender Banker entgegenzuwirken. Es ist kein rühmlicher Gedanke, dass die existierenden und real-gelebten Werte und Kulturen in den Bankhäusern die Mitarbeiter zu unehrlichen Verhaltensweisen im Arbeits- und Geschäftsalltag verleiten sollen.

### **Geschäftskulturen der Bankhäuser im Verdacht**

Würde sich dies weiter bestätigen, scheint mir der Status quo aufgrund der vorliegenden Reputationslage nicht mehr hinreichend haltbar, weil nicht mehr gesellschaftlich und medial salonfähig.

Es würde meiner Ansicht nach einer Optimierung der offenbar im Groß ähnlich-unzulänglichen etablierten Kulturen bedürfen - und dem Vorhaben sollte ein bedeutender Stellenwert beigemessen werden. Denn die Sichtweise der Bevölkerung auf die Bankhäuser ist essenzielle Grundlage für deren wirtschaftlichen Erfolg.

Eine Realisierung der Optimierung könnte meines Erachtens schwierig sein. Mit hoher Wahrscheinlichkeit stützen sich die Werte und Kulturen auf dem Grundkern des Geschäftsgebahrens. Deren Geschäftstätigkeit und deren -felder werden bestimmte Verhaltens- und Vorgehensweisen (z. B. das Vergütungsmodell über Provision) bedingen, die zu Rentabilität und einem unternehmerischen Erfolgsmodell führen. Um etwas an der - real gelebten - Kultur zu optimieren, die offenbar großen Einfluss auf das Mitarbeiter-Mindset ausübt, müsste man möglicherweise das Geschäftsgebahren an sich berühren, was ziemlich weit greifen würde. Nur für eine Kulturoptimierung, zum Ziele einer Reputationssteigerung.

Das Papier hier initiiert aber jedenfalls einen lohnenswerten Grundgedanken. Aufgrund der negativ angehauchten Reputationslage der Bankhäuser deren Kulturen einen größeren Stellenwert als Erfolgsfaktor zu zuweisen.

### **Persönliche Schlussbetrachtung:**

Es fragt sich, ob und in welchem Maße die Optimierung der Bankenkulturen das strategische Potenzial beherbergt, das Vertrauen der Bevölkerung zurückzuerlangen. Die Belegschaft müsste dafür auf ein tendenziell sozio-tauglicheres Mindset kognitiv geformt werden. Dies alleine würde aber noch nicht für eine Reputationssteigerung genügen. Es wäre notwendig, die Effekte in irgendeiner Form für die Bevölkerung sichtbar werden zu lassen und zu propagieren. Über aufwendige

mediale Kampagnen würde es in das öffentliche Bewusstsein gelangen. Neutrale Studien und Untersuchungen würden die Banken dabei argumentativ und werbewirksam unterstützen. Inwieweit die "Banken-Propaganda" tatsächlich Erfolg haben würde, ist selbstverständlich ungewiss. In Anbetracht des großen Aufwandes und der notwendigen Berührung bzw. Beeinflussung des eigentlichen Geschäftsgebahrens sind möglicherweise andere Mittel zur Reputationssteigerung geeigneter.

## **„Wie eine kognitive Leistungsorientierung mit Verantwortungsbewusstsein in einem Burn-Out münden kann“**

In einer Artikel-Veröffentlichung der „Wirtschaftswoche“ wird geschildert, dass eine Depression zunehmend Menschen treffe, die „sehr verantwortungsbewusst und leistungsorientiert“ seien. Folgendes von mir bezieht sich hierauf basierend. Weiter wird folgend „Burn-Out“ mit „Depression“ gleichgesetzt; es sind sicherlich einige Aspekte hier zu unterscheiden. „Burn-Out“ wurde jedoch von mir in der Überschrift gewählt, um einen Bezug zur hiesig-etablierten Arbeitswelt hervorzuheben.

### **Ehrbaren Persönlichkeitseigenschaften obliegt Gefahrenpotenzial**

Die von der Arbeitswelt erwünschten Persönlichkeitszüge der „Leistungsorientierung“ und des „Verantwortungsbewusstseins“ bergen m. E. das Gefahrenpotenzial, über ein von der sozialen (Arbeits-)umwelt nicht bestätigt-erfahrenes Selbstbild und nicht erfüllter eigener Erwartungshaltung an einem Burn-Out oder einer Depression zu erkranken.

Wird das von sich selbst gewünschte Selbstbild in der eigenen Wahrnehmung von sich selber und/oder anderen nicht bestätigt, so kann es auf diese Weise zu einer Verringerung des eigenen Selbstwertgefühls kommen. Eine Depression korreliert oftmals stark mit dem Verlust des *Selbstwertgefühls*. Diese gut-heißenden Persönlichkeitszüge sind aber meines Erachtens nur ein von der hiesigen Sozialisierung (ein-)geprägte Marker, an dem das eigene Selbstbild (fast schon instinktiv) gemessen wird. Es könnte jedoch, sich in einem anderen Kulturkreis befindend, ebenso jeder x-beliebiger andere Marker bzw. Persönlichkeitszug sein. Weiteres Gefahrenpotenzial: Ein Individuum habe sich stark von sich selbst und seiner Gefühlswelt entfernt; besonders in einem langwierigen, sich nicht erfüllenden Hergang, die Erwartungshaltungen Anderer und von sich selber (stark prägend vom sozialen Umfeld) zu erfüllen.

### **Schlüsselfaktor: Wahrnehmung und Generierung des eigenen Selbstbildes**

Die Szenerie mit Nachdruck noch einmal etwas näher veranschaulicht:

1.) Einer langfristigen und nachhaltigen Nicht-Bestätigung des eigenen Selbstbildes obliegt schließlich der Gefahr für den eigenen Selbstwert.

2.) Langfristiges Übergehen eigener Bedürfnisse, Befindlichkeiten und Gefühle, in der Hoffnung (u. der dringend erachteten Notwendigkeit), die Erwartungshaltungen doch noch erfüllen zu können, um somit wieder die Bestätigung zu erlangen. Dabei kommt es m. E. zu einem vom Individuum bewussten „Negieren“ eigener persönlicher Bedürfnisse, Befindlichkeiten u. Gefühle, weil dies und jenes eben gerade getan werden müsse - eben notwendig sei. Möglicherweise in einem Hergang sich vorfindend, in dem sich letzten Endes das Individuum vergeblich abstrampelt.

3.) Wesentlicher Bestandteil dieser Geschehnisse beim Übergang zu einem sich manifestierenden depressiven Zustandsbild ist, die nachhaltige u. sich prägende Verringerung des eigenen Selbstwertes, bei nachhaltiger Nicht-Bestätigung. Auf diese Weise wird ein Mensch geschaffen, der von sich selbst und der vorliegenden sozialen Umwelt ohne „Selbstbewusstsein“ wahrgenommen wird und so in der Gesellschaft herumläuft. Und mit diesem neu erlangten Wesenszug bzw. -erscheinung sogar erneut auf zusätzliche Weise negativ wahrgenommen u. bewertet wird, besonders im Arbeitsleben.

### **Interaktionen mit dem sozialen (Arbeits-)Umfeld**

Im Wiwo-Artikel wird erwähnt, dass vom direkten sozialen Umfeld der Situation Ratschläge wie „*Nun reiß' dich mal zusammen*“ erfolgen. Auf die Berufswelt umgemünzt, möglicherweise verbreitete Aussagen von Kollegen oder Vorgesetzten. Sind wir aber bereits an den Punkt angelangt, an dem das Individuum für die Umwelt sichtbare Ausschweifungen oder anderweitige Symptome zeigt, ist das Mühen um das eigene Selbstbewusstsein bereits verloren worden. Ratschläge wie „*Reiß dich mal Zusammen*“ offenbaren Unkenntnis über die psychosoziale Situation. Sofern sich der Mitarbeiter tatsächlich im anspannenden und packenden Strudel einer Depression bzw. eines Burn-Outs befindet. In weiterer Konsequenz strampelt sich das Individuum noch mehr ab, da die Umwelt bereits seinen Zustand wittert und bei Erfahrung dessen negativ bewerten würde. Dass etwas mit dieser Person nicht stimmt; das eigene Selbstbild sodann noch mehr in die Tiefe gerät. Möglicherweise in der schwellenden Panik, es folgen gar existenzielle Konsequenzen, wie z. B. ein Arbeitsplatzverlust.

### **Schutzmechanismus: Entkoppelung der Seele von der vorliegenden (Lebens-)Situation**

Weiter wird in dem vorliegenden Wiwo-Artikel ein Klinikleiter zitiert, der äußert, dass „bei einer schweren Depression [...] sich auch der disziplinierteste Mensch

[sich] nicht am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen [könne]“.

Und von mir nun weitergeführt: es ist nun in diesem Zustand für das Individuum nicht mehr möglich, mit eigener Aktivität weiterhin eigene Bedürfnisse, Befindlichkeiten und Gefühle zu übergehen. Aber: sie werden möglicherweise gar nicht mehr wahrgenommen; denn kaum noch mit den eigenen Seelenaugen erkennbar. Es werde schlicht „nichts mehr gefühlt“, es läge „kein Selbstwertgefühl“ mehr vor. Wir sind nun angelangt bei der „Gefühllosigkeit“, eines der markantesten Symptome eines „Burn-Outs“ bzw. einer „Depression“.

Nun etwas fabuliert von mir: Als würde sich nach einer langen Zeit der Fehl-Lebung des betroffenen Lebens der Geist bzw. die Seele sich von den Geschehnissen u. der Situation emotional entkoppeln zu versuchen und die Handbremse einzulegen. Und der Betroffene fällt in ein gefühlt schwarzes Loch, mit ebenso einhergehende Konsequenzen für die körperliche Gesundheit (u. a. Psychosomatisches Geschehen). Im Wechselspiel mit eigener Erwartungshaltungen u. sozialer Umwelt ist hier ein Individuum in ein schwarzes Seelenloch gestürzt. Weiterführend ist im Wiwo-Artikel nun die Rede, man solle nicht versuchen, „mit der Krankheit alleine klarzukommen“. Die Wahrnehmung des körperlich und nicht mehr funktionierenden Zustandes, ist es, was dem betroffenen Individuum nun noch zusätzlich auffallen kann bzw. für das praktische Weiterleben in die Quere kommt. Dass über psychosomatischem Wege, der Körper während des gesamten Depressionshergangs in gehörige Mitleidenschaft gezogen und wahrgenommen wird, sollte dabei nicht in Abrede gestellt werden.

### **Gibt es einen Weg um „Burn-Out“ im Arbeitsleben vorzubeugen?**

Vorgebeugt wird aus Individualsicht m. E. der Etablierung einer psychologischen Depression in diesem Kontext, ganz einfach, indem das Individuum nicht über einen längerfristigen Zeitraum seine eigenen Befindlichkeiten und Gefühle übergeht. Sich möglicherweise sogar in letzter Konsequenz entkoppelt von den Erwartungshaltungen anderer Menschen bzw. dem vorliegend sozialen Umfeld. In so manch' Situationen muss dafür das derzeitige direkte soziale Umfeld verlassen werden; und sich anderen Menschen zugewendet werden; zusätzlich für die Erfahrung von Neu-Erlebnissen im psychosozialen Kontext. Viele Menschen mit einem geringen Selbstwert sehen jedoch nicht (mehr) das Potenzial und gar nicht erst die Möglichkeit des Wechsel der sozialen Umgebung; schon gar nicht als potenzieller Heilsbringer gegen eine Depression oder einen Burn-

Out. Stattdessen verinnerlichen viele Menschen die negativen (Wert-)Urteile von sich selbst und ihres direkten Umfeldes, es brennt sich – relativ zügig und unerbittlich prägend - in ihre Psyche ein, lähmt sie und macht sie sodann machtlos, sich selber noch helfen zu können.

In diesen Strudel gerät man aber vorerst zunächst nur, wenn das eigene Selbstbild u. Selbstwertgefühl in hohem Maße über die Reaktionen anderer Menschen generiert wird. Fox Mulder (Akte X) sagte einst sinngemäß: *„Würden Sie gerne anders Aussehen, Scully? Denken Sie mal darüber nach.: Ihre Umgebung würde auf Sie wohl völlig anders reagieren. Und vielleicht sind es ja die Reaktionen der anderen Menschen auf uns, die uns zudem machen der wir sind.“*



## Weiterführende Literatur

Heintze, Nicola: Big Data – Techniken, Analysemethoden und Visualisierungs-Tools. Hamburg. Februar 2014. (Link)

Zafari, Fartash; Teuteberg, Frank: Der Weg zum Einkauf 4.0: Herausforderungen bei der Automatisierung und Digitalisierung im Einkauf – Eine multi-methodische Analyse am Beispiel der Logistikbranche. Osnabrück. (Link)

mittelstand-heute.com: Einkauf 4.0: So geht intelligente Beschaffung. November 2020. (Link)

Deloitte: Digitalisierung im Einkauf: Gewinntreiber mit Zukunftspotenzial. Innovative digitale Technologien heben die Optimierung des Einkaufs auf eine neue Stufe. (Link)

C. Schermuly, Carsten: Wann New Work funktioniert – und wann nicht. Das Konzept in der Praxis. November 2020. (Link)

Dämon, Kerstin: Wie Chefs richtig mit depressiven Mitarbeitern umgehen. Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch. November 2017. (Link)

Cohn, Alain; Fehr, Ernst; Maréchal, Michel André: Business culture and dishonesty in the banking industry. November 2014. (Link)