

---

# Inhaltsverzeichnis

Introduction	1.1
Hilfe	1.2
Markdown Syntax	1.2.1
PDF Anleitung	1.2.2
Vorbereitung	1.3
Co-Economy: Wertschöpfung im digitalen Zeitalter	1.3.1
1 Connectedness	1.3.1.1
2 Collaboration	1.3.1.2
3 Cases	1.3.1.3
4 Change	1.3.1.4
5 Conclusion	1.3.1.5
Die Digitalisierung der Welt	1.3.2
1 Industrie 4.0 oder das Industrial Internet of Things	1.3.2.1
2 Nur Science Fiction?	1.3.2.2
3 Denken Sie in Produkten - erst danach in (IT-)Prozessen	1.3.2.3
4 Aufrüsten für die digitale Zukunft	1.3.2.4
5 Bringen Sie Ihre Technik auf Vordermann	1.3.2.5
Erfolgsfaktoren für eine digitale Zukunft	1.3.3
1 Einleitung	1.3.3.1
2 Was verstehen wir unter Informationstechnologie?	1.3.3.2
3 Welchen Nutzen hat Informationstechnologie?	1.3.3.3
4 Einsatz im schlanken Unternehmen	1.3.3.4
5 Was benötigt eine erfolgreiche IT-Organisation?	1.3.3.5
6 Wie lässt sich eine IT-Organisation am besten optimieren?	1.3.3.6
7 CIO	1.3.3.7
8 Schlusswort	1.3.3.8
Soft Skills	1.3.4
1 Career Teil 1	1.3.4.1
1 Career Teil 2	1.3.4.2
2 Marketing yourself	1.3.4.3

---

3 Learning	1.3.4.4
4 Productivity	1.3.4.5
7 Spirit	1.3.4.6
Trusted Web 4.0 - Konzepte einer digitalen Gesellschaft	1.3.5
2 Rechtliche und organisatorische Grundlagen	1.3.5.1
3 Konzepte der Zukunft	1.3.5.2
Gemeinwohlökonomie	1.3.6
1 Kurzanalyse	1.3.6.1
2 Die Gemeinwohl-Ökonomie - der Kern	1.3.6.2
3 Die Demokratische Bank	1.3.6.3
4 Eigentum	1.3.6.4
5 Motivation und Sinn	1.3.6.5
6 Weiterentwicklung der Demokratie	1.3.6.6
7 Beispiele, Verwandte und Vorbilder	1.3.6.7
8 Umsetzungsstrategie	1.3.6.8
Zusammenfassung	1.4
Beispielkapitel 1	1.4.1
Beispielkapitel 2	1.4.2
MS Cloud Design Patterns	1.5
Cashe-Aside Pattern	1.5.1
Circuit Breaker Pattern	1.5.2
Competing Consumers Pattern	1.5.3
Compute Resource Consolidation Pattern	1.5.4
Command and Query Responsibility Segregation (CQRS) Pattern	1.5.5
Federated Identity Pattern	1.5.6
Leader Election Pattern	1.5.7
Queue-Based Load Leveling Pattern	1.5.8
Static Content Hosting Pattern	1.5.9
Throttling Pattern	1.5.10
Asynchronous Messaging Primer	1.5.11

---

# Spezielle Gebiete zum Software Engineering Script

Dies ist das gemeinsam erstellte Modul Script zu den Themen, die im Sommersemester 2017 an der FH-Bielefeld im Modul behandelt wurden.

Anleitung:

- die Texte werden mit Markdown erstellt
- pro Kapitel wird eine Datei erstellt und nicht eine Datei pro Person
- pro Buch existiert eine Datei, in der die wichtigsten Eckdaten stehen und evtl. eine kleine Einleitung oder Zusammenfassung
- daraus ergibt sich folgende Struktur pro Buch:
  - buchname.md
  - buchname (Ordner)
  - buchname/kapitelnummer\_kapitelname.vorname\_nachname
  - Beispiel:
    - co-economy\_wertschoepfung\_im\_digitalen\_zeitalter.md
    - co-economy\_wertschoepfung\_im\_digitalen\_zeitalter (Ordner)
    - co-economy\_wertschoepfung\_im\_digitalen\_zeitalter/1\_connectedness.fabian\_lorenz.md
    - co-economy\_wertschoepfung\_im\_digitalen\_zeitalter/2\_colaboration.fabian\_lorenz.md
    - co-economy\_wertschoepfung\_im\_digitalen\_zeitalter/3\_cases.lutz\_winkelmann.md
    - ...
- um das ganze einheitlich zu gestalten folgende Formatierung innerhalb der Kapitel:
  - Kapitelüberschrift in H1 (z. B. # 3 Cases)
  - Unterkapitel in H2 (z. B. ## 3.1 Die neue Sharing Economy)
  - Abschnittsüberschriften in H3 (z. B. ### Technologien und Innovationen)
- es wird nur noch mit Github gearbeitet und nicht mehr auf dem GitBook direkt
- jeder arbeitet auf einem eigenen Branch (nicht master branch)
- dieser wird per pull request an github geschickt und vom Admin gemerget bzw. mit Kommentar abgelehnt, falls etwas nicht passt

- auf gitbook kann man sich die aktuelle Version ansehen (sobald der merge durchgeführt wurde)
- um die Seitenzahl herauszufinden, falls jemand einen Markdown Editor verwendet, der das Dokument nicht als PDF anzeigt:
  - im Chrome-Browser rechte Maustaste
  - Drucken
  - nach PDF exportieren

## Hilfs- und Testkapitel

# Headings

```
-- Überschrift H1: # Überschrift
```

# Überschrift

-- Überschrift H2: ## Überschrift

# Überschrift

```
-- Überschrift H3:   ### Überschrift
```

# Überschrift

```
-- Überschrift H4: ##### Überschrift
```

# Überschrift

```
-- Überschrift H5: ##### Überschrift
```

## Überschrift

```
-- Überschrift H6: ##### Überschrift
```

## Überschrift

# Paragraphs

-- Paragraphen werden durch eine oder mehrere leere Zeilen von einander getrennt:

[illegible]

Pargarph22  
2222222222222222222222222222 mit zwei Zeilen abstand

# Emphasis

-- kursiv: `_dieser Text wird kursiv_`

*dieser Text wird kursiv*

-- fett: `**dieser Text wird fett**`

**dieser Text wird fett**

-- durchgestrichen: `~~dieser Text wird durchgestrichen~~`

~~dieser Text wird durchgestrichen~~

# Listen

-- ungeordnete Liste: `* Element 1 und nächste Zeile Tab * untergeordnetes Element 2`

- Element 1
  - untergeordnetes Element 2

-- geordnete Liste: `1. Element, 2. Element ...`

1. Element
2. Element

# Links

-- Link mit Titel:

This is [an example](<http://google.com> "Titel") inline link mit title.

This is [an example](<http://google.com> "Titel")/www.google.de inline link mit title.

```
[
  This link
](
  http://example.net/
) has no title attribute.
```

# PDF Anleitung

## Linux:

### Installation:

**Nodejs** wird benötigt (<https://wiki.ubuntuusers.de/Node.js/>)

```
sudo ln -s /usr/bin/nodejs /usr/bin/node
```

 (Symlink wird nicht bei allen Distributionen benötigt)

**Gitbook Package** Installation:

```
(sudo) npm install gitbook-cli -g
```

```
(sudo) npm install gitbook-pdf -g
```

**Phantomjs** könnte evtl. Fehler bei der Installation ausgeben deswegen ggf. nachinstallieren (<https://gist.github.com/julionc/7476620>)

der **Ebook-Converter von Calibre** wird dafür verwendet (<https://wiki.ubuntuusers.de/Calibre/>)

## Verwendung:

```
gitbook pdf '/pfad zu dem Dateien' '/Speicherpfad der PDF/mybook.pdf' (' ' " nur bei Leerzeichen im Pfad nötig)
```

z. B. `gitbook pdf /Gitbook/Library/fh-bielefeld-mif-sw-engineerin/script /Gitbook/Library/fh-bielefeld-mif-sw-engineerin/script/mybook.pdf`



Vorbereitungskapitel, welches die originalen Ausarbeitungen enthält.

# Co-Economy: Wertschöpfung im digitalen Zeitalter

## Zusammenfassung des Buches:

**Titel:** Co-Economy: Wertschöpfung im digitalen Zeitalter - Netzwerke und agile Organisationsstrukturen erfolgreich nutzen

**Verfasser:** Claudia Pelzer, Nora Burgard

**Verlag:** Springer Gabler

**Jahr:** 2014

**ISBN:** 978-3-658-00954-0, 978-3-658-00955-7 (eBook)

Zusammenfassung von: Fabian Lorenz, Lutz Winkelmann

## Einleitung

In der heutigen Zeit ist es dank der Digitalisierung für viele kleine Unternehmen einfacher, sich auf dem Markt gegen große Wettbewerber durchzusetzen.

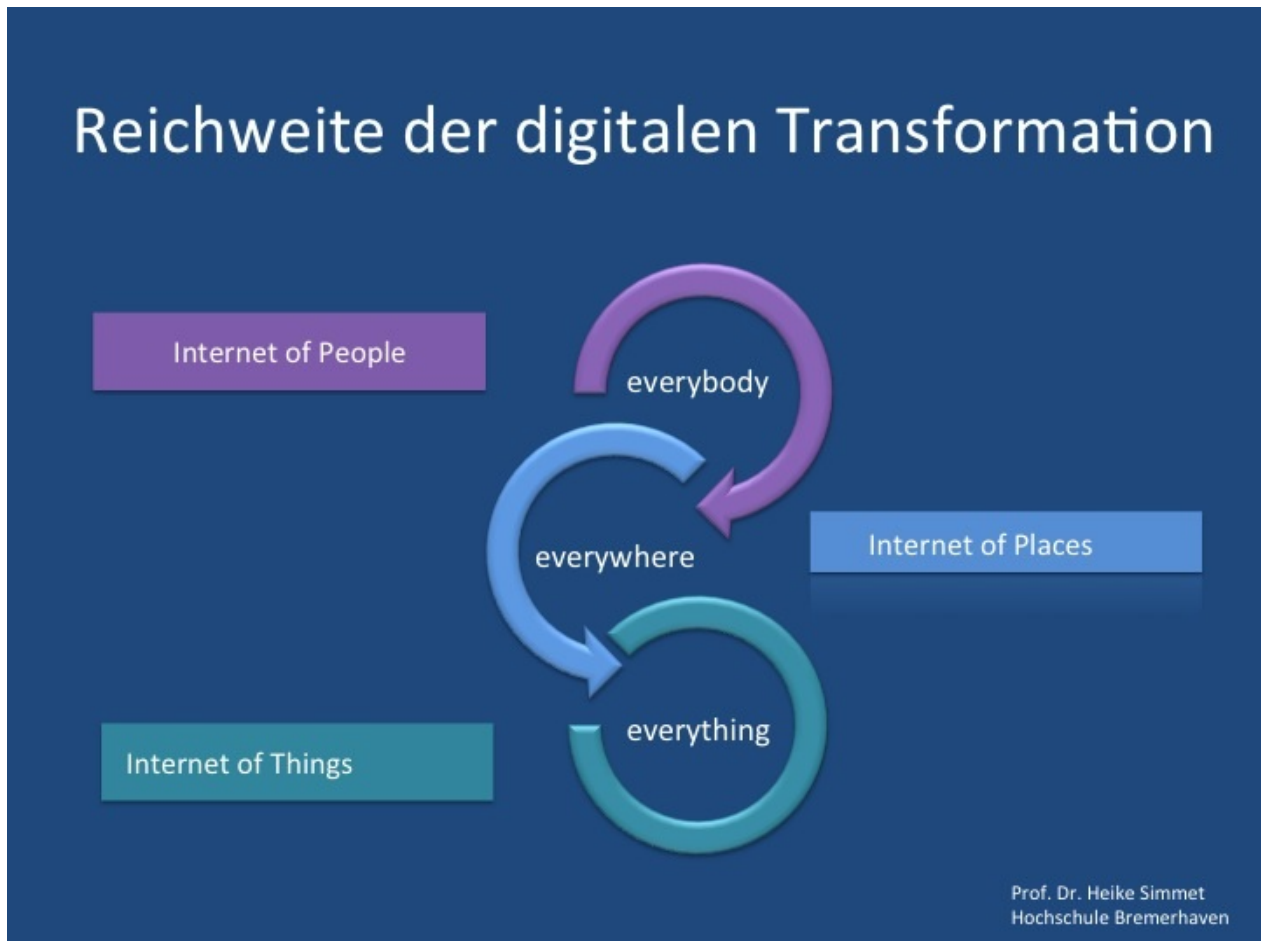
Hauptgrund dafür sind Agilität, Flexibilität und Kreativität, die von großen Unternehmen, hervorgerufen durch ihre starren Strukturen, häufig nicht so gelebt werden können, wie es bei kleinen Firmen der Fall ist.

Um den Anschluss nicht zu verlieren, ist es also notwendig, diesen Strukturellen Wandel durchzuführen und die Vorteile dieser neuen "netzbasierten Wertschöpfung" zu nutzen.

# 1 Connectedness

Die wichtigste Ursache für diesen Wandel ist dabei das Internet.

Es durchdringt unser gesamtes Leben und vernetzt Personen, Dinge und Orte. Ein Leben ohne Internet und diese Vernetzung ist heutzutage kaum mehr vorstellbar.



"Reichweite der digitalen Transformation." (Quelle:<http://hsimmet.com/2013/12/15/wearable-devices-neue-gamechanger-in-der-digitalen-tansformation/>)

Gerade die Sozialen Netzwerke wie z.B. Facebook und LinkedIn erfreuen sich einer großen Beliebtheit und bieten Unternehmen viele verschiedene neue Möglichkeiten, aber auch Gefahren.

Mithilfe von LinkedIn können beispielsweise neue Mitarbeiter fürs Unternehmen auf völlig neue Art gewonnen werden. Statt den ehemals klassischen Weg über Stellenausschreibungen zu gehen, können passende Kandidaten aktiv gesucht werden und somit Stellen schneller und besser besetzt werden.

Durch Facebook hingegen ändert sich die Marketingstrategie vieler Firmen. Statt in teure Marketingaktionen zu investieren, gewinnt die Mund-zu-Mund-Propaganda einen neuen Stellenwert. Durch die Kommunikation in den sozialen Netzwerken kann direkt auf den

Kunden eingegangen werden, beispielsweise durch bereitstellen von Informationen, dem Beantworten von Fragen oder dem Eingehen auf Beschwerden. Die Kundenbindung wird dadurch gestärkt und Kunden fangen an sich mit dem Unternehmen stärker zu identifizieren, was dazu führt, dass sie selbst das Unternehmen gegenüber anderen Mitgliedern empfehlen.

Das wichtigste Ziel für ein Unternehmen im Bezug auf Soziale Netzwerke ist dabei die Reichweite zu steigern, welche durch Kennzahlen wie Klicks, Besucherzahlen oder Followern etc. angegeben ist. Um diese Reichweite zu steigern gibt es die Taktiken des "Growth Hackings", also speziellen Taktiken ("Hacks") die darauf abzielen diese Kennzahlen zu erhöhen. Mittlerweile gibt es sogar den Job des "Growth Hackers", dessen Aufgabe es ist mit kleinen Tricks die Reichweite seines Unternehmens zu steigern.

Ein weiterer Wandel existiert bei den Business-Modellen. Der Wertschöpfungsprozess von digitalen Gütern, Services und Netzwerken wird durch folgende drei Faktoren bestimmt:

### 1. Niedrige Grenzkosten

Virtuelle Güter sind meist ohne weitere Kosten reproduzierbar. Zwar ist die Entwicklung von beispielsweise Online-Plattformen teuer, die Kosten einen neuen Nutzer zu integrieren tendieren jedoch gegen Null. Zudem übernehmen Nutzer auch selbst Aufgaben, wie beispielsweise das Melden von illegalen Inhalten oder als Moderator. Somit fallen auch in diesen Bereichen keine Kosten an. Ein weiterer Schritt ist, dass Nutzer sogar selbst die Inhalte liefern, wie beispielsweise bei Youtube. Die Kosten für das Unternehmen belaufen sich somit nur noch auf Entwicklung und Betrieb der Plattform.

### 2. Netzwerkeffekte

Der Wert eines Netzwerks orientiert sich meist an der Anzahl seiner Nutzer. Je mehr Nutzer ein Netzwerk hat, desto attraktiver ist es für eventuelle neue Interessenten. Mit jedem neuen Mitglied steigt somit der Wert des Netzwerks. Neben der Anzahl ist jedoch auch die Qualität der Teilnehmer eines Netzwerks relevant. Je mehr ein spezieller Teilnehmer des Netzwerks interessant für andere Nutzer ist, desto höher steigt auch hier der Wert des Netzwerks. (Beispiel: Größere/Bekanntere Youtuber)

### 3. "Long-Tail"-Effekte

Als Long-Tail Effekt wird bezeichnet, dass Anbieter im Internet ihren Gewinn nicht durch ein bestimmtes Kernprodukt erwirtschaften, sondern durch eine Vielzahl von verschiedenen Nischenprodukten.

## 2 Collaboration

Durch Zusammenarbeit lassen sich Ziele erreichen, die von einem einzelnen nur äußerst schwer oder gar nicht erreicht werden können. Durch die Digitalisierung sind verschiedene neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit entstanden, so kann beispielsweise gleichzeitig von mehreren weit entfernten Orten aus an einem Projekt gearbeitet werden. Es sind eine Vielzahl von Plattformen und Tools entstanden um diese Kollaboration umzusetzen oder zu nutzen, wie beispielsweise Online-Projektmanagement-Plattformen, von Nutzern gepflegte Wikis, Instant-Messaging-Systeme und Services wie Dropbox und Google-Docs. Durch diese Möglichkeiten der (Interdisziplinären-)Kollaborationen eröffnen sich neue Innovationschancen.

Damit eine soziale Zusammenarbeit im Kreativbereich auch zu einem Erfolg führt müssen folgende Aspekte enthalten sein:

1. Dialogisch  
Die Fähigkeit zuzuhören, ohne dass das Gegenüber etwas sagt; zu erspüren, was die Intention des anderen ist, wenn Sprache nicht mehr effizient ist.
2. Konjunktivische Rede  
Diese Form der Kommunikation lässt Raum für Mehrdeutlichkeiten und Interpretationen. Dadurch entsteht Raum für Geselligkeit und alle Meinungen/Standpunkte können miteinbezogen werden.
3. Informeller Rahmen  
Improvisation statt Verfolgen eines von vornherein vorgegebenen Zieles, um den Prozess der Kreativität nicht einzuschränken.
4. Empathie statt Sympathie  
Sympathie ist das Identifizieren mit uns ähnlichen Individuen, Empathie das Verstehen anderer Personen. Sympathie kann bei der Zusammenarbeit hinderlich wirken, Empathie, also der Versuch Kollegen die anders sind als man selbst, zu verstehen, ist jedoch Horizont erweiternd.

Des Weiteren existieren Regeln, die dazu dienen sollen geteilte Ressourcen zu managen:

1. Grenzen zwischen den Nutzern und Ressourcengrenzen  
Es existieren klare, lokal akzeptierte Grenzen zwischen 'legitimen Nutzern' und 'Nichtnutzungsberechtigten', sowie klare Grenzen zwischen einem spezifischen Gemeinressourcensystem und einem größeren sozio-ökologischen System.
2. Übereinstimmung mit lokalen Gegebenheiten (Kohärenz)  
Die Regeln für eine Aneignung und Reproduktion einer Ressource entsprechen den örtlichen Gegebenheiten, sie überfordert die Menschen nicht und sind aufeinander

abgestimmt, das heißt sie müssen aufeinander bezogen sein. Die Verteilung der Kosten erfolgt proportional zur Verteilung des Nutzens.

### 3. Gemeinschaftliche Entscheidungsfindung

Teilnehmer haben Mitspracherecht an den Entscheidungen zur Bestimmung und Änderung der Nutzungsregeln eines Systems.

### 4. Monitoring der Nutzer und Ressourcen

Die Überwachung der Ressourcen wird entweder von den Nutzern selbst übernommen oder muss mit den Nutzern geteilt werden.

### 5. Abgestufte Sanktionen

Die Bestrafung von Regelverletzungen beginnt auf niedrigem Niveau und verschärft sich, wenn der Nutzer die Regel mehrmals verletzt hat. Alle Sanktionen sind dabei glaubhaft und nachvollziehbar.

### 6. Konfliktlösungsmechanismen

Konfliktlösungsmechanismen müssen gleichzeitig schnell, direkt und günstig sein. Es gibt lokale Räume die für die Lösung von Konflikten genutzt werden und zwischen Nutzern sowie Nutzern und Institutionen.

### 7. Anerkennung

Es ist ein Mindestmaß an Anerkennung des Rechts der Nutzer erforderlich, ihre eigenen Regeln bestimmen zu können.

### 8. Eingebettete Institutionen

Wenn beispielsweise eine Gemeinressource eng mit einem Ressourcensystem verbunden ist, sind Governance-Strukturen auf mehreren Ebenen miteinander verknüpft.

Diese kreative Zusammenarbeit bietet einem Unternehmen diverse Vorteile, beispielsweise sind Produktionsprognosen, die kollaborativ im Unternehmen erstellt wurden meist genauer, als wenn sie nur von einer verantwortlichen Person erstellt wurden.

Auch eine Zusammenarbeit mit dem Kunden und seine Einbeziehung in die Unternehmensprozesse tritt immer häufiger auf. Durch die wie bereits beschriebene Möglichkeit von Kunden beispielsweise durch soziale Netzwerke viel stärker als früher einen Einfluss auf Unternehmen zu haben, ist es notwendig auf die Wünsche des Kunden einzugehen und ihn bei der Produktentwicklung zu beteiligen. Dies hat den entscheidenden Vorteil, dass das Vertrauensverhältnis zwischen Produzent und Konsument gefördert wird.

Um diese strukturelle Kollaboration zwischen Unternehmen und Kunde zu einem Erfolg zu führen, existiert ein fünfstufiges Konzept. Der Kunde wird dabei nicht nur in einen Teil des Entstehungsprozesses miteingebunden, sondern in alle Entscheidungsprozesse der Firma, vom Brainstorming über mögliche neue Produkte über Co-Creation der Werbung, bis hin zum Gestalten des Preises.

### 1. Die Unternehmenskultur

Es ist darauf zu achten das die geplante Kollaboration zu der bestehenden

Unternehmenskultur passt. Das Unternehmen soll also nicht Kollaborationen angepasst werden, sondern genau andersherum. Veränderungen von firmeninternen Strukturen erfolgen langsam. Wurde eine neue Idee beispielsweise bisher von einem Mitarbeiter entwickelt, sollte dieser nicht ersetzt werden, sondern die Kollaboration sollte darauf abzielen diesen Mitarbeiter zu unterstützen. Nach mehreren erfolgreichen Kollaborationen wird sich die Kultur des Unternehmens nach und nach ändern und tiefgreifende Kollaborationen mit dem Kunden können angegangen werden.

### 2. Die richtigen Menschen

Nicht jeder beliebige Kunde ist für einen Kollaborationsprozess geeignet. Es sollten Kunden gefunden werden, die eine hohe Eigenmotivation haben und bestenfalls ein bestimmtes Fachwissen vorweisen und Erfahrung mit den relevanten Produkten/Dienstleistungen haben, da diese letztendlich auch die Kunden sind, die diese Produkte/Dienstleistungen kaufen/nutzen.

### 3. Die aktive Einbeziehung der Führungsebene

Top-Manager sollten Kollaborationsprozesse nicht nur unterstützen, sondern auch aktiv miteinbezogen werden, da ansonsten die Gefahr besteht, dass Führungskräfte Entscheidungen treffen ohne auf die Ergebnisse der Kollaboration zu achten.

### 4. Grenze zwischen interner und externer Kommunikation

Diese Grenze gilt es zu durchbrechen. Wenn die Kollaboration nur innerhalb der Firma stattfindet, wird niemals die maximale Reichweite erzielt werden.

### 5. Das Ausmaß abschätzen

Es ist notwendig, das Ausmaß der erforderlichen Arbeitsaufwände im Vorfeld abzuschätzen, sowohl firmenintern, als auch extern, um das finanzielle Risiko zu verringern. Dafür ist es erforderlich die Ziele zu definieren, Beteiligten mit einzubinden und Erwartungen zu definieren. Im Zuge der Kollaboration mit der Community ist auch die Ernennung eines Community-Managers ratsam, der für die Kommunikation zwischen Unternehmen und Community zuständig ist.

## 3 Cases

### 3.1 Die neue Sharing Economy

Bei der Sharing Economy (auch Shareconomy oder Collaborative Consumption) rückt die Nutzung von Ressourcen in den Vordergrund. Um für Umweltschutz, Effizienz und Nachhaltigkeit zu sorgen wird immer öfter nicht der Besitz eines Guts sondern nur die Nutzung dieses angestrebt. Nur selten ist ein permanenter Zugriff auf eine Resource, welche sich als Maschine, Örtlichkeit oder etwas abstraktes darstellen lässt, nötig. In diesem Fall soll durch das Teilen der Resource für mehr Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz gesorgt werden.

Der Gedanke der Shareconomy wurde bereits in den 70er Jahren gefordert, passte allerdings nicht zu den Gesellschaftsbedürfnissen, welche auf den Besitz von Gütern ausgelegt waren. Heutzutage hingegen wird bereits vieles in sozialen Netzwerken geteilt und somit ist der Gedanke des Teilens bereits in der Gesellschaft verankert.

In einer Statistik von 2010 aus der USA werden folgende Werte für geteilte Güter aufgezählt:

- Wohnraum (58%)
- Arbeitsraum (57%)
- Nahrungszubereitung (57%)
- Haushaltszubehör (53%)
- Kleidung (50%)

Zu den geteilten Gütern zählt auch der Kauf oder Verkauf von gebrauchten Gütern. Durch das Internet und die damit einhergehenden Möglichkeiten ist das Teilen von Ressourcen einfacher geworden. So werden öfter Immobilien, Verkehrsmittel oder selten genutzte Dinge wie Gartengeräte vermietet und geteilt.

Das momentan bekannteste Beispiel für das Verleihen von Gütern ist in der Autobranche zu finden. Vorallem in Städten wird ein Auto oftmals nichtmehr als Statussymbol, sondern als Belastung empfunden. Durch das Mieten und Teilen von Autos ist ein riesiger, neuer Markt entstanden, welcher sich Dank des Internets und mobiler Applikationen immer stärker verbreitet.



Der Grundgedanke hinter der Shareconomy ist der, ein Gut günstig zu leihen, anstatt es teuer zu kaufen. Dieser Gedanke findet sich auch immer öfter in großen Firmen und nicht nur bei Privatpersonen wieder. Um Ressourcen wie zum Beispiel Speicherplatz zu sparen, werden eBooks, Musik und andere Medien digital oftmals zum Leihen angeboten. Der Konsument hat geringere Kosten für das Leihen und beansprucht nur für kurze Zeit seinen Speicherplatz.

Die Sorge, dass mit verliehenen Gütern nicht ordnungsgemäß umgegangen wird oder dass die Güter gestohlen werden können, ist momentan der stärkste Gegner der Shareconomy. Allerdings gab es ähnliche Sorgen bereits bei der Einführung des Online-Shoppings, welche sich schnell verflüchtigten.

Es gibt kritische Stimmen gegen die Shareconomy, welche behaupten, dass das Teilen ohne den eigentlichen Besitz eines Guts nicht möglich ist, wobei die Anzahl der Güter, welche sich im Umlauf befinden, allerdings verringert würde. Auch wird davon gesprochen, dass nicht die Nachhaltigkeit oder der Umweltschutz sondern lediglich der Kostenfaktor der Antrieb für die Shareconomy sei.

## 3.2 Crowdsourcing als neue Organisationsform

Der Begriff Crowdsourcing beschreibt den Zugriff auf ein gemeinschaftliches Wissen und personelle Ressourcen, um ein Problem zu lösen.

Unterkategorien des Crowdsourcing sind unter anderem:

- Crowdfunding (Finanzierung eines Projekts durch die Community)
- Co-Creation (Erschaffung eines Werkes durch die Community)
- Microworking (Teilaufgaben eines Projekts werden durch die Community erledigt)

Durch das Internet zählt die Crowdsourcing-Branche aktuell zu den am schnellsten wachsenden. Der Zugriff auf eine immer größer werdende Community, in welcher alle Arten von Fähigkeiten abgedeckt sind, wird durch Plattformen im Internet ermöglicht. Teams können Aufgaben zur Fertigstellung eines Projekts durch einfachere Kommunikationsmöglichkeiten unabhängig von räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten realisieren.

Die hohe Nachfrage an Crowdsourcing Dienstleistungen basiert auf folgenden sechs Grundprinzipien:

1. Die Anforderungen an technische und soziale Kompetenzen steigen.

2. Durch moderne Kommunikationstechnologien sind Personen nicht an Freizeit und Arbeitszeit gebunden.
3. Produkte werden durch Ideen, Innovationen und Informationen ersetzt.
4. Arbeitszeiten und Löhne können flexibler an die Fähigkeiten der Personen angepasst werden.
5. Wertschöpfungsketten werden transparenter und der Konsument erlangt Eingriff in diese.
6. Durch Crowdfunding werden Produkte von Konsumenten vorfinanziert.

Im Gegensatz zu Outsourcing ist Crowdsourcing nicht an feste Arbeitszeiten und einen festen Arbeitsplatz gebunden. Außerdem sind die einzelnen Teammitglieder einfacher auszutauschen und die Bezahlung erfolgt nach dem Festpreisprinzip anstatt auf Stundenlohnbasis.

Die Motivation für Crowdsourcing erstreckt sich über viele Bereiche, wobei der materielle Ansatz ein sehr geringer ist. Ein Beispiel für Crowdsourcing ist Wikipedia, wobei Leute ihr Wissen teilen um selber von dem Wissen anderer profitieren zu können. Auch Wohltätigkeit, Spaß und Langeweile können motivieren. Geld ist nicht die beste Motivation für Crowdsourcing Projekte, da die Bezahlung oftmals nicht besonders hoch ist und die Teilnehmer dementsprechend auch nur einen Teil ihres Könnens einsetzen.

Für Unternehmen sind gibt es mehrere interessante Vorteile. Im Folgenden werden einige davon aufgelistet:

- Austausch von Wissen
- erweiterter Ideenpool
- Einbeziehung geographischer Besonderheiten
- Ressourcenersparnisse durch Spezialisierung

### **3.3 Beispiel: Vernetzte Arbeits- und Lebensräume**

Vorallem in Städten ist der Effekt der Shareconomy deutlich zu spüren. Sei es bei dem Teilen von Büroflächen, bei Wohngemeinschaften oder bei der Autovermietung.

Der Begriff Co-Working beschreibt das Mieten eines Arbeitsplatzes mit Internetanschluss und einer Postadresse. Dieses Konzept ist vor allem bei Startups und Freelancern beliebt, da Kosten minimiert werden können, die Arbeiter nicht zu sehr abgelenkt werden wie wenn sie von zu Hause arbeiten würden und da der Austausch mit anderen Mietern möglich ist, wodurch ein professionelles Netzwerk aufgebaut werden kann.

Unter dem Begriff Co-Living wird das Teilen einer Wohnung verstanden. Vor allem für Städtertrips ist diese Hotelalternative besonders interessant, da Geld gespart werden kann und der Austausch zwischen verschiedenen Kulturen gefördert wird.

## 3.4 Beispiel: Vernetztes Wissen

Sogar für das Wissen an sich lassen sich Unterschiede zwischen alter und neuer Denkweise finden. Früher konnte Wissen als persönlicher Besitz angesehen werden. Oftmals blieben Arbeiter bis zur Rente nur in einer Firma, da sie sich in dieser Branche auskannten und der Umstieg in eine andere Firma eine Art neue Ausbildung mit sich ziehen würde. Heute ist dies zum Teil immernoch so allerdings wird das Wissen heutzutage vermehrt geteilt. Im Internet findet man leicht Vorlesungen von Professoren oder auch Berichte von Experten, wodurch es einfacher ist, am technologischen Wandel teilzuhaben.

Der Begriff Co-Learning stellt das Lernen geteilten Wissens in einer Gruppe unabhängig vom Ort dar. So ist es beispielsweise möglich, Nischenangebote zu erstellen, welche in einer Universität nur sehr wenige Studenten zum teilhaben bewegen können, allerdings weltweit eine große Anzahl an Interessenten finden.

Foren und Wikis dienen als Wissens- und Datensammlungen, welche auf einer technologischen Organisationskultur aufbauen, ein nötiges Maß an Vertrauen und Transparenz vermitteln und die Beitragleistenden in Kategorien einstufen.

Das Wissen, welches in diesen Sammlungen geteilt werden soll kann entweder explizit oder implizit sein.

Folgende Punkte treffen für das explizite Wissen zu:

- Der Wissensinhaber kann die Information beschreiben
- Der Wissensempfänger muss Kenntnis über das Vorhandensein der Information haben

- Der Zugang zu den geteilten Informationen muss für den Wissensempfänger möglich sein
- Die Wissenssammlung muss strukturiert werden

Implizites Wissen hingegen kann vom Wissensinhaber nicht artikuliert werden. Hierunter fallen beispielsweise Fähigkeiten wie das Fahrradfahren. Der Austausch von implizitem Wissen kann somit nur in informellen Netzwerken stattfinden.

Auch innerhalb von Unternehmen ist ein Austausch von explizitem und implizitem Wissen oft nötig und kann durch ein Wiki abgewickelt werden, welches unter anderem Produktbeschreibungen, Anwenderhandbücher oder Allgemeines Markt- und Branchenwissen beinhalten kann. Hierdurch wird die Kommunikation oft vereinfacht, da der Zugang für alle betreffenden Personen möglich ist.

Durch Co-Creation und Open Innovation können auch externe Personen am Prozess der Entwicklung eines finalen Produkts in einem Unternehmen teilhaben. Impulse können hierbei von innen und von außen angestoßen und Informationen von innen nach außen weitergegeben werden. Dieser Prozess wird in der folgenden Abbildung dargestellt und wird als Crowdstorm (Brainstorming der Crowd -> Zusammensetzung von Brainstorming und Crowdsourcing) bezeichnet.



Je mehr sich die Unternehmen in diesem Prozess der Crowd öffnen, desto innovativer werden schlussendlich die Produkte, da die internen Mitarbeiter sich ansonsten in einer Art Blase befinden und sich vor externen Anreizen verschließen.

## 3.5 Beispiel: vernetzte Dienstleistungen

Durch die Digitalisierung konnte das Angebot und die Nachfrage von Dienstleistungen ins Internet verschoben werden und somit können Zeit- und Ortsunabhängig Spezialisten für gewisse Problemstellungen gefunden werden. Hierfür sind Online-Dienste wie Auftrags-Datenbanken oder das Micro-Payment unablässlich.

Es gibt verschiedene Tools, welche die ortsunabhängige Zusammenarbeit von Teams unterstützen wie beispielsweise Skype. Soll die Entwicklung von Projekten auch zeitunabhängig sein, so kann auf Dienste wie Google Drive zurückgegriffen werden. Diese Tools umfassen die Hauptaufgaben Online-Projektmanagement, Datentransfer und Kommunikation und werden oftmals gemeinsam eingesetzt.

Nicht nur Dienstleistungen werden vermehrt über das Internet angeboten, sondern auch Produktionsvorgänge werden immer mehr digitalisiert. Durch die Einführung des 3D-Drucks werden viele druckbare Objekte über das Internet erreichbar gemacht und können somit zu Hause erstellt werden. Natürlich ist auch das Teilen eines Objekts mit der Community möglich. Hierdurch werden Innovationen ins heimische Arbeitszimmer verlegt und somit werden Produktionsabläufe grundlegend beeinflusst.

Auch das Finanzwesen ist von der Co-Economy betroffen. Im Internet werden bereits viele Zahlungsmöglichkeiten wie Paypal angeboten. Auch Cowdfunding ist durch das Internet bekannt geworden und somit konnten bereits viele Innovationen umgesetzt werden.

Mittlerweile hat sich sogar digitales Geld in Form von Bitcoins im Finanzwesen durchgesetzt. Der Vorteil liegt hierbei darin, dass Geldbeträge banken- und zeitunabhängig den Besitzer tauschen können. Außerdem sind die Transaktionen sehr sicher und machen Rückbuchungen unmöglich.

Zur Zeit ist die Bitcoin allerdings noch sehr instabil im Kurs und der mögliche Diebstahl durch Hacker wird ebenfalls oft als ein hohes Sicherheitsrisiko angesehen.

Das Prinzip Crowdfunding ist eine Form des Crowdsourcings, in welcher Geld für Projekte gesammelt werden kann. Das Geld kommt hierbei von der Community welche automatisch einen gewissen Einfluss in die Entwicklung des Produkts bekommt.

Beim Crowdfunding kann durch die Analyse der zahlenden Community automatisch die Zielgruppe und der mögliche zu erschließende Markt erforscht werden.

Die zahlende Community kann das Geld entweder spenden, wodurch dieses nicht versteuert werden muss, oder allerdings eine materielle Gegenleistung erwarten.

Die Begriffe Crowdinvesting und Crowdlending fallen unter den Begriff Crowdfunding.

Das Crowdinvesting stellt hierbei die klassische Finanzierung eines Startups dar, während beim Crowdlending Geld an eine Privatperson in Form eines Kredits fließt. Die Privatperson zahlt das erhaltene Geld dann verzinst an die geldgebende Community zurück.

## 4 Change

Eine weitere Auswirkung des Wandels sind Änderungen beim Beschäftigungsverhältnis. Wie bereits erwähnt können Firmen dank der Digitalisierung selbständig, beispielsweise durch soziale Netzwerke, neue Arbeitskräfte finden, die in der heutigen Zeit flexibel und lernfähig sein müssen, dies aber auch vom Unternehmen fordern. Neue und flexiblere Regelungen bezüglich der Arbeitszeit sind dabei ein Aspekt und auch Lösungen wie das Home-Office Prinzip entstehen. Zudem gibt es immer mehr Personen die selbständig, beispielsweise auch als Freiberufler arbeiten und klassische Hierarchische Aufstiegschancen ablehnen. Arbeitnehmer suchen heute viel intensiver nach Arbeit die man tun möchte, Unternehmen müssen daher flexible Strukturen garantieren, sodass individuelle Potentiale voll ausgelebt werden können. Dies hat jedoch auch den positiven Effekt, dass Arbeitnehmer deutlich motivierter sind, auch ohne klassische Anreize wie gute Bezahlung.

Auch auf Business-Modelle hat die Digitalisierung Einflüsse, häufig geht es nicht mehr darum selbständig bestimmte Produkte zu vertreiben, sondern darum, Plattformen aufzubauen die von Personen genutzt werden und mit Revenue-Share Modellen Gewinn einbringen. Beispielsweise kann dies bei Verkaufsplattformen so umgesetzt werden, dass Nutzer selbständig Waren handeln können, wobei ein bestimmter Prozentsatz jeder Transaktion an den Betreiber der Plattform abgegeben wird. Hauptgründe für die Probleme klassischer Geschäftsmodelle sind dabei die freie Verfügbarkeit von Produktionsmitteln, freier Zugang zu Wissen und Dienstleistungen und der individuelle Wertewandel im Arbeits- und Sozialleben.

Entsprechende neue Business-Modelle haben daher meist ein Wertschöpfungsnetzwerk statt einer klassischen Wertschöpfungskette, sie haben offene Strukturen, sind kommunikativ und die Grenzen zwischen Produzenten, Konsumenten und Investoren verschwimmen.

Häufig spielen auch nicht mehr klassische Rohstoffe eine Rolle, sondern es geht viel häufiger um Daten, Wissen und (Vertrauens-)Beziehungen. Bezeichnet wird dies durch den Begriff Social Currency. Wie bereits erwähnt steigt beispielsweise der Wert eines sozialen Netzwerkes unter anderem durch seine Nutzer. Auch die angesprochene angestrebte Reichweite eines Unternehmens ist hierbei zu nennen. Je offener sich ein Unternehmen sich gegenüber dem Kunden verhält und je mehr mit ihm kommuniziert wird, desto besser wird seine Social Currency. Aber nicht nur für Unternehmen selbst spielt Social Currency eine Rolle, sondern beispielsweise auch für jeden Nutzer des Netzwerkes selbst. Je besser die eigene Social Currency ist, desto höher ist der Stellenwert der eigenen Person im Netzwerk. Konkret bedeutet dies zum Beispiel, dass man bei einem Verkaufportal deutlich bessere Chancen hat Artikel zu verkaufen, wenn man bereits viele andere Verkäufe im Netzwerk

durchgeführt hat und für diese positive Rückmeldungen von anderen Nutzern bekommen hat. Hat man allerdings nur negative Rückmeldungen erhalten, oder hat man nur wenig verkauft, sinkt die Glaubwürdigkeit.

## 5 Conclusion

Die Veränderung durch die Digitalisierung findet bereits statt und Unternehmen müssen schnellstmöglich beginnen sich ihr anzupassen, oder sie laufen Gefahr ins Vergessen zu geraten. Geschäftsmodelle müssen angepasst, Organisationsprozesse verändert und kollaborative Strukturen eingerichtet werden. Firmen müssen flexibler, offener, agiler und vor allem Kreativer und Innovativer werden um auf schnelle Veränderungen angemessen agieren zu können. Dabei gilt: nicht der stärkste oder größte gewinnt, sondern der Anpassungsfähigste. Um diesen Wandel zu vollziehen lassen sich drei Handlungsebenen definieren:

1. Ebene 1 Nutzen von externen (Kreativ)-Ressourcen, Dienstleistungen und entsprechenden Plattformen für die unternehmenseigene Zwecke nutzen, um Innovation und Flexibilität zu erlernen und fördern.

Beispiel: Nutzen von Crowdsourcing-Kampagnen für die Ideenentwicklung, Auslagern von Tätigkeiten in die Crowd oder Aufbau von Kooperationen mit Start-Ups zwecks Wissenstransfer

2. Ebene 2

Anpassen des eigenen Geschäftsmodells an die digitale Co-Economy in Form von Pilotprojekten oder Prototypen, während das Kerngeschäft weiter läuft.

Beispiel: Ein Unternehmen transformiert sein Kerngeschäft, im Ansatz ist dies bereits bei Automobilherstellern zu beobachten, die in den Carsharing Markt eingestiegen sind.

3. Ebene 3

Ein kompletter strategischer Wandel des unternehmenseigenen Geschäftsmodells, welcher über mehrere Jahre hinweg erfolgt und einen integrierten Gesamtplan erfordert.

Wenn Unternehmen all diese notwendigen Änderungen beherzigen und dementsprechend handeln, werden sich ihnen eine Vielzahl von neuen Möglichkeiten und Chancen bieten, die ihnen in der Zukunft zu großem Erfolg verhelfen können.



# Die Digitalisierung der Welt

## Zusammenfassung des Buches:

**Titel:** Die Digitalisierung der Welt - Wie das Industrielle Internet der Dinge aus Produkten Services macht

**Verfasser:** Peter Samulat

**Verlag:** Springer Gabler

**Jahr:** 2017

**ISBN:** 978-3-658-15510-0, 978-3-658-15511-7 (eBook)

Zusammenfassung von: Nils Kohlmeier, Tolga Aydemir, Yannick Kloss

# 1 Industrie 4.0 oder das “Industrial Internet of Things”

## Industrie 4.0

Der Begriff “Industrie 4.0” bezeichnet die vierte industrielle Revolution. Bei der ersten industriellen Revolution, die Ende des 18. Jahrhunderts begann, wurden erstmals mechanische Produktionsanlagen eingesetzt, die Wasser- und Dampfkraft verwendeten. Dieser Abschnitt wird “Industrie 1.0” genannt. Die darauffolgende industrielle Revolution (“Industrie 2.0”) begann Anfang des 20. Jahrhunderts und führte die arbeitsteilige Massenproduktion ein. Maschinen wurden hierbei erstmals mit elektrischer Energie betrieben. Nachdem in den 1970er Jahren Elektronik und IT soweit waren, um in der Industrie eingesetzt zu werden, konnte die Produktion von Gütern (teil-)automatisiert werden. Dies wird als “Industrie 3.0” bezeichnet.

Heute soll die Industrie 3.0 zur Industrie 4.0 umgebaut werden, um die gesamte Wertschöpfungskette zu automatisieren, damit die Effizienz der Produktionsanlagen weiter gesteigert werden kann. Weiterhin soll die Qualität der Produkte verbessert und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie gesteigert werden. Um eine selbstorganisierende Produktion zu etablieren, ist es notwendig, dass Produktionsprozesse untereinander kommunizieren. So ist ein Unternehmen zum Beispiel in der Lage, flexibel auf Änderungen bei der Ressourcenverfügbarkeit zu reagieren.

Durch die automatisierte Organisation der Fertigung kann gut und effizient auf Kundenwünsche reagiert werden und individuelle Produkte können kostengünstig hergestellt werden.

Durch die Anbindung des Internet of Things (IoT), welches hauptsächlich die Gesamtheit der “intelligenten” elektronischen Geräte (Wearables, Haushaltsgeräte, Autos, Unterhaltungselektronik, ...) beim Endverbraucher/Kunden beschreibt, kann auf Aktionen von Endverbrauchern reagiert werden.

Die aktuelle Situation in Sachen “Industrie 4.0” sieht in Deutschland nicht gut aus. Seit einiger Zeit gehören Industrie-4.0-Produkte zwar zum Standardsortiment der Fabrikaurüster, doch die Unternehmen sind bei der Umsetzung und Implementierung von Industrie-4.0-Prozessen sehr zögerlich. Einige Unternehmen setzen schon Industrie-4.0-Produkte ein, hauptsächlich aber nur mit Fokus auf Effizienzsteigerung. Die Forschung, die Arbeitsgruppen und die verschiedenen Gremien treiben dagegen die Standardisierung von Prozessen und Schnittstellen voran.

Bei der Umstellung der Industrie auf die Industrie 4.0 werden nicht nur unternehmensinterne Prozesse umgestellt, sondern auch nach außen hin werden Informationen und Dienstleistungen verknüpft. Somit kann mit den Kunden digital interagiert werden, was genutzt werden kann, um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Um Kosten zu sparen, werden (Teil-)Prozesse zum Kunden ausgelagert: Sie erledigen zum Teil Arbeiten, die früher das Unternehmen gemacht hat. Einige Beispiele sind zum Beispiel Selbstbedienungskassen im Supermarkt, bei denen der Kunde seine Artikel selbst einscannt, das Buchen und Einchecken von Flügen über Online-Portale sowie das Tätigen von Überweisungen bei der Bank, welches von Kunden selbst vorgenommen werden kann. Für die Umsetzung ist es notwendig, die Prozesse soweit zu vereinfachen, dass diese von jedem durchgeführt werden können.

Treiber der digitalen Transformation sind folgende: Digitalisierung, Vernetzung, Mobilität und Analytik. In allen Bereichen des Lebens werden immer mehr Dinge digitalisiert und in Software umgesetzt. So hat man zum Beispiel heute Smartphones, die mit den richtigen Apps viele verschiedene Aufgaben lösen können, für die man früher noch eigenständige Geräte brauchte. Dadurch werden aber auch neue Möglichkeiten entdeckt, die das Leben beeinflussen. Viele Dinge werden zudem heute erst im Computer designt und anschließend gefertigt. Kunden haben hiermit die Möglichkeit, ein Produkt noch vor der Fertigung zu betrachten.

Die zunehmende Vernetzung nicht nur von Menschen sondern auch von Geräten ermöglicht die Steuerung der Produktion in Echtzeit. Ein weiterer Punkt ist die Mobilität. So sind viele Menschen heute auch unterwegs online, um auch an Informationen zu kommen und austauschen zu können, wenn sie nicht zu Hause sind. Die Industrie 4.0 soll ermöglichen, auch unterwegs auf den Status der Produktion zugreifen zu können.

Die Aufgabe der Analytik ist, die gesammelten Daten zu analysieren und entsprechende Kenntnisse daraus zu gewinnen. Die Technik hierfür steht noch ganz am Anfang. Am Ende sollen die Daten Handlungsempfehlungen liefern. Ein vielversprechender Weg ist hierbei die Künstliche Intelligenz.

Auch das Thema Sicherheit ist wegen der Digitalisierung ein wichtiger Punkt bei der Industrie 4.0. Wenn immer mehr Geräte digitalisiert und vernetzt werden, müssen diese Geräte und Netze vor Angriffen geschützt werden.

## Smarte Eingabegeräte

Wearables, also kleine tragbare elektronische Geräte, sind derzeit sehr beliebt und können gut in Unternehmen eingesetzt werden. Mögliche Anwendungsszenario für Wearables in Unternehmen sind zum Beispiel der Einsatz von "smarten" Handschuhen, die Monteure bei der Montage anweisen und Datenbrillen, die dem Träger wichtige Informationen einblendet.

Heutige Wearables enthalten immer mehr Sensoren, um möglichst viele Daten erfassen zu können. Auch das direkte Integrieren von Wearables in Kleidung ist derzeit sehr beliebt. Ein sehr wichtiger Faktor bei dem Erfolg der Wearables ist die Bedienbarkeit der Geräte.

Die Forschung zum Thema “Mensch-Maschinen-Kommunikation” ist sehr aktiv und es werden immer neue Eingabe- und Steuerungsmethoden entwickelt und alte ständig verbessert. So sind heute zum Beispiel schon Gestensteuerungen in Autos und Unterhaltungselektronik zu finden. Ein bekanntes Gerät ist unter anderem die Microsoft Kinect, welche die Positionen und Bewegungen von Personen mithilfe einer 3D-Kamera erkennt.

Auch beliebt sind Sprachassistenten, die per Sprache gesteuert werden und allherhand nützliche Informationen bereitstellen sowie Smart-Home-Geräte steuern. Beispiele für Sprachassistenten sind “Alexa” von Amazon und “Google Home” von Google.

“Google Home” soll, um möglichst hilfreich zu sein, mit den verschiedenen Google-Diensten wie Google Mail und Google Maps verknüpft werden. Die Steuerung der Heimautomatisierung “Google Nest” mit Google Home ist (vorerst) nur in den USA verfügbar.

Die Smartphone-App “Google Assistant” verwendet zudem künstliche Intelligenz um gesprochene Wörter zu erkennen.

Neben den Sprachassistenten gibt es zudem noch die “Eye Tracker”, die Augenbewegungen mithilfe von Kameras und Bildverarbeitungsalgorithmen erkennen und so eine Steuerung von Geräten über die Augen ermöglichen.

Einen anderen Steuerungsansatz untersucht das Projekt “Skin Track”: Die eigene Haut soll als Touchscreen dienen. Die Technik “Thermal Touch” erkennt über Wärmebildkameras Flächen, die von einem Benutzer durch Anfassen erwärmt wurden. So können beliebige Gegenstände, die sich erwärmen lassen, zu Eingabegeräten werden.

## Visualisierung

Es gibt zwei Visualisierungsarten: “Virtual Reality” (VR) und “Augmented Reality” (AR). Der Unterschied der beiden Visualisierungsarten liegt dabei an der Einbindung der Umgebung: Während bei der Augmented Reality die Umgebung mit zusätzlichen Informationen ergänzt wird bzw. reale mit virtuellen Elementen kombiniert werden, ist der Nutzer bei der Virtual Reality von der realen Umgebung komplett abgeschottet und vollständig in einer virtuellen Umgebung.

Schon Anfang der 1990er Jahre war Virtual Reality ein großes Thema. Heute helfen aber verbesserte Sensoren und eine höhere Rechenleistung dabei, Virtual Reality besser umzusetzen als vor 20 Jahren. Verschiedene empfindliche Sensoren ermöglichen es

aktuellen VR-Headsets, Kopfbewegungen genauestens zu erkennen und die Position des Benutzers zu bestimmen. Im Gegensatz zu Wearables haben VR-Applikationen andere Anforderungen an das Benutzerinterface: Die Benutzung sollte hauptsächlich mit den Händen erfolgen und so sehr intuitiv sein.

Bei der Augmented Reality wird die reale Umgebung durch virtuelle Elemente ergänzt. Die wird zum Beispiel bei den so genannten “Smart Mirrors” gemacht, die Informationen wie Nachrichten und das aktuelle Wetter direkt im Spiegel einblenden.

Neben den Smart Mirrors gibt es noch die Datenbrillen. Eine gutes Beispiel ist hierfür die “Google Glass”, die in den Medien viel Aufmerksamkeit erregt hat. Die erste Version der Datenbrille wurde vom Markt genommen, aber Google arbeitet derzeit an einer “Enterprise Edition” der Brille, die zum Beispiel im Logistikbereich eingesetzt werden soll.

Die “HoloLens” von Microsoft dagegen unterstützt 3D-Projektionen, welche durch projizierte Lichtpunkte erzeugt werden.

Eine dritte Art von AR-Anwendungen sind Augmented Reality Browser, die als App auf einem Smartphone oder Tablet laufen und bestimmte Muster oder Bilder erkennen und dann entsprechende Informationen anzeigen. AR-Browser gibt es auch als “Location Based Services”, welche anhand des aktuellen Standortes des Benutzers Informationen anzeigen.

## Smarte Gebäude

In Smart Homes sind alle Geräte miteinander vernetzt und können automatisiert Umgebungsparameter wie etwa Temperatur und Licht steuern. So weiß das System beispielsweise, wann der Eigentümer nach Hause kommt und kann entsprechend die Temperatur in den Räumen anpassen, bevor der Eigentümer nach Hause kommt.

Neben den Smart Homes gibt es noch die sogenannten “Smart Rooms”, welche von Einzelhändler eingesetzt werden, um die Bereiche im Laden zu erkennen, die von vielen Kunden aufgesucht werden. Dies wird unter anderem mithilfe von Wärmebildkameras realisiert.

Des Weiteren gibt es Bluetooth Beacons, welche sich über Bluetooth-Low-Energy (BLE) mit auf den Smartphones der Kunden installierten Laden-App verbinden und zum Beispiel Nachrichten über aktuelle Angebote senden.

Die Smart Factory ist eine Fabrik, in der alle Maschinen miteinander vernetzt sind und automatisiert alle notwendigen Arbeitsabläufe geplant und ausgeführt werden.

In intelligenten Städten (“Smart Cities”) sollen Verkehr, Ver- und Entsorgung und Logistik automatisiert gesteuert werden. Ziel ist es, das Leben bequemer zu machen. Werden alle Vorgänge in einer Stadt automatisiert, gehören zum Beispiel Staus der Vergangenheit an.



## 2 Nur Science-Fiction?

Die Entwicklung von neuen Technologien ist rasant. Schon heute sind die Technologischen Tendenzen zu beobachten, welche sich erst in einigen Jahren etablieren. Ein gutes Beispiel ist die Entwicklung der Smartphones und was sich innerhalb von wenigen Jahren entwickelt hat. Es ist wichtig zu beobachten, in welche Richtungen sich Technologien entwickeln und was in den nächsten Jahren Marktreife erlange könnte und welche Auswirkungen diese haben werden.

## Technologien und Innovationen

Nachfolgend werden einige Beispiele von neuen und interessanten Technologien aufgelistet, welche in der Zukunft eine große Rolle spielen könnten:

- **Kristallkerne als Datenspeicher:** Mithilfe von speziellen Lasern werden Daten in Kristallkerne eingebrannt. Die kristallinen Strukturen werden dabei neu angeordnet. Die Daten werden in Form von Punkten in Schichten gespeichert. Somit können neben den drei Raumdimensionen auch die Größe und Orientierung der Punkte genutzt werden. Dies wird von Forschern der University of Southampton als 5D-Speicher bezeichnet. Dies könnte zukünftig eine neue Form der Langzeitdatenspeicherung sein..
- **Aquaman-Kristall:** Die University of Southern Denmark hat im Rahmen des sogenannten Aquaman- Kristall-Projekts ein Material entwickelt, welches Sauerstoff aus der Luft oder aus dem Wasser in hoher Konzentration speichern kann. Der Sauerstoff kann bei Bedarf auch unter Wasser wieder abgegeben werden. Der Aquaman-Kristall speichert so viel Sauerstoff, dass man über einen langen Zeitraum unter Wasser bleiben kann. Eine Teelöffel große Menge kann Sauerstoff eines mittelgroßen Raums speichern.
- **Graphen:** Das im Jahr 2004 erstmals hergestellte Material Graphen besteht aus einer einzigen Lage von Kohlenstoffatomen. Es ist sehr dünn, widerstandsfähiger als Stahl, leitfähig, biegsam und durchsichtig. Beispielhafte Anwendungen könnten sein: Faltbare berührungsempfindliche Displays, Schaltungen auf unterschiedlichen Produkten (z. B. Tasse, Milchpackung usw.) zum interagieren mit der Umwelt und intelligente Kontaktlinsen mit Zoom. Die Zahlen sprechen für sich: Im Jahr 2014 wurden über 9000 Patente mit Graphenbezug angemeldet.
- **Smart Glass:** Ein Material, welches beim Anlegen einer Spannschaltung die Transparenz ändert. Viele Anwendungsfälle sind denkbar. Die Entwicklung geht in Richtung immer größerer Flächen und geringerer Kosten. Es ist vorstellbar das in der Zukunft ganze Gebäudeflächen mit diesem intelligenten Glas versehen werden um

tagsüber Wärme zu speichern und nachts wieder abzugeben.

Ein weitere zu beobachtende Entwicklung ist die der **künstlichen Intelligenz**. Das folgende Zitat ist von Volkswagen Group CIO Martin Hofmann:

Selbstlernende Systeme, deren künstliche Intelligenz die gesammelte Leistungsfähigkeit der Gehirne aller Menschen um ein Vielfaches übersteigen wird, stellen die Welt bald auf den Kopf.

Es ist anzunehmen, dass Computer in den kommenden Jahren die Intelligenz von Menschen erreichen. Mithilfe von künstlicher Intelligenz werden Systeme den Benutzer verstehen können, was in vielen Bereichen, z. B. im Marketing für die Analyse von Kundenbedürfnissen, eine große Bedeutung finden wird.

## Rasante Entwicklungen haben große Auswirkungen

Die rasanten Entwicklungen haben heute und zukünftig **große Auswirkungen auf das Rechtssystem**. Neue Technologien verarbeiten immer mehr und unterschiedliche Daten. Elektronische Geräte werden zukünftig u. a. auch menschliche Emotionen und Gedanken erkennen. Rechtlich ungebremsste Entwicklungen würde zu einer hohen Transparenz auf allen Ebenen führen: Im Privaten, im Unternehmen, in Staat und Gesellschaft. Es stellen sich die Fragen, wie der Umgang mit Daten geregelt wird und wessen Eigentum die Daten sind. Laut einer Studie der Industrie- und Handelskammer München und Oberbayern geben 50% der befragten an, dass rechtliche Unsicherheit eines der größten Hindernisse der Digitalisierung ist.

## Beobachtung neuer Technologien und Innovation ist wichtig

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es von großer Bedeutung ist, den technologischen Fortschritt sowie neue Innovationen zu beobachten, da diese große Auswirkungen in vielen Bereichen haben könnten. Alte Technologien können schnell von neuen ersetzt werden, welche in kürzester Zeit Marktreife erlangen können.



## 3 Denken Sie in Produkten - erst danach in (IT-)Prozessen

Im Bereich der Digitalisierung stehen Führungskräfte vor neuen Herausforderungen: Es müssen neue Ausrichtungen von Unternehmensstrategien vorgenommen und neue Orientierungen vorgegeben werden. Es müssen Entscheidungen darüber getroffen werden, was zu tun ist. Dies ist ein komplexer Prozess, welcher von vielen Faktoren abhängt. Neue Geschäftsmodelle sind notwendig, um auch im internationalen Bereich marktfähig zu sein.

Zu verstehen ist, dass Technologien nicht im Vordergrund stehen: Es ist eher so, dass am Anfang Konzepte stehen, welche Dienstleistungen auf eine bessere Art und Weise erbringen. Dadurch werden Produkte und Dienstleistungen adaptiv und decken einen großen Kundennutzen ab. Es entstehen sogenannte **hybride Leistungsbündel**. Ein gutes Beispiel ist das Internet der Dinge: Produkte werden zu Services bzw. zu hybriden Leistungsbündeln.

## Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen

Eine zentrale Fragestellung ist, wie sich traditionelle Produkte und Dienstleistungen Digitalisieren lassen. Im nachfolgenden werden zwei Muster für Geschäftsmodelle im Zeitalter der Digitalisierung vorgestellt:

- **Digitally Charged Product:** Im Internet der Dinge verbinden sich digitale Geschäftsmodellmuster mit solchen aus der nicht digitalen Welt zu einem hybriden Konstrukt. Zu den Kernbestandteilen von Digitally Charged Products gehören:
  - **Physical Freemium:** Zunächst kostenfreier digitaler Service zu einem gekauften Produkt um Interesse für kostenpflichtige Services zu wecken
  - **Digital Add-on:** Kostengünstiges physisches Gut mit zahlreichen kostenpflichtigen digitalen Services
  - **Digital Lock-in:** Nur Original-Komponenten sind kompatibel und keine Fälschungen
  - **Product as Point of Sales:** Physisches Produkt kann direkt den Verkauf eines weiteren Produkts einleiten
  - **Object Self Service:** Ausführung von autonomen Bestellungen
  - **Remote Usage and Condition Monitoring:** Daten über Zustände und Umgebung übertragen

- **Sensor as a Service:** Sensordaten werden gesammelt, aufbereitet und zur Verfügung gestellt. Im Fokus stehen also die Daten selbst. Ein Beispiel ist die Firma Streetline: Sensoren werden auf Parkplätzen installiert um die Belegungen zu überwachen. Die ermittelten Daten werden anschließend verkauft.

## Aspekte der Digitalisierung

Nachfolgend werden einige wichtige Aspekte der Digitalisierung beleuchtet, welche in der heutigen Zeit entscheidende Rollen einnehmen:

- **Digitale Verträge:** Digitale Verträge sind ein wichtiger Bestandteil der Digitalisierung. Digitale Kaufverträge führen beispielsweise selbst Aktionen aus, von der Abbuchung der Raten bis hin zur digitalen Sperrung des Produkts. Einige Vorteile von digitalen Verträgen sind unter anderem: geringere (bis gar keine) Transaktionskosten, beschleunigte Wirtschaft, Intermediäre (Banken, Börsen, Notare, ...) werden überflüssig.
- **Edison-Prinzip:** Ein bewährtes Prinzip für die Digitalisierung ist die Verwendung von vorhandenen Komponenten: Digitale Geschäftsmodelle werden durch das Zusammenfügen von bereits bekannten Technologien und Produkten entwickelt. Es sind somit nicht zwangsläufig neue Technologien o. ä. erforderlich. Oftmals ist die Verknüpfung und Vernetzung von bekannten Technologien erfolgreich.
- **Soziale Medien:** Der Einsatz von sozialen Medien wie Facebook, Instagram, Snapchat, WhatsApp, YouTube, Twitter, LinkedIn und Xing bringt Unternehmen heutzutage viele Vorteile in der externen sowie internen Nutzung: Verbesserung der Zusammenarbeit, bessere Nutzung des Mitarbeiterpotenzials, höhere Motivation und Zufriedenheit, Reduktion des Koordinierungsbedarfs, besseres Wissensmanagement, Verbesserung der Kundenkommunikation und des Unternehmensimage.
- **Customerization:** Aufgrund der hohen Transparenz durch die Digitalisierung ist der Kunde zum Mittelpunkt geworden. Die Konsequenzen für Unternehmen sind Vielfältig. Customerization hat an Bedeutung gewonnen: Ob Mitarbeiter oder Kunde, alle nehmen größeren Einfluss auf die Gestaltung von Informationssystemen, Produkten und Dienstleistungen.
- **Social Listening:** Laut einer Studie von Adobe hat sich der Beruf eines Marketingprofis stark gewandelt: Aufdringliches Marketing bzw. Push-Marketing existiert nichtmehr. Heutzutage geht es vorallem um aktives Zuhören bzw. Social Listening. Es geht darum zu wissen, worüber die Kunden reden, wo es Probleme gibt und wie das Unternehmen

diese lösen können. Unternehmen müssen folgendes tun: Großartige Kundenerlebnisse schaffen, auf viele Kanälen Kontakt zu Kunden herstellen, Kunden das Gefühl geben verstanden zu werden sowie Kundenverhalten und -bedürfnisse vorhersehen.

## Digitalisierung ist die Zukunft

Die Akzeptanz digitaler Produkte ist hoch: Aus der Historie von Industrie 4.0 ist ein deutlicher Trend hin zu Produkten zu erkennen, welche auf Kundenwunsch hin gebaut wurden. Laut dem Fraunhofer IAO wollen Kunden von produzierende Firmen vermehrt Losgrößen mit einer großen Variantenvielfalt und kurzer Lieferzeit. Eine **effiziente Produktionsplanung, produktionsnahe IT- sowie geeignete ERP-Systeme, ein klares Lean Management und optimale Montageprozesse sind erforderlich**. Ein Beispiel hierfür ist das Konzept Storefactory von Adidas: Der Konzern will Produkte nach Kundenwunsch direkt in kleinen Fabriken in unmittelbarer Nähe von Geschäften fertigen.

Entsprechend werden Geschäftsprozesse auf Softwarestrukturen so angepasst, dass Services interoperabel automatisch miteinander vernetzt werden. Eine Verbindung von Verkaufsorten zu Produktionsstätten ermöglicht die Fertigung von individuellen Gütern. Unternehmenssoftware werden soweit adaptiert, dass diese in Produktionsketten integriert werden.

Unternehmen wie z. B. Uber, Spotify und car2go haben zudem neue IT-Strategien entwickelt, um gleichzeitig das Nutzungsverhalten von Kunden zu studieren damit mit diesem Wissen neue Produkte entwickelt werden können, während bestimmte Services angeboten werden.

Im Kern digitaler Geschäftsmodelle geht es um Daten, um den Erkenntnisgewinn mit dem Ziel der Transparenz über die eigenen Prozesse und Produkte, über das Nutzungs- und Kundenverhalten sowie über Kundenwünsche und -reklamationen.

Flexibilität in der technologischen Ausstattung ist entscheidend. Es ist wichtig, dass diese homogen und skalierbar sind. Die Kosten sollten im Hinblick auf den Betrieb proportional zur Last sein. Cloud-Lösungen spielen hierbei eine große Rolle. Geschwindigkeit ist entscheidend: Neue Technologien und Innovationen können den Markt schnell ändern. Profitable Geschäftsmodelle können sich innerhalb von kürzester Zeit ändern.

## 4 Aufrüsten für die digitale Zukunft

Die Digitalisierung der Welt, und hierbei insbesondere eines Unternehmens, sollte nicht nur gleichgesetzt werden mit der Nutzung von Technologien an offensichtlichen Stellen, wie zum Beispiel in Produktionsanlagen. Viele Möglichkeiten der Digitalisierung für Unternehmen liegen dabei auch in produktionsfernen Bereichen wie dem Vertrieb, der Preissetzung, der Planung, dem Controlling und auch dem Einkauf. Aus diesem Grund muss die Digitalisierung des Ganzen Unternehmens vorangetrieben werden und während dieses Prozesses müssen möglichst viele Angestellte und Entscheider dem Prozess gegenüber positiv gestimmt sein.

Dabei kann die Digitalisierung dieser produktionsfernen Bereiche in vier Stufen unterteilt werden:

- **Stufe A** – Information: Dazu gehören das Bereitstellen allgemeiner Unternehmensinformationen, Produkt- und Dienstleistungskataloge, Kontaktinformationen oder das Unterhalten von Stellenbörsen.
- **Stufe B** – Kommunikation: Hierzu zählen Dienste wie Suchfunktionen, Formulare, FAQ, E-Mails, Newsletter, Chats, Diskussionsforen, Corporate Blogs und soziale Netzwerke, die die Interaktivität mit den Kunden über das Web fördern.
- **Stufe C** – Transaktion: Bei dieser Stufe geht es um die elektronische Geschäftsanbahnung und -abwicklung, mit Online-Offerte-Erstellung, Bestellwesen, Bezahlung und Distribution.
- **Stufe D** – Integration: Die höchste Stufe betrifft die Integration und Kundenbindung, z. B. durch personalisierte Websites, One-to-One-Marketing, Online-Order-Tracking sowie den Einsatz digitaler Agenten für Beratung und Verkauf individueller Produkte und Dienste.

Dabei gilt, dass umso höher die Stufe (**Stufe D**), desto mehr Wert wird für das Unternehmen generiert. Der Aufwand für das Erreichen der Stufe wächst allerdings proportional mit. Dies hängt auch mit der Kultur im Unternehmen zusammen und ob Mitarbeiter diese Form der Digitalisierung annehmen und fördern anstatt zu denken, dass das die Arbeit der IT-Abteilung sei.

Außerdem kann dieser Wandel in der Unternehmenskultur auch dazu führen, dass neue Absatzmöglichkeiten entdeckt werden. Sogenannte “As-A-Service”-Geschäftsmodelle können dabei eine Rolle spielen, da hier nicht klassisch ein Produkt verkauft wird, sondern die Nutzung von Verbrauchseinheiten.

Um diesen Wandel in der Unternehmenskultur herbeizuführen, ist es notwendig einige Punkte zu beachten bzw. den Wandel aktiv zu steuern. Ein “Management of Change” ist also notwendig. Dieser Prozess muss auf der organisatorischen, persönlichen und auch auf der technologischen Ebene greifen. Dabei können agile Methoden und Arbeitsweisen motivationsfördernd wirken, da durch die vielen inkrementellen Schritte leichter ein Fortschritt zu erkennen ist.

Um diesen Wandel erfolgreich herbeiführen zu können und das Risiko des Scheiterns zu minimieren, müssen folgende Punkte erfüllt sein und bei den Mitarbeitern ankommen:

- Vision
- Fähigkeiten
- Anreize
- Ressourcen
- Aktionsplan

Eine fehlende Vision, kann zu Verwirrungen bei den Mitarbeitern führen. Wenn die für diesen Wandel notwendigen Fähigkeiten im Team fehlen, dann führt das wiederum zur Besorgnis. Ohne vernünftige Anreize für die Mitarbeiter, besteht die Gefahr, dass diese Widerstand zeigen und das Projekt nicht unterstützen. Wenn das Unternehmen nicht die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen kann, steigt die Frustration bei den Mitarbeitern, da alle anderen Punkte erfüllt wären und nur die Ressourcen fehlen, um im Gegenzug einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren. Ein fehlender Aktionsplan wird einen falschen Start des Wandels nach sich ziehen und so die geleistete Arbeit und Motivation der Mitarbeiter gefährden.

Der digitale Arbeitsraum kann dabei helfen, dass die Mitarbeiter gemeinsam Wissen erarbeiten und miteinander teilen und ist aus diesem Grund erstrebenswert. So können Unternehmensweit alle wichtigen Erkenntnisse gesammelt und ausgewertet werden.

Der Manufacturing Service Bus (MSB) ist der digitale Arbeitsraum für die **produktionsnahen** Bereiche des Unternehmens und vernetzt in einer “smarten” Fabrik die verteilten Maschinen. Außerdem kann der MSB bestimmte Ereignisse weitermelden und ermöglicht im idealfall eine dynamische Regulierung der Produktion.

Durch die Digitalisierung nach außen kann man den Kunden eine bessere Möglichkeit zur Interaktion mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen ermöglichen. Als Beispiel sei hier das Bankwesen genannt. Die Prozesse im Bankwesen wurden über die Jahre so vereinfacht und digitalisiert, dass viele Kunden die Geschäfte selbst erledigen. Überweisungsträger werden von den Kunden ausgefüllt bzw. sogar nur noch abfotografiert. Kreditanträge werden vom Kunden ausgefüllt und zunächst vollautomatisch von Algorithmen überprüft, bevor ein Bankmitarbeiter den Antrag zu Gesicht bekommt.



## 5 Bringen Sie Ihre Technik auf Vordermann

Dieses Kapitel zeigt anhand einiger Beispiele die “Must Haves” der Industrie 4.0 und gibt damit Empfehlungen ab wie der Wandel zu einem Digitalisierten Unternehmen aussehen kann. Das Ziel ist das Zusammenwachsen von produktionsfernen und produktionsnahen Unternehmensbereichen und der Produktionstechnik durch die IT.

Zu Beginn des Kapitels liegt die Betonung auf “Safety- und Security-Infrastruktur” und, dass die Definition und Einhaltung gewisser Standards notwendig ist, um durch die Digitalisierung des Unternehmens nicht neue Angriffsvektoren zu ermöglichen. Stuxnet und Flame werden dabei als Beispiele für Angriffe gegen industrielle Systeme angeführt.

Dabei spielen die folgenden Punkte eine wichtige Rolle für die Sicherheitsstrategie im Produktionsumfeld:

- Absicherung der Kommunikation
- Absicherung der Endgeräte und der Sensoren/Aktoren selbst
- Absicherung sämtlicher Schnittstellen
- Autorisierung der Zugriffe

Aus diesen Punkten ergeben sich folgende Anforderungen für die Digitalisierung des Unternehmens:

- Flexible, elastische Plattformen orchestrieren
- Übergreifende standardisierte Kommunikation
- Hohe Sicherheitsstandards in Hinblick auf Safety und Security
- Data Analytics zur Bewertung von Prozessen und Systemen
- Integration in die globale IT-Landschaft
- Orchestrierung von Systemen statt Programmierung
- Herstellerübergreifendes Engineering
- Verwaltung des gesamten Prozess- und Produktlebenszyklus
- Zusammenarbeit über Teams, Ressorts, Standorte, Organisationen hinweg ermöglichen

Dabei muss jedoch jede Ebene abgesichert werden: Defense-in-Depth Sicherheit.

Zusätzlich zu dem Defense-in-Depth kann die Sicherheit durch einen Null-Trust-Konzept gesteigert werden. Dazu wird wiederum die Mikrosegmentierung auf der Software Ebene genutzt. Das heißt, die Prozesse können nicht alle miteinander kommunizieren, sondern nur mit den notwendigen Prozessen. Eine Punkt-zu-Punkt Kommunikation muss also ermöglicht werden. Auf dieser minimalen Kommunikationsebene greift dann das Null-Trust-Konzept und erlaubt ebenfalls nur minimalen Zugriff von außen (z.B. den Mitarbeitern), um so möglichst wenige Angriffsvektoren auf dem Ganzen System zu haben.

Das ERP-System, was in den meisten Unternehmen vorhanden ist, wird inkrementell zur Schaltzentrale des digitalisierten Unternehmens ausgebaut. Dadurch ergibt sich langfristig ein adaptives ERP-System, das durch Simulationen und Vorhersagen die Parameter des Unternehmens anpassen kann.

Auch in diesem Kapitel wird wieder auf die Mitarbeiter und deren Willen zur Digitalisierung eingegangen. Diese positive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Digitalisierung des Unternehmens ist offensichtlich eine Notwendigkeit. Dabei gibt es verschiedene Reifetypen, die sowohl auf Unternehmen als Ganzes, als auch auf einzelne Mitarbeiter bezogen werden können:

- **Digitale Konservative:** zögern, sich umzustellen, und lassen somit Chancen verstreichen
- **Digitale Anfänger:** niedrige digitale Intensität, sowohl bei der Nutzung neuer Technologien als auch beim Führungsstil
- **Digitale Fans:** einige digitale Initiativen, aber keine Maximierung des Geschäftsnutzens
- **Digitale Experten:** haben eine digitale Kultur und Investitionen geschaffen und profitieren dadurch von Wettbewerbsvorteilen – die digitale Elite sozusagen



# Erfolgsfaktoren für eine digitale Zukunft

## Zusammenfassung des Buches:

**Titel:** Erfolgsfaktoren für eine digitale Zukunft - IT-Management in Zeiten der Digitalisierung und Industrie 4.0

**Verfasser:** Egmont Foth

**Verlag:** Springer Vieweg

**Jahr:** 2017

**ISBN:** 978-3-662-53176-1, 978-3-662-53177-8 (eBook)

Zusammenfassung von: Malte Berg, Jonas Wiese, Niklas Harting

# 1 Einleitung

Durch die Digitalisierung wird die Verarbeitung und Vernetzung von riesigen Datenmengen zu einem immer größer werdenden Markt. Aktuelle Technologien unterstützen diese Prozesse und führen Unternehmen zum Erfolg.

## **2 Was verstehen wir unter Informationstechnologie?**

Informationstechnologische Systeme haben eine enorme gesellschaftliche und technische Veränderung ausgelöst. Diese bilden durch das Sammeln und Verarbeiten von Informationen eine Erleichterung vieler Prozesse, was es stark in der Gesellschaft und Wirtschaft expandieren ließ.

### **2.1 Der Ursprung**

Erste Entwicklungen begannen mit dem Telefon, welches viele für unzureichend hielten und niemals erwartet hätten, dass es einmal weltweit für vernetzte Kommunikation sorgen wird. Ebenso erging es den ersten Computern. Die großen Rechnerräume, welche benötigt wurden um die ersten Computer in Betrieb zu nehmen, gaben vielen das Gefühl, dass es nur einen äußerst kleinen Markt für solche Geräte gäbe.

### **2.2 Die Gegenwart**

In der Wirtschaft werden informationstechnologische Systeme beispielsweise zur Unterstützung von Geschäftsprozessen verwendet um eine reibungslose und optimale Verwaltung von Ressourcen über vernetzte Computer zu gewährleisten. Diese Systeme, auch Enterprise-Resource-Planning-Software genannt, geraten immer häufiger in einen Konflikt mit der stetig wachsenden Komplexität der Anforderungen. Hieraus resultieren Ausfälle der Systeme, schlechte Laufzeiten bei Suchanfragen, unbefriedigende Ergebnisse für den Kunden und erhöhte Supportanfragen von Kunden. Daher ist es erforderlich Korrekturmaßnahmen durchzuführen um die Komplexität dieser Systeme zu verringern, beispielsweise mithilfe von Standardisierungen oder ausgereiften Architekturmodellen.

### **2.3 Die Zukunft**

In Zukunft werden diese vernetzten Systeme im Alltag viel präsenter sein. So können in einer Vielzahl an Alltagsgegenständen Sensoren für einen komfortableren Lebensstil, sowie für optimierte Geschäftsprozesse sorgen. Die Vielzahl unterschiedlicher Sensoren sorgt für riesige Mengen an Daten, was eine effizientere Verarbeitung von Daten voraussetzt um nicht an alten Daten hängen zu bleiben, wenn sich die Bedingungen bereits geändert haben

und bestimmte Reaktionen erwartet werden. Durch eine Vernetzung von Kunden und Geschäftspartnern (wie beispielsweise Lieferanten) können mithilfe der Analyse von Datenmengen sowie der Vernetzung verschiedenste Geschäftsbereiche, effizienter und flexibler auf Anforderungen bzw. Änderungen von Auftragsgebern reagiert werden. Diese Vernetzungen, Nutzungen von Services und die daher gehende Flexibilität, wird durch das Cloud Computing voran gebracht. Es vereinfacht und spart Kosten bei der Bereitstellung solcher Dienste. Dabei kann die Infrastruktur frei gewählt werden und entschieden werden, ob die Dienste in der eigenen Umgebung oder in der verteilten (privaten oder öffentlichen) Cloud angeboten werden soll.

## **3 Welchen Nutzen hat Informationstechnologie**

Die Informationstechnologie ermöglicht einerseits die Entstehung neuer Marktsegmente, andererseits aber auch die Optimierung bestehender.

### **3.1 Wirtschaftlichkeit**

Bei der Optimierung von Geschäftsprozessen wird erst überprüft, ob eine Optimierung überhaupt wirtschaftlich ist. Hierfür werden verschiedenste Analysen bezüglich der Kosten und des Nutzens durchgeführt. Es wird dabei zwischen zwei Fällen unterschieden, bei welchen eine Wirtschaftlichkeit vorliegt. Einerseits ein identisches Ergebnis zum vorherigen Verfahren bei verringertem Aufwand, andererseits ein verbessertes Ergebnis (beispielsweise die Qualität des Produktes) bei nahezu gleichem Aufwand. Bei der Analyse ist es noch wichtig zu betrachten, dass die zu tätigende Investition in Zukunft abgedeckt wird und höhere Einnahmen erzielt werden.

### **3.2 Wettbewerbsfähigkeit**

Ein weiterer Nutzen der Informationstechnologie ist die Wettbewerbsfähigkeit. Ein Verzicht auf informationstechnologische Systeme würde ein Unternehmen so starke Defizite in Punkto Planung, Zuverlässigkeit, Effizienz und einigen weiteren Punkten einbringen, sodass es nicht mehr konkurrenzfähig wäre. Daher werden solche Systeme unerlässlich für Unternehmen und werden immer weiter entwickelt um bessere Verfahren gegenüber der Konkurrenz zu entwickeln.

## **4 Einsatz von Informationstechnologie in schlanken Unternehmen**

### **4.1 Woran können wir ein schlankes Unternehmen erkennen?**

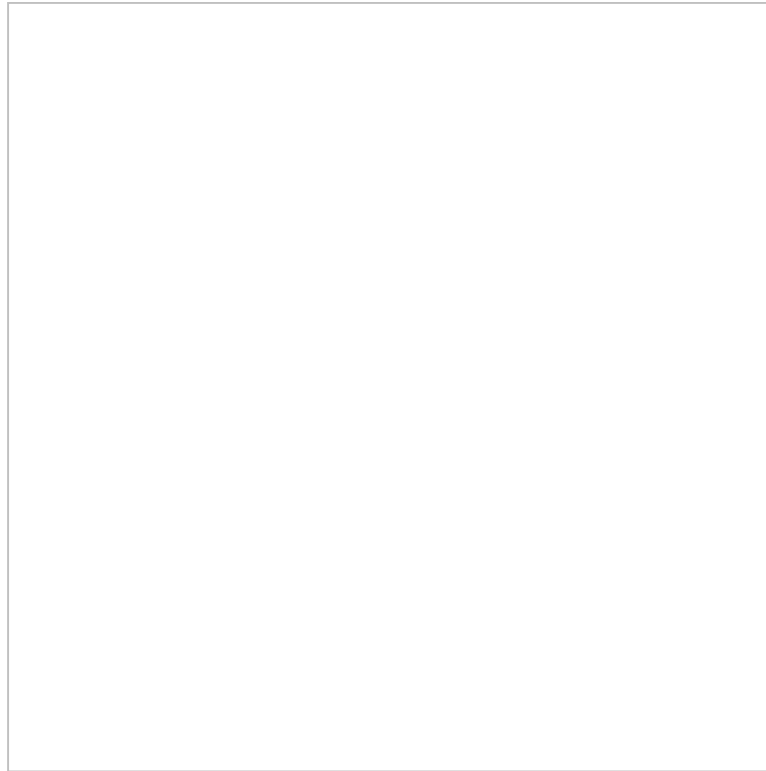
In schlanken Unternehmen wird die kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen und Kundenzufriedenheit angestrebt um einen möglichst hohen Gewinn bei einer möglichst geringen Verschwendung zu erzielen.

### **4.2 Wie setzen schlanke Unternehmen Informationstechnologie ein?**

Im Fokus eines Unternehmens sollten zu allererst die Prozesse liegen. Sind die Geschäftsprozesse noch nicht ausgereift und könnten noch optimiert werden, sollte noch nicht mit der Arbeit eines Softwaresystems begonnen werden. Erst wenn ein Geschäftsprozess ausgereift und stabil im Unternehmen durchgeführt wird, ist es sinnvoll ein Softwaresystem zur Verbesserung der Durchführung zu entwickeln. Ein weiterer wichtiger Punkt für den Einsatz, ist die Flexibilität. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass Informationen immer zum richtigen Zeitpunkt versendet werden. Werden zu früh Informationen versandt, kann es unnötige Prozesse hervorrufen, die aufgrund von Änderungen nicht nötig waren.

### **4.3 Wie arbeiten schlanke IT-Organisationen?**

Schlanke Organisationen verwenden Echtzeit-Prinzipien für ihre Services. Dabei wird schnellstmöglich auf Fehler reagiert, unter ständiger Verbesserung Services von hoher Qualität angeboten und die Antwort- und Verarbeitungszeiten möglichst gering gehalten. Ebenfalls wird darauf geachtet Verschwendungen zu finden wie beispielsweise nicht benötigte Geschäftsprozesse und diese zu eliminieren.



Anhand der Abbildung können Verfahren zu kontinuierlichen Entwicklung, besseren Wertschöpfung und erhöhter Kundenzufriedenheit eingesehen werden.

### **4.4 Wie erfolgen Problemlösungen in schlanken Organisationen?**

Zum problemlösen wurde ein Problemlösungsprozess entwickelt, welche bei dessen Durchführung helfen soll, Probleme zu diagnostizieren und zu umgehen. Dazu wird erst geplant, was überhaupt das Problem ist und in wie fern es der optimalen Lösung abweicht. Ebenfalls wird überprüft, was eine machbare und geeignete Gegenmaßnahme sein könnte. Im nächsten Schritt wird diese Gegenmaßnahme ausgeführt und die darauf folgenden Ergebnisse überprüft. War die Gegenmaßnahme erfolgreich wird die Korrektur standardisiert. War es nicht erfolgreich muss der komplette Prozess neu durchlaufen werden.

### **4.5 Wie lassen sich schlanke Managementmethoden in Entwicklungsprojekten nutzen?**

Es gibt verschiedene Managementmethoden, welche unterschiedliche Ziele verfolgen. Ist es vorgesehen, dass Fehler schnell erkannt werden sollen und eine hohe Präsenz des Kunden in den Planungsschritten vorhanden sein soll, bietet sich Scrum an. Hierbei werden Anforderungen ausgearbeitet, welche in Sprints (2-4 Wochen) ausgearbeitet werden. Die entstandenen Prototypen werden mit dem Kunden analysiert, welcher Verbesserungsvorschläge und Anmerkungen äußern kann. Hierdurch werden außerdem frühzeitig Fehler erkannt. Als Alternative gibt es die klassische Projektmanagementmethode, welche eine bessere Abhilfe in Punkto Zeit- und Budgetmanagement bietet, jedoch eine geringere Kundennähe und spätere Fehlererkennung beinhaltet. Eine weitere Möglichkeit ist es die Komplexität in einfache kleine Arbeitspakete einzuteilen und regelmäßig Meetings mit dem Kunden zu vereinbaren um die Zufriedenheit mit dem Produkt zu gewährleisten. Die Arbeitspakete sollten hierbei eine Dauer von einem Tag haben und werden in täglichen Meetings besprochen, analysiert und Probleme behoben.

### **4.6 Welche Erfolgsfaktoren gibt es für schlanke IT-Organisationen?**

Um Unternehmen langfristig ihren Erfolg zu gewährleisten, sollten diese nicht auf bestehenden Verfahren hängen bleiben, sondern eine stetige Weiterentwicklung und Standardisierung dieser Fortschritte durchführen.

### **4.7 Wie lässt sich der Reifegrad schlanker Organisationen ermitteln?**

Der Reifegrad misst sich an verschiedensten Eigenschaften des Unternehmens. Die wichtigsten sind die fortlaufenden Entwicklungen. Das bedeutet, dass Unternehmen immer wieder Problemanalysen durchführen, Prozesse dabei optimieren und überflüssige Prozesse minimieren bzw. eliminieren sollten. Ebenfalls spielt hierbei die Kundennähe stark mit ein und die Präsenz der Führungskräfte.



# 5 Was benötigt eine erfolgreiche IT-Organisation?

## 5.1 Organisationsstruktur

Eine IT-Organisation besteht aus dem Governance-Bereich, in dem Verwaltungs- und verschiedenste Managementtätigkeiten (z.B. Standardisierungs- und Qualitätsmanagement) ausgeführt werden, der Anwendungsentwicklung und –betreuung, welche sich sowohl mit der Entwicklung als auch mit dem Support und Projektmanagement befasst, sowie dem IT-Betrieb, welcher verschiedene administrative Dienste leistet. Ein weiterer entscheidender Punkt in der Organisationsstruktur ist die Entscheidungsfreiheit und Verteilung von Verantwortlichkeiten. Werden den Arbeitern die Aufgaben vorgesetzt ohne dass diese Verbesserungen oder ähnliches äußern können, führt dies zu einer Demotivation. Die Kreativität wird somit unterdrückt und der Arbeiter sieht sich selbst nicht als Verantwortlichen für die Aufgabe. Das löst ebenfalls eine stärkere Fehleranfälligkeit aus, da der Arbeiter nicht mehr an Verbesserungsmöglichkeiten denkt. Ein freies Arbeitsumfeld für den Arbeiter weckt die Begierde Erfolg zu haben und verbessert die Leistungen. Jedoch sollten auch nicht zu früh zu viele Freiheiten gegeben werden. Gerade in dem anfänglichen Reifungsprozess sollte eine ausreichende Kontrolle vorhanden sein. Diese sollte sich jedoch mit der Zeit immer mehr verringern und den Teams die Entscheidungsfreiheit lassen.

## 5.2 IT-Mitarbeiter

Die Funktion eines IT-Mitarbeiters wird über die Stellenbeschreibung festgelegt. Hierbei wird nicht nur Wert auf Fachwissen gelegt. Viel entscheidender sind Soft Skills, wie der Umgang im Team und mit Kunden, sowie das Herstellen von fachübergreifenden Verknüpfungen. Ebenfalls werden IT-Mitarbeiter häufig in den Kontakt mit neuen Technologien kommen. Daher benötigen diese fundamentale Kenntnisse von Technologien und die Fähigkeit sich in neue Sachverhalte einzuarbeiten. Da Technologien stetig weiterentwickelt werden, ist es ebenfalls erforderlich, dass IT-Mitarbeiter permanent lernen und sich weiterentwickeln. Um diese Fähigkeiten in einem IT-Mitarbeiter zu erkennen gibt es Assessment Center. Hierbei werden beispielsweise Stresssituationen getestet. Assessments werden nicht nur bei der Bewerbung genutzt, um die Qualifikation von Bewerbern zu testen. Es kann auch verwendet werden um Mitarbeitern intern die richtige Rolle zuzuordnen. Um eine individuelle Bewertung aufzustellen, wird der Mitarbeiter nach bestimmten Kriterien analysiert. Angefangen wird mit einem Anforderungskatalog, wo niedergeschrieben wird, welche

Kompetenzen und Anforderungen überhaupt gesucht werden. Hierbei können beispielsweise bestimmte Führungsqualifikationen niedergeschrieben werden. Nach dem Assessment werden die Kompetenzen im Kompetenzmodell individuell bewertet. Danach kann das Ergebnis in einem Potential- und Leistungsdiagramm eingestuft und verglichen werden. Hieraus können nun neue Entschlüsse gezogen werden, wie beispielsweise Fortbildungsmaßnahmen.

### **5.3 IT-Buisness-Alignment**

Die korporative Zusammenarbeit zwischen dem Geschäftsbereich und der IT-Organisation, welche sich gegenseitig gleichberechtigt behandeln prägt den Begriff IT-Buisness-Alignment. Arbeiten beide Parteien zusammen, wird die Kreativität beider Seiten genutzt, eine höhere Effizienz erzieht, Fehler vermieden und eine gesunde Arbeitsatmosphäre geschaffen.

### **5.4 IT-Strategie**

Eine IT-Strategie ist ein mittel- bis langfristiger Plan für die Entwicklung der IT in einem Unternehmen. Die IT-Strategie sollte mindestens einen Zeitraum von 2 Jahren umfassen. Für die Entwicklung einer IT-Strategie müssen die Bereiche der geschäftlichen Anforderungen an die IT, sowie der aktuelle Zustand der Unternehmens IT analysiert werden.

Eine fertige IT-Strategie sollte folgende Punkte enthalten:

- Grundsätze
- IT-Architektur mit IT-Applikationen, IT-Infrastruktur, Cloud-Computing und Mobilität
- IT-Services
- IT-Sourcing
- IT-Organisation
- IT-Projekt-Portfolio

### **5.5 IT-Governance**

Die IT-Governance umfasst die Grundsätze, Verantwortlichkeiten und Prozesse zur Steuerung des Umgangs mit der IT im Unternehmen, inkl. des dazugehörigen Risiko- und Compliance-Managements.

Die Aufgaben des IT-Governance werden vom CIO, seinem IT-Führungsteam, den IT-Boards und dem CIO-Office mit Partnermanager, Sicherheitsmanager, IT-Controller etc. wahrgenommen. Zu den Aufgaben gehören u.a. die Entwicklung der IT-Strategie sowie die Steuerung und Überwachung ihrer Umsetzung, aber auch das IT-Risiko-, IT-Compliance- und IT-Sicherheitsmanagement.

## 5.6 IT-Architektur

Die IT-Architektur bildet eine Grundstruktur für die IT-Infrastruktur. Sie ist auf "das Design, die Auswahl, die Entwicklung, die Implementierung, die Wartung und das Management der IT-Infrastruktur" anzuwenden. Mit ihr erfolgt eine "einheitliche strategische Ausrichtung" der IT. Die gewählte Architektur muss in der Lage sein, zukünftige Anforderungen zu erfüllen. Währenddessen muss aber eine hohe Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit der Systeme gewährleistet werden. Ähnlich wie bei der Planung einer Stadt gibt es bei der Entwicklung einer IT-Architektur einen "Bebauungsplan". Dieser dokumentiert den Ist-Zustand, zeigt aber auch die notwendigen Schritte hin zur neuen Soll-Architektur auf. Bei der Entwicklung der Soll-Architektur ist es wichtig, dass sie zum allgemeinen Geschäftsprozess des Unternehmens passt. Auch müssen die Anforderungen an die neue Architektur definiert werden. Zudem dürfen aktuelle Trends nicht ignoriert werden. Die zukünftige IT Landschaft soll: zentral, einfach, integriert und flexible sein, ohne unnötige Risiken zu beinhalten. So sollte innerhalb einer Unternehmensgruppe eine einheitliche Software-Plattform eingesetzt werden. Aber auch die genutzte Hardware sollte einer Standardkonfiguration entsprechen. Einige Aktuelle Trends sind: Hybrid Infrastruktur: Unternehmenskritische Dienste lokal hosten, andere Dienste auslagern SaaS: Software kann kostengünstig aus der Cloud bezogen werden. Industrie 4.0: Hoch vernetzte Fertigungsprozesse Big Data: Einsatz neuer Analyse Methoden für große Datenmengen Arbeitsplatz der Zukunft: Hohe Vernetzung ermöglicht trotz großer Mobilität einfache Kommunikation Design Thinking: Multidisziplinär arbeitende Teams entwickeln Produkte die sich nah am Kunden befinden

## 5.7 IT Standards:

Informationstechnologien sind Produktionsmittel und somit ist ihre Qualität und Verfügbarkeit für ein Unternehmen wichtig. Hierzu müssen Standards definiert und eingehalten werden. Sowohl das BSI als auch die ITIL definieren für ihren Bereich „best practises“.

### Verschiedene Standards:

Corporate Security Policy: Jeder Mitarbeiter muss alle Regeln verantwortungsvoll einhalten (z.B. Passwörter und Virenschutz) IT-Architektur: Standardisiert die IT Architektur und führt damit auch zu einer strategischen Ausrichtung der IT IT-Prozesse: Definiert für ein Unternehmen Soll Abläufe IT-Sicherheit: Risikoanalyse mit CIA Aspekte. Um den Ablauf zu vereinfachen wurde ein IT-Sicherheits-Basis-Check erstellt. Dieser gliedert sich in verschiedene Kategorien und je einer gestellten Frage. Ausfalltoleranz: Wie lange kann das Unternehmen ohne IT auskommen? Sicherheitsrisiken: Finanzielles Risiko bei IT Ausfall bekannt? Notfallablauf: Wer wird informiert? Vorkehrungen: Virenschutz, Firewall, Sicherheits-Patches aktuell?

## 5.8 IT Budget

Das IT Budget bildet eine Entscheidungsgrundlage für Unternehmen. Die Angaben des „IT Demand Managers“ fließen in die IT Budgetplanung ein. Sie wird vom IT Controller in Zusammenarbeit mit den IT Führungskräften erstellt. Auftretende Änderungen sind aufgrund des Vorjahresberichts gut festzustellen. Das Budget ermöglicht zudem Aussagen zur Realisierbarkeit von IT Projekten zu treffen. So darf der geschätzte Projekt Aufwand nicht die verfügbaren Mittel überschreiten.

Um einen transparenten Soll-Ist-Vergleich des Budgets zu schaffen wird vom Controlling ein monatliches „Kosten reporting“ erstellt. Neben dieser Aufgabe hat das Controlling noch weitere Beratende und Unterstützende Aufgaben. Auch muss es verschiedene Be- und Verrechnungen erstellen.

## 5.9 IT-Partner-Management

Das IT-Partner-Management überwacht, steuert und optimiert Ausgelagerte (outgesourcte) Dienstleistungen. Um zu erkennen, ob eine Partnerschaft nicht mehr profitable, ist ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen den Partnern nötig.

Das Outsourcing ermöglicht es dem Unternehmen sich auf die Kernaufgaben zu konzentrieren. Gründe für das Outsourcing können Kosten Reduktion, Verteilung von Kompetenzen oder die fehlende technische Innovation des eigenen Unternehmens sein. Um einen Outsourcing Dienstleister zu wählen sind verschiedene Kriterien anzuwenden. Sie gliedern sich von Preis über Referenzen hin zur finanziellen Stabilität des Dienstleisters.

## 5.10 Business-Process-Management

„Business-Process-Management (BPM) verbessert die Unternehmensleistung durch ein konsequentes Geschäftsprozessmanagement und die fortlaufende Optimierung der Geschäftsprozesse. Dies umfasst die Analyse, das Design, die Modellierung, die Implementierung, die Überwachung und die Optimierung von Geschäftsprozessen. Optimale Prozesse orientieren sich am Kundenbedarf und haben einen hohen Wertschöpfungsanteil. Sie sind effektiv und effizient.“ Da alle Aktivitäten optimal aufeinander abgestimmt sein müssen, wächst die Bedeutung von BPM weiter. Die definierten Prozesse können aber nicht dauerhaft perfekt sein, deshalb müssen sie ständig angepasst werden. Dieses resultiert aus dem sich ständig wandelnden des Marktes, der Technologien und des Wettbewerbs. Die Aufgaben eines Prozessberaters im BPM Team umfassen: Die Analyse und den Entwurf von Dokumenten, die Erfassung der Anforderungen an die Prozesse sowie Beratung und Moderation von Prozess Design Workshops.

### **5.11 Service-Level-Management**

Das Service-Level-Management stimmt mit den internen Kunden ab, welche Dienstleistungen in welcher Qualität (Service-Level-Agreement) zu erbringen sind. Die Service-Level-Agreements definieren die Qualität und Verfügbarkeit der von der IT-Organisation angebotenen IT-Dienstleistungen. Außerdem überwacht es die Einhaltung der Vereinbarungen und erstellt Reports. Zu den häufig benötigten Services gehören IT-Service-Desk, Telekommunikation und Computerarbeitsplatz (File und Print Service, Mail, LAN).

### **5.12 IT-Demand-Management**

„Das IT-Demand-Management ist die zentrale Stelle für die strukturierte Aufnahme, Bündelung, Bewertung und Umsetzungs koordinierung von IT-Anforderungen“. Es dient dazu den "IT-Unterstützungsbedarf der internen Kunden zu identifizieren". Zudem sorgt es für den zielgerichteten Einsatz von IT Ressourcen. Hierbei werden wichtige Aufgaben höher Priorisiert als andere. Insgesamt ist das Demand Management eine elementare Komponente erfolgreicher IT Organisationen.

### **5.13 IT-Leistungsverrechnung**

IT Organisationen erbringen die vereinbarten Leistungen als Shared-Service-Center. Alle möglichen Leistungen werden in einem IT Leistungskatalog zusammengefasst. Er wird veröffentlicht. In diesem Katalog wird auf die Leistungsart, die SLA Zuordnung, die Verrechnungseinheit und die Preise eingegangen. Mit Hilfe dieses Katalogs erkennen die Kunden der Wert der erhaltenden Leistung einfacher und die Kostentransparenz steigt. Für

die Anbieter hat diese Methode den Vorteil, dass die Kunden nicht mehr benötigte Leistungen früher melden, da sie direkt Kosten einsparen können. Der Anbieter kann so knappe Ressourcen besser verwalten. Die zugrundeliegenden Preise werden jährlich festgelegt und bleiben über das Jahr konstant.

### **5.14 IT-Risikomanagement**

Das IT-Risikomanagement dient zur Sicherstellung der Kontinuität des Geschäftsbetriebs. Es beinhaltet die „Erfassung, Bewertung, Behandlung und Überwachung von Risiken“. Das BSI unterscheidet zwischen 6 Kategorien („Elementrare Gefährdung, höhere Gewalt, organisatorische Mängel, menschliche Fehlhandlung, technisches Versagen, vorsätzliche Handlung“). Mögliche resultierende Risiken sind der Verlust von Daten, der Ausfall von Systemen oder Verstöße gegen rechtliche Vorschriften. Um die Risiken und dessen Folgen einschätzen zu können wird eine Risikoanalyse durchgeführt. Hier werden Risiken mit ihren erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeiten und dessen Finanziellen Folgen aufgeführt. Außerdem wird für jedes unternehmenskritische System eine Gefährdungsanalyse durchgeführt. Bei dieser wird erfasst, welche Vorkehrungen bereits getroffen wurden und welche noch getroffen werden müssen (Redundanz, Wartungsvertrag). Hieraus ergibt sich ein Realisierungsplan. In diesem sind Verantwortliche, sowie Kosten und Termine aufgeführt.

### **5.15 IT-Asset- und Lizenzmanagement**

Um nicht gegen die vertraglich festgelegten Nutzungsbedingungen zu verstoßen, werden immer aktuelle Informationen über die eingesetzten Produkte benötigt. Andernfalls drohen Strafen. Ein IT-Asset ist jedes IT-System und Software-Lizenz die dem Unternehmen gehört. Die Informationen über diese kommen aus verschiedenen Quellen (Buchhaltung System bis Active Directory) und können in einem IT-Asset-Managementsystem verwaltet werden. Der Einsatz eines solchen bringt verschiedene Vorteile mit sich: Lizenzverträge können optimiert werden, Lizenzrechtsverletzungen sind vermeidbar, Vermeidung von nicht genutzten IT Assets.

### **5.16 BI-Management (Business Intelligence)**

BI-Management beschreibt die systematische Erfassung, Auswertung und Darstellung von geschäftlichen Daten. Diese Daten dienen den Führungskräften bessere Entscheidungen zu treffen. Um ein solches zentrales Berichtssystem aufzubauen wird ein Business-Intelligence-

Manager benötigt. Er arbeitet mit dem Controlling und der IT Organisation zusammen und Standardisiert unter anderem Kennzahlen und Berichte.

### **5.17 Master Data Management**

Um die Stammdaten eines Unternehmens (Produkte, Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter) zu verwalten arbeitet der Stammdatenmanager übergreifend über eine Unternehmensgruppe.

### **5.18 KPIs**

Kennzahlen oder auch „Key Performance Indicators“ (KPIs) machen es möglich komplexe Sachverhalte besser zu verfolgen zu können. Außerdem dienen sie dazu, den Erfüllungsgrad wichtiger Ziele zu messen. Daher sind sie unverzichtbar um wichtige Entscheidungen zu treffen. Mit Hilfe dieser Zahlen ist es einfacher Erfolg oder Misserfolg einer Entscheidung festzustellen. So können die gemessenen Zahlen vor der Entscheidung mit denen, die nach der Entscheidung erstellt worden verglichen werden.

## **6 Wie lässt sich eine IT-Organisation am besten optimieren?**

### **6.1 Due Diligence**

Als Due Diligence wird die Prüfung einer Organisation nach den Kategorien Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken bezeichnet. Gründe für eine solche Prüfung könnten u.a. die Entwicklung einer IT-Strategie seien oder die Übernahme einer neuen Organisation.

### **6.2 Business Plan**

Der Business Plan beschreibt den Ablauf, die Steuerung, die Vermarktung und die Finanzierung des Geschäfts.

Bestandteile eines Business Plans sind:

- Management Summary
- Unternehmen
- Portfolio
- Markt und Wettbewerb
- Marketing und Vertrieb
- Management und Organisation
- Drei-Jahres-Planung
- Chancen und Risiken Finanzbedarf
- Anlagen

### **6.3 Business Case**

Ein Business Case dient dazu, die Wirtschaftlichkeit zu ermitteln und beinhaltet alle einmaligen sowie laufenden Kosten, den finanziellen Nutzen, sowie den daraus resultierenden Nettonutzen. Außerdem den ermittelten Return on Investment (ROI) und den Amortisationszeitraum.

### **6.4 Programm- und Projektmanagement**



Zum **Programmmanagement** gehört die übergreifende Leitung und Steuerung inhaltlich zusammengehöriger Projekte, welche ein gemeinsames Ziel haben und dessen Termine und Inhalte meist voneinander abhängen.

Das **Projektmanagement** umfasst das Initiieren, Planen, Steuern, Kontrollieren und Abschließen von Projekten, mit dem Ziel eines effizienten Ressourceneinsatzes.

## 6.5 Change Management

Änderungen an unternehmenskritischen Komponenten der IT-Landschaft, welche den bestehenden Betrieb von Business-Services gefährden können, werden mit Hilfe eines Change Managements durchgeführt. In einem Change Management werden Änderungsanforderungen (Change Requests) nach ihren Risiken und ihrer Notwendigkeit analysiert. Dies wird gemacht, um vorbeugende Maßnahmen für die Risiken sowie Fall-Back-Maßnahmen festzulegen und außerdem kann an dieser analysiere über die Umsetzung entschieden werden.

# 7 CIO

## 7.1 Wie wird man CIO?

Um CIO zu werden hat man zwei Möglichkeiten, zum einen kann man diesen Posten über die klassische Laufbahn in einer IT-Organisation erreichen oder als Quereinsteiger mit einer General-Management-Laufbahn. Doch unabhängig welchen Weg man wählt, es gelten dieselben Anforderungen. Diese sind Engagement, ein hohes Maß an Eigeninitiative, überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft und Offenheit zeigen.

## 7.2 Aufgaben

Die Aufgaben eines CIOs sind vielfältig, zu seinen Hauptaufgaben gehören, einen stabilen Betrieb der IT-Landschaft zu gewährleisten und Services sowie Innovationen in der vereinbarten Zeit, zum vereinbarten Preis und in der vereinbarten Qualität zu liefern.

## 7.3 Führungsinstrumente

Führungsinstrumente



## 7.4 Erfolgsfaktoren

Um als CIO Erfolg zu haben sind einige Faktoren sehr wichtig. Zum einen sollte der CIO eine sehr gute Kommunikationsfähigkeit haben, komplexe Sachverhalte verständlich erläutern, erfolgreich verhandeln und gut präsentieren können.

Doch der CIO alleine garantiert keinen Erfolg für die IT-Organisation, denn dazu gehört ebenso ein leistungsstarkes Team, welches selbstständig und eigenverantwortlich Arbeit und den wichtigen Situation vom CIO unterstützt und gefördert wird.

## 7.5 Networking mit anderen CIOs

Das Netzwerken mit anderen Geschäftspartner, Kollegen oder Bekannten ist wichtig, denn durch diese Beziehungen ist es möglich, auf das Wissen und die Erfahrungen von anderen zurückzugreifen. Bekannte Networking Plattformen sind z.B. LinkedIn.com oder Xing.de welches im deutschsprachigen Raum das bekannteste ist.

## 7.6 Work-Life-Balance

In Zeiten des mobilen Arbeitens und der dauerhaften Erreichbarkeit, ist die Balance zwischen Berufs- und Privatleben besonders wichtig um sowohl im Job sowie auch Privat Erfolg zu haben.

Um eine gute Balance zu erreichen sollte man in seiner Freizeit mal das Diensthandy ausschalten und sich die Zeit mit Sport vertreiben oder zusammen mit Freunden oder der Familie verbringen.

## 8 Schlusswort

Durch die immer weiterwachsende Bedeutung der IT in Unternehmen, werden die Unternehmen Marktführer, welche die neuen Technologien richtig nutzen. Denn z.B. ohne die Vernetzung verschiedenster Geräte wäre die Fertigung bzw. der Betrieb von Produkten nicht mehr möglich.

Ebenso ist es durch die Vernetzung von Computersystem und dem Internet der Dinge vereinfacht worden die Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen. Dieser Gesamte Prozess wird auch als Digitale Transformation bezeichnet.

Der CIO eines Unternehmens ist in dem Prozess der Digitalen Transformation besonders gefordert, durch sein technisches sowie geschäftliches Wissen.

# Soft Skills

## Zusammenfassung des Buches:

**Titel:** Soft Skills - The software developer's life manual

**Verfasser:** John Z. Sonmez

**Verlag:** Manning

**Jahr:** 2014

**ISBN:** 978-1617292392

Zusammenfassung von: Gamze Soylev Oektem, Justin Jagieniak, Marvin Schirmacher, Daniel Beneker, Tim Jastrzembki

# 1 Career Teil 1

## Einleitung

Nur wenige Softwareentwickler gestalten aktiv ihre Karriere. Aber Erfolg ist nie ein Zufall. Man muss jeden Schritt langfristig planen.

## Beginnen mit einem Bang: Mache nicht, was alle anderen machen

Man sollte seine Karriere als ein Geschäft und die Firma, bei der man arbeitet, als den Kunden für sein Geschäft verstehen. Damit fühlt man sich nicht von einer bestimmten Firma abhängig, sondern ist unabhängig und autonom.

Jedes Geschäft muss ein Produkt oder eine Dienstleistung anbieten. Meistens bieten Softwareentwickler Softwareentwicklung als Dienstleistung an. Geschäfte müssen ständig ihre Produkte verbessern. Als Softwareentwickler muss man es genauso machen. Das Produkt ist allein nicht genug, die potentiellen Kunden müssen von dem Produkt Bescheid wissen, um es kaufen zu können. Deswegen ist das Marketing genauso wichtig wie das Produkt. Besseres Marketing bedeutet höhere Preise.

## Denk über die Zukunft nach

Als Unternehmen muss man Ziele festlegen. Das ist einfacher gesagt als getan. Man muss sich zuerst ein großes Ziel setzen. Dieses Ziel muss nicht konkret sein, es reicht z.B., wenn man festlegt, wo man sich in 5 oder 10 Jahren sieht. Danach setzt man sich kleinere Ziele (monatlich, wöchentlich, täglich), die dabei helfen, das große Ziel zu erreichen. Man muss die Ziele regelmäßig verfolgen und auf den neuesten Stand bringen, wenn es nötig ist.

## People Skills

Das Code-Schreiben ist nur ein kleiner Teil der Verantwortungen eines Softwareentwicklers. Softwareentwickler beschäftigen sich mit anderen Menschen, z.B. schreiben wir unseren Code in High-Level-Programming-Languages, weil wir möchten, dass andere Personen

unseren Code verstehen können. Deswegen muss ein guter Softwareentwickler einen Weg finden, um mit Menschen effizient zu kommunizieren.

Jeder Mensch möchte sich wichtig fühlen. Wenn wir möchten, dass die Kollegin unsere Ideen hören, müssen wir zuerst ihre Ideen hören.

Die Belohnung eines positiven Verhaltens ist immer besser als die Bestrafung eines negativen Verhaltens. Wenn man motivieren möchte, muss man nicht die Kritik benutzen, sondern das Lob.

Wenn wir mit Menschen erfolgreicher handeln möchten, müssen wir daran denken, was diese Person will und was für diese Person wichtig ist.

Soweit wie möglich sollte man Streit vermeiden, weil es nicht immer möglich ist eine Person mit konkreten Gründen zu überzeugen. Bei einer Diskussion, muss man überlegen, ob man diese bestimmte Schlacht wirklich gewinnen muss. Wenn das Thema nicht so wichtig ist, kann man akzeptieren, dass man nicht Recht hat. Dann ist man nächstes Mal stärker.

## **Vorstellungsgespräche**

Vorstellungsgespräche sind für alle schwer, weil man nie wissen kann, was man gefragt werden wird. Allerdings gibt es eine Möglichkeit, um im Vorhinein in eine gute Ausgangsposition zu kommen.

Das Wichtigste ist, dass die Person, die das Vorstellungsgespräch führt, den Bewerber mag. Dies kann man erreichen, bevor das Vorstellungsgespräch anfängt.

Man sollte persönlichen Kontakt mit Mitarbeitern der Firma, bei der man sich bewirbt, aufnehmen und sich am besten mit den Mitarbeitern der Personalabteilung anfreunden, bevor man sich bewirbt. Wenn dies nicht möglich ist, sollte man vor dem Vorstellungsgespräch um ein „Vor-Vorstellungsgespräch“ bitten und Interesse an der Firma zeigen.

Während des Vorstellungsgesprächs muss man zeigen, dass man Selbstvertrauen hat und weiß, wie man Dinge erledigt.

Selbst wenn man derzeit nicht nach einem Job sucht, ist es wichtig, dass man seine technischen Fähigkeiten auf dem Laufenden hält und sich auf potentielle zukünftige Vorstellungsgespräche vorbereitet.

## **Welche Beschäftigungsmöglichkeiten gibt es?**

Als Softwareentwickler hat man verschiedene Berufsmöglichkeiten:

- Arbeitnehmer:
  - Vorteile: Stabilität; einfach; bezahlter Urlaub; wenig Verantwortung
  - Nachteile: Mangel an Freiheit; begrenzte Verdienstmöglichkeiten
- Freelancer:
  - Vorteile: Mehr Freiheit; abwechslungsreiche Arbeit; potentiell: höheres Einkommen
  - Nachteile: Es ist schwer, Arbeit zu finden; hohe Ausgaben; mehrere Chefs, anstelle von einem Chef
- Unternehmer:
  - Vorteile: Freiheit; extrem hohes Einkommenspotential; kein Chef
  - Nachteile: Riskant; man ist auf sich allein gestellt; man braucht mehr als nur technische Fähigkeiten; lange Arbeitszeiten Am Anfang ist es meist einfacher als Arbeitnehmer zu arbeiten.

## Welche Art von Softwareentwickler bist du?

Es ist wichtig, dass man sich als Softwareentwickler in einem Bereich spezialisiert. Zu sagen, „ich bin ein C#-Entwickler“ ist nicht genug. Die Regel der Spezialisierung lautet: Je mehr man sich spezialisiert, desto weniger potentielle Arbeitsplätze hat man, aber desto wahrscheinlicher ist es, dass man in einem dieser potentiellen Arbeitsplätze eingestellt wird.

Als Softwareentwickler kann man sich in vielen verschiedenen Bereichen spezialisieren, z.B. Programmiersprachen, Plattformen, Methodologien, oder spezifische Technologien. Bei so vielen Möglichkeiten ist es für manche Softwareentwickler schwer, eine Spezialisierung zu wählen. Man sollte beachten, einen Bereich zu wählen, den nur wenige andere Entwickler wählen, damit man bessere Berufschancen hat. Das wichtigste ist immer, eine Spezialisierung zu wählen. Man kann den Bereich nachher immer noch wechseln. Spezialisierung bedeutet außerdem nicht, dass man nur von einem Bereich Ahnung hat - es ist wichtig, von verschiedenen Dingen etwas zu verstehen.

## Nicht alle Firmen sind gleich

Als Softwareentwickler kann man bei verschiedenen Firmen arbeiten: Kleine Firmen oder Startups; Mittlere Firmen; Große Firmen.

Meist sind kleine Firmen Startups. Als Softwareentwickler in einem Startup ist man nicht nur Code-Schreiber. Man muss flexibler sein, weil es in diesen Firmen weniger Mitarbeiter gibt. Der Vorteil am Arbeiten in kleinen Firmen ist, dass man häufig aufregende Arbeit hat, bei der man die Ergebnisse direkt sieht. Der Nachteil sind lange Arbeitszeiten, wenig Stabilität und weniger Lohn.



Die meisten Firmen sind Firmen von mittlerer Größe. Diese Firmen bieten mehr Stabilität als kleine und als große Firmen.

Große Firmen sind meist sehr institutionalisiert, es gibt bestimmte Prozeduren für jede Art von Arbeit. Sie bieten viele Möglichkeiten zur Weiterbildung und man hat die Möglichkeit an großen, bedeutenden Projekten zu arbeiten. Ein Nachteil an großen Firmen ist, dass man meist nicht direkt die Ergebnisse seiner Arbeit sieht, weil man nur in einem kleinen Bereich eines umfassenden Projektes arbeitet. Deswegen wird man in großen Firmen leicht übersehen.

Für Softwareentwickler ist es außerdem wichtig, ob man einer Firma arbeitet, die hauptsächlich Software entwickelt, oder in einer Firma arbeitet, deren Hauptaufgabe nicht Softwareentwicklung ist. Deswegen ist es wichtig, dass man sorgfältig darüber nachdenkt, in welcher Art von Firma man arbeiten möchte.

## **In der Firma aufsteigen**

Es ist nicht immer einfach in seinem Job aufzusteigen. Die beste Art im Job aufzusteigen ist Verantwortung zu übernehmen. Wenn einem angeboten wird, Verantwortung zu übernehmen, sollte man dies also unbedingt annehmen. Sollte man keine Verantwortung angeboten bekommen, kann man dies selber erzwingen, in dem man sich z.B. auf in der Firma vernachlässigte Bereiche konzentriert.

Außerdem ist es sehr wichtig, dass man für seine Vorgesetzten sichtbar ist. Dies kann man z.B. dadurch erreichen, dass man seinen Vorgesetzten wöchentliche Arbeitsberichte schreibt.

Ein weiterer Schritt, um in der Firma aufzusteigen besteht da drin sich permanent weiterzubilden. Dabei sollte man möglichst versuchen seinem Umfeld zu zeigen, was man lernt.

Des Weiteren sollte man versuchen, wie jemand zu wirken, der Lösungen für alle Art von Problemen findet. Problemlöser sind immer beliebt.

## **Professionell sein**

Es ist sehr wichtig ein professioneller Arbeitnehmer zu sein – und kein Amateur. Ein professioneller Arbeitnehmer nimmt seine Karriere und seine Verantwortungen ernst. Professionelle Menschen wissen nicht alles und geben dies auch gerne zu. Aber sie sind stabil und zuverlässig.

Um ein professioneller Arbeitnehmer zu werden muss man sich gewisse Angewohnheiten, wie z.B. effektives Zeitmanagement, aneignen.

Außerdem muss man als Softwareentwickler technisch und ethisch richtige Entscheidungen treffen – selbst wenn dies kurzfristige Nachteile bedeuten. Man muss zu seinen Prinzipien stehen.

Professionell bedeutet außerdem permanent daran zu arbeiten, sich selbst zu verbessern und hohe Qualität zu liefern.

## **Freiheit: Den Job kündigen**

Wenn man seine eigene Firma möchte ist es sehr riskant seinen Job bei einer anderen Firma einfach so zu kündigen. Bevor man seinen Job kündigt sollte man anfangen die Firma, die man gründen möchte, aufzubauen und quasi einen Nebenverdienst zu haben.

Die meisten Menschen unterschätzen, wie schwer es ist, sich selbstständig zu machen. Die Arbeitszeiten sind z.B. sehr lang. Wenn man seine eigene Firma als Nebenverdienst aufbaut, bekommt man ein Gefühl dafür, wie schwer es ist, seine eigene Firma aufzubauen. Man sollte außerdem wissen, dass die meisten neugegründeten Firmen pleitegehen.

Wenn man selbstständig ist, muss man viel härter arbeiten. Als normaler Mitarbeiter in einer Firma verschwendet man die Hälfte der Arbeitszeit mit anderen Dingen und arbeitet eigentlich nur vier Stunden am Tag. Als Selbstständiger ist das nicht möglich.

## **Freelancing**

Um als Freelancer zu arbeiten, sollte man freelancing als Nebentätigkeit anfangen und mit der Zeit baut man einen Kundenstamm auf.

Wie bekommt man seinen ersten Kunden? Höchstwahrscheinlich wird der erste Kunde jemand aus dem Bekanntenkreis sein, da Bekannte eher bereit sind einem zu vertrauen. Sollte man keine Bekannten haben, die potentielle Kunden sein könnten, sollte man Inbound Marketing anwenden. Inbound Marketing ist, dass man nicht Kunden sucht, sondern das Kunden selber zu einem kommen. Es gibt verschiedene Wege um das zu schaffen. Z.B. kann man etwas kostenfrei anbieten (bspw. in einem Blog) oder Email-Marketing machen.

Freelancing ist riskanter als Arbeitnehmer zu sein. Es gibt mehr Ausgaben (z.B. Steuern, Sozialabgaben, Nebenkosten etc.). Daher sollte man als Faustregel doppelt so viel Lohn verlangen, wie man als Arbeitnehmer bekommt. Aber man kann den Lohn nur so hoch ansetzen, wie der Markt bereit ist zu zahlen. Deswegen braucht man einen hohen Bekanntheitsgrad.

## Das erste Produkt

Jedes Produkt löst ein Problem. Wenn das nicht so ist, hat das Produkt keinen Zweck. Deswegen muss man erst überlegen wer das Produkt kaufen soll, d.h. wer die Zielgruppe sein soll. Manchmal ist es besser, zuerst einige Leute zu finden, die bestimmte Probleme haben und eine Lösung für diese bestimmten Probleme zu finden.

Bevor man sein Produkt entwickelt, sollte man rausfinden, ob die Zielgruppe wirklich für das Produkt Geld ausgeben würden. Dies kann man schaffen indem man z.B. potentiellen Interessenten vorab die Möglichkeit gibt, Geld zu investieren.

Für das erste Produkt ist es außerdem ratsam mit einem kleinem Produkt anzufangen.

## Möchtest Du ein Startup gründen?

Es gibt zwei Arten von Startups. Die erste Art von Startups versuchen Geld von Investoren zu bekommen. Diese Startups haben die Absicht zu großen Firmen zu werden, können aber leicht scheitern. Die zweite Art von Startups, Bootstrapped Startups werden von ihren Gründern finanziert. Diese Startups bleiben meist kleinere Unternehmen, aber scheitern weniger häufig.

Die meisten Startups haben das Ziel, irgendwann einen großen Profit zu erwirtschaften. Investoren haben fast immer eine Exit-Strategie. Die kann entweder darin bestehen das Startup an eine große Firma zu verkaufen oder das Unternehmen an die Börse zu bringen.

Ein Startup basiert meist auf einer Idee. Ein guter Startup hat a) eine einzigartige Idee oder Erfindung, die sich schwer kopieren lässt und b) das Potential stark zu wachsen.

Eine wichtige Hilfe, um mit einem Startup erfolgreich zu sein, kann man mit einem Startup-Accelerator-Programm bekommen. Accelerator-Programme bieten Hilfe und auch ein bisschen Geld für Startup-Firmen und bekommen im Gegenzug Anteile vom Startups. Viele große Technologieunternehmen waren zu Beginn in einem Accelerator-Programm (z.B. Dropbox).

Nach dem Accelerator-Programm muss das Startup seinen ersten Investor (seed money) finden. Mit diesem Geld baut man sein Business-Modell auf. Wenn man dieses Geld verbraucht hat, muss man neue und große Investoren finden (venture capitalists). Diese Finanzierung wird Series A genannt. Wenn dieses Geld nicht ausreicht um die Firma groß genug zu machen und sie zu verkaufen, muss man erneut große Investoren finden. Dieser Prozess wiederholt sich so lange, bis man scheitert oder die Firma verkauft.



# 1 Career Teil 2

## Working remotely survival strategies

In diesem Unterkapitel diskutiert der Autor über Strategien für den Fall, dass man von zuhause aus arbeitet. Er spricht davon, dass heutzutage eine Menge unabhängiger Software-Entwickler per Remote-Desktop oder über ein virtuelles Büro von zuhause aus arbeiten. Er geht dabei auf die Vor- und Nachteile der Heimarbeit ein. Als Nachteil sieht er zum Beispiel die Isolation, Einsamkeit und mangelnde Selbstmotivation. Er erwähnt, dass er anfangs die Vorteile dabei sah, aus seinem Bett morgens direkt an den Arbeitsplatz zu kommen. Sagt aber auch, dass er die entstandenen Herausforderungen unterschätzt hat. Die erste Herausforderung für ihn ist das Zeitmanagement. Er behauptet, dass es bei der Arbeit zuhause eine Menge Arten von Ablenkung gibt, die einen daran hindern die Arbeit zu erledigen. Auch neigt man angeblich dazu, seine Arbeit später am Abend zu erledigen, wenn man sich die Zeit abseits vom Alltagsstress nehmen kann. Seiner Meinung nach endet das aber in einem Desaster. Er behauptet, wenn man von zuhause aus arbeiten will, muss man ein vernünftiges Konzept für das Zeitmanagement erstellen.

Eine weitere Herausforderung ist die Selbstmotivation. Er empfiehlt Leuten die Probleme mit Disziplin und Selbstkontrolle zu haben, nicht von zuhause aus zu arbeiten. Er meint, dass wenn man im Büro arbeitet, der Chef beobachten kann, wie man seine Arbeit erledigt. Wenn man allerdings von zuhause aus arbeitet, kann dies der Chef nicht. Das heißt, dass man für seine Disziplin und Motivation selbst verantwortlich ist. Er hält eine Planung und Routine der Zeiten bei der Heimarbeit für sehr wichtig, vorallem für die Phasen bei denen man nicht motiviert ist. Auch sollte man Versuchungen und Ablenkungsmöglichkeiten von seinem Arbeitsplatz entfernen. Wenn man sich absolut unmotiviert fühlt, schlägt er vor eine Zeituhr auf 15 Minuten zu stellen und sich in diesen 15 Minuten zu seiner Arbeit zwingt. Meist ist es der Fall, dass man nach jenen 15 Minuten mehr motiviert ist seine Arbeit fortzusetzen. Ein weiteres Hilfsmittel ist das Nutzen der Kommunikation mit Mitarbeitern per Google Hangouts oder Skype, um nicht sozial von der Arbeit abgehängt zu werden.

## Fake it till you make it

Hier spricht der Autor davon, dass man immer wieder auf Herausforderungen und Grenzen stößt, auf die man nicht vorbereitet ist. Er sagt, dass es einige Leute gibt, die der Herausforderung lieber ausweichen und andere die sie annehmen und kämpfen. Er behauptet, dass es nicht an ihrer Selbstsicherheit und Fähigkeit liegt, Erfolg zu haben, sondern dass sie alle in der Lage sind vorzutäuschen, dass sie es schaffen. Er meint, dass

das Vortäuschen etwas zu Können bis man es schafft, etwas mit Selbstsicherheit zu tun hat. Man handelt nach einem großen Glauben an sich selbst alle Hürden überwinden zu können. Man muss dazu bereit sein ins große Unbekannte springen zu wollen, auch wenn man dann nicht weiß was man tun muss und Angst dabei empfindet. Er hält es nämlich für unmöglich als Softwareentwickler ein Experte für alles zu sein. So würden auch die meisten Jobinterviews Fähigkeiten erfordern, die man noch nicht besitzt. Er meint, dass das Schlüsselwort hier das "noch nicht" ist, dass es wichtig ist, sein Auge auf die Zukunft zu richten statt auf das, was man noch nicht kann. Daher ist es wichtig eine Aura von Selbstsicherheit auszustrahlen mit dem Wissen, dass man Herausforderungen in der Vergangenheit gemeistert hat und es keinen Grund gibt, dass man sie nicht auch in der Zukunft meistern kann. Weiterhin soll man nach Meinung des Autors kein Lügner sein, sondern ehrlich mit den eigenen Fähigkeiten sein und zeigen, dass man in der Lage ist mit Hindernissen umzugehen.

## **Resumes are boring - Let's fix that**

Im nächsten Unterkapitel behauptet der Autor, dass der durchschnittliche Lebenslauf eines Softwareentwicklers ein fünfseitiges monströses Dokument ist, welches eine Schriftart und zwei Spalten hat, und mit grammatikalischen Fehlern, Tippfehlern und erbärmlich strukturierten Sätzen voll mit Phrasen, wie "anführend" und "auf Ergebnisse fokussiert" gefüllt ist. Er vergleicht dies mit einem professionellen Lebenslauf und kommt zum Ergebnis, dass man lieber einen professionellen Lebenslauf-Schreiber anheuern sollte. Dies begründet er damit, dass das Schreibenlernen eines professionellen Lebenslauf eine Verschwendung von Zeit und Talent ist und dies besser in professionelle Hände gehört. Bei der Beauftragung eines professionellen Schreibers ist seiner Meinung nach darauf zu achten, dass er technisches Know-how besitzen sollte und auch Beispiele aus dem technischen Bereich zeigen kann. Bei der Beauftragung selbst sollte man beachten, dass man so viele Informationen wie möglich von sich selbst gibt und versucht sich selbst in einen positiven Licht mit den Informationen darstellen zu lassen. Auch ist es wichtig einen Format zu wählen, das für den Leser einfach verständlich ist.

Weiterhin regt der Autor an, dass man seinen Lebenslauf, wenn es fertiggestellt ist, auch online auf einer Homepage und Portalen wie LinkedIn zur Verfügung stellen sollte. Auch dies würde häufig von einer professionellen Fachkraft übernommen.

Wenn man trotzdem seinen Lebenslauf lieber selbst schreiben will, rät der Autor folgendes zu beachten: Man soll seinen Lebenslauf online stellen, ihn in einzigartiger Weise präsentieren, vorherige Projekte im Lebenslauf präsentieren und er sollte frei von Tipp- und Sprachfehlern sein.

## **Don't get religious about technology**

Im letzten Unterkapitel warnt der Autor davor bei Technologien religiös zu werden. Damit meint er, dass Leute, die eine Technologie, Programmiersprache oder Software kennen, gerne an dieser festhalten ohne offen für etwas anderes zu sein. Er hält dieses Verhalten für destruktiv und limitierend. Wir würden einen Punkt erreichen, an dem wir aufhören zu "wachsen" und meinen auf alles eine Antwort gefunden zu haben. Er sagt von sich, dass er aufgehört hat religiös zu sein und in einem Punkt seiner Karriere verschiedene Betriebssysteme, Programmiersprachen und Texteditoren ausprobiert und gelernt hat, bevor er sich für seine beste Technologie entschieden hat.

Der Autor meint aus seiner Perspektive betrachtet, dass nicht alle Technologien großartig sind, sondern manche nur gut sind. Von Zeit zu Zeit kann sich dies auch ändern. Er sagt, dass es nicht nur die eine gute oder gar die beste Lösung für ein Problem gibt. Man entscheidet danach, was man am besten findet, aber das heißt nicht notwendigerweise, dass es das Beste ist. Der Autor erzählt, dass er in seiner früheren Zeit darüber debattierte, ob Microsoft oder Mac besser ist, C# besser ist als Java oder statische Programmiersprachen besser sind als dynamische. Er sagt, dass seine eigene Ansicht falsch war. Er hat in den letzten Jahren an einem Javaprojekt gearbeitet und gelernt für alles offen zu sein. Er versucht nun die Dinge auszuprobieren, bevor er eine Entscheidung trifft. Sein Punkt dabei ist, dass man in seinen Optionen keine Limits setzen sollte. Man sollte nicht seine Wahl der Technologie für die beste erklären und alles andere ignorieren. Es wird seiner Meinung nach am Ende einem nur weh tun. Andererseits sagt er, dass nur dann wenn man gewillt ist offen zu sein und man etwas für das Beste erklärt, andere einen folgen werden.

## 2 Marketing yourself

### Marketing-Grundlagen für Programmier-Spezialisten

Der Unterschied zwischen einem erfolgreichen Musiker und einem Superstar ist ihre Vermarktung, denn Marketing ist ein Talent-Multiplikator.

#### Was ist Selbstmarketing?

Selbstmarketing bedeutet, sich mit Menschen zu verbinden, die etwas haben wollen, was du bei dir hast oder in dir trägst. Es bedeutet, für andere einen (Mehr-)Wert zu generieren. Dabei kontrolliert die Person, die sich selbst vermarktet, was sie anderen vermittelt, welche Nachricht sie sendet und welches Bild sie vermitteln möchte.

#### Warum Selbstmarketing wichtig ist

Selbstmarketing garantiert keinen Erfolg, aber es ist ein sehr wichtiges Element, welches du kontrollieren kannst. Viele Software-Entwickler können ein sehr hohes Kompetenz-Level innerhalb von zehn Jahren in ihrer Karriere erreichen. Danach kann es sehr schwierig sein, diese Kompetenzen weiter auszubauen, weil der intellektuelle Input von anderen Menschen fehlt. Das individuelle Talent wird deutlich an Bedeutung verlieren, weil jeder Software-Entwickler mit allen anderen Software-Entwicklern konkurriert, die ähnliche Kompetenzen besitzen wie das einzelne Talent. Durch Selbstmarketing kannst du herausfinden, was dich auszeichnet und welche deine Kompetenzen sind.

#### Wie du dich selbst vermarkten kannst

- Alles beginnt damit, eine Markenpersönlichkeit von dir zu kreieren; etwas, was dich widerspiegelt. Treffe bewusste Entscheidungen darüber, wer du sein möchtest und wie du dieses Bild in der Welt darstellen möchtest. Außerdem solltest du eine familiäre Atmosphäre erzeugen, wenn dir jemand entgegentritt oder wenn es sich um ein Produkt handelt, welches du schon viele Male kreiert hast. Benutze viele Kanäle für das Selbstmarketing. Ein Blog kann die Basis für deinen Internet-Auftritt bilden, weil du dort den Informationsfluss vollständig steuern kannst und weil du so nicht von anderen Menschen und ihren Plattformen und Regeln abhängig bist. Dazu gibt es eine Strategie von dem Unternehmer Pat Flynn, die "Be everywhere" genannt wird. Sie besagt, dass



du überall dort sein musst, wo du dich selber vermarkten möchtest; dies hat das Ziel, dass du überall dort auch eine gute Chance hast, von deiner gewünschten Zuhörerschaft gehört zu werden. Mögliche Kanäle sind Blog-Posts, Podcasts, Videos, Artikel in Fachzeitschriften, Bücher, Code-Camps und Konferenzen. Dabei solltest du nicht vergessen, dass all dies von deiner Fähigkeit abhängt, (Mehr-)Werte für andere zu generieren.

# **Erschaffe eine Marke, die auf dich aufmerksam macht**

## **Was ist eine Marke**

Das Logo eines Unternehmens ist eine visuelle Erinnerung an seine Marke, aber es ist nicht die Marke selbst. Wenn du dieses Logo siehst, hast du Erwartungen an die Dienstleistung oder das Produkt. Eine Marke ist ein Versprechen, einen bestimmten (Mehr-)Wert zu erzeugen, in der Art, in der du es selber erwartest.

## **Was eine Marke ausmacht**

Du brauchst vier Dinge für eine erfolgreiche Marke: eine Nachricht, Visuelles, Konsistenz und eine wiederholte Marken-Darstellung: Eine Nachricht ist das, was du versuchst zu vermitteln und Gefühle, die du mit deiner Marke versuchst, hervorzurufen. Visuelles repräsentiert deine Marke: Ein Logo ist eine einfache Repräsentation, ein Set an Farben und ein Style, der die Marke repräsentiert, machen auf sie aufmerksam. Sei konsistent, sodass ein Kunde keine wechselnden Erfahrungen mit deiner Marke hat. Eine wiederholte Marken-Darstellung ist essentiell, weil ein Kunde sich dadurch an dich und deine Marke erinnert, wenn er das Visuelle deiner Marke einige Male gesehen hat. So kann er diese Erfahrungen mit deiner Dienstleistung oder mit deinem Produkt verknüpfen.

## **Kreiere deine eigene Marke**

Entscheide zunächst, was du repräsentieren möchtest und definiere deine Nachricht dafür. Verkleinere deine Zuhörerschaft und wähle eine Nische aus (Spezialisierung). Der beste Weg für die Entscheidung, welche Nische du wählen sollst, erfolgt von einer rein strategischen Perspektive: Welchen Vorteil hast du von einer bestimmten, spezifischen Nische, die du nutzen kannst? Zögere nicht, deine Nische später zu verändern, wenn dies nötig ist.

Schritte, eine Marke zu kreieren, sind: Definiere deine Nachricht, wähle deine Nische, erschaffe dein Motto, kreiere einen Elevator-Pitch und designe die visuellen Komponenten

deiner Marke. Starte mit deinem Motto (Slogan), welches deine Marke in einem einzigen oder in zwei Sätzen darstellt. Ein Elevator-Pitch ist eine kurze Beschreibung dessen, was du machst und des einzigartigen Wertes, welchen du erschaffst (dies kann in der Zeit erklärt werden, die man benötigt, um mit einem Fahrtstuhl zu fahren). Dieser Elevator-Pitch stellt sicher, dass du und deine Marke konsistent seid und dass ihr immer die gleiche Nachricht vermittelt. Visuelle Komponenten sollten dabei helfen, diese Nachricht zu übermitteln und als visuelle Erinnerung dessen dienen, was deine Marke darstellen soll.

# Einen sehr erfolgreichen Blog kreieren

## Warum Blogs so wichtig sind

Ein Blog kann eine Menge an Informationen über einen Entwickler enthalten; z. B. Programmier-Beispiele und -sammlungen, sowie detaillierte technische Analysen verschiedenster Aspekte der Software-Entwicklung. Ein Blog kann mehr Informationen übermitteln, als jede andere Art der Kommunikation wie Interviews oder Zusammenfassungen. Durch einen Blog kannst du einen besseren Job erlangen, du kannst aber auch ein besserer Software-Entwickler und Kommunikator werden. Ein Blog kann dir Möglichkeiten verschaffen, die du dir vielleicht nie zuvor vorgestellt hast. Wenn du ein Freelancer bist, kannst du herausfinden, dass ein erfolgreicher Blog viele Kunden zu dir führen kann ohne dass du nach ihnen suchen musst. Ein Kunde, der zu dir kommt ist bereit viel mehr Geld zu zahlen. Es wird viel einfacher sein, ihn von deinem Talent und deinen Kompetenzen zu überzeugen, sodass du z. B. einen Job von ihm bekommst. Bei genügend Blog-Traffic kannst du den Blog als Plattform für die Vermarktung deiner Produkte nutzen oder ein Produkt erzeugen, welches sich die Blog-User wünschen.

## Kreiere einen Blog

Anfangs kannst du eine kostenlose Software für deine Blog nutzen (z. B. WordPress). Später, oder wenn du einen Shop oder Ähnliches benötigst, ist es ratsam einen kostenpflichtigen Service zu nutzen, da so Vieles einfacher ist. Registriere deine eigene Domain, um SEO-Kriterien zu erfüllen.

## Schlüssel zum Erfolg

Der wichtigste Aspekt auf dem Weg zum Erfolg als Blogger ist Konsistenz. Dies ist sehr wichtig, da dich so viele Menschen über Suchmaschinen finden können. Je höhere Qualität dein Inhalt hat, desto wahrscheinlicher ist es, dass Menschen zu deinem Blog zurückkehren

oder dort etwas schreiben oder ihn in den sozialen Medien teilen, sodass dein Blog mit anderen Websites verlinkt wird (wichtiger Aspekt um in Suchmaschinen gefunden zu werden).

### **Erhalte mehr Traffic**

Starte damit, die Blogs anderer Leute zu kommentieren, die ähnliche Themen behandeln. So kommst du auch mit anderen Bloggern in Kontakt. Teile deine Blog-Posts in den sozialen Medien und verweise in deiner E-Mail-Signatur auf deinen Blog. Vereinfache es, deine Inhalte zu teilen, indem du Teil-Buttons verwendest. Schließlich, wenn deine Inhalte gut und kontrovers genug sind, kannst du deine Posts an Seiten wie Reddit oder Hacker News schicken.

### **Ich kann dir keinen Erfolg garantieren**

## **Dein oberstes Ziel: Generiere einen (Mehr-)Wert für andere**

- "If you help enough people get what they want, you will get what you want" - Zig Ziglar

### **Gib den Menschen, was sie möchten**

Herauszufinden, was Menschen wirklich möchten, ist nicht einfach - vor allem, wenn sie dies selber nur recht vage wissen. Versuche, die Zeichen zu lesen. Gehe raus und versuche herauszufinden, für was die Menschen sich interessieren. Über welche Themen wird in Internet-Foren gesprochen, die sich auf deine Nische beziehen und die relevant für dich sind? Welche Trends siehst du allgemein in der Industrie? Welche Ängste haben die Menschen und wie kannst du diese adressieren?

### **Stelle 90% deiner Leistung kostenlos zur Verfügung**

Kostenlose Inhalte werden häufiger geteilt als solche, für die man bezahlen muss. Kostenloses zur Verfügung Stellen ermöglicht es Kunden, den Wert deiner Inhalte zu erfahren, ohne dass sie dafür vorher Geld investieren müssen. Dadurch kannst du die Menschen viel einfacher davon überzeugen, für dein Produkt zu zahlen, das sie sich über die hohe Qualität deines Produktes schon vorher im Klaren.

### **Der schnelle Weg zum Erfolg**

Wie kann dein Inhalt einen (Mehr-)Wert für andere generieren? Dein größter Erfolg ist es, wenn du die Probleme anderer Menschen lösen und ihnen auf diese Weise helfen kannst.

### **Biete mehr von dir an**

Die produktivsten Menschen sind die hilfreichsten.

## **#UsingSocialNetworks**

### **Vergrößere dein Netzwerk**

Folge anderen Leuten oder frage andere deinem Netzwerk beizutreten. Viele Entwickler warten geradezu auf Leute, die ihnen folgen oder mit ihnen interagieren. Platziere deine Links zu deinen Social Media-Profilen in deine Online-Biographien, ans Ende deiner Blog-Beiträge oder auch in deine Email-Signaturen.

### **Nutze soziale Medien effektiv**

Bewege Leute dazu von einfachen Followern zu deinen Fans zu werden, sodass sie sich mehr mit deinen Inhalten befassen und deine Reputation in der Branche aufbauen. Poste alles, was du nützlich oder interessant findest, denn wenn du es wertvoll findest, finden es andere es wahrscheinlich auch. Mögliche Inhalte, die du teilen und veröffentlichen kannst wären:

- finde beliebte Blog-Einträge oder teile deine eigenen
- teile interessante Artikel, die wenn möglich inhaltlich zu deiner Nische passen oder allgemein zum Thema Software-Entwicklung gehören
- bekannte Zitate, besonders die inspirierenden sind besonders beliebt
- spezielles Wissen, das du hast und jemand anderes wertschätzt
- ein bisschen Humor ist in Ordnung, aber sei dir sicher, dass es nicht zu provokativ, sondern einfach lustig ist
- mache ein bisschen von allem

### **Bleibe stetig aktiv**

Du solltest ein oder zwei Plattformen wählen, auf denen du besonders engagiert bist, da du nicht alle Plattformen bedienen kannst, ohne sehr viel deiner Zeit damit zu verbringen. Ein Tipp ist es deine Social Media-Beiträge zu terminieren, sodass sie zu verschiedenen Zeiten innerhalb einer Woche veröffentlicht werden. Am besten parallel auf allen deinen Plattformen. Ein Werkzeug dafür wäre z.B. Buffer.

## Netzwerke und Profile

Du solltest eine Präsenz besonders in den Technologie-relevanten und Karriere-fokussierten sozialen Netzwerken haben. Es ist empfehlenswert ein Twitte-Konto zu haben, da viele Entwickler Twitter nutzen und es leichte Mechanismen hat, um auf Tweets von anderen zu antworten und ebensolche zu referenzieren. Zudem solltest du ein LinkedIn-Konto haben, weil es ein soziales Netzwerk speziell für Fachleute ist und dadurch besonders gut für's Netzwerken ist. Eine sehr empfehlenswerte Funktion von LinkedIn ist dabei die Möglichkeit seine eigenen Kunden nach sog. "Endorsments" zu fragen, was es möglich macht Feedback für deine Aufträge zu erhalten, die du in deinem Profil aufführst.

## Vorträge, Präsentationen und Schulungen: Sprachkünstler

Vorträge halten oder Schulungen geben sind die effektivsten Wege mit anderen Leuten in Kontakt zu treten, auch wenn der Einflussradius dabei nicht sehr groß ist im Vergleich zu anderen Methoden. Aber vor einem Publikum zu stehen und direkt zu ihm zu sprechen ist eines der wirkungsvollsten Dinge, die du tun kannst.

### Warum live vortragen so wirkungsvoll ist

Es entsteht eine persönliche Verbindung, wenn du ein Live Event besuchst, die du nicht bekommst, wenn du einfach eine Aufzeichnung hörst oder schaust. Auf diese Art ist wahrscheinlicher, dass Leute sich an dich erinnern und eine persönliche Verbindung zu dir aufbauen. Zudem kann Vortragen ein interaktives Medium sein, bei dem du direkt auf Fragen des Publikums eingehen kannst und dieses sich an deiner Präsentation beteiligt.

### Wie man mit dem Sprechen beginnen kann

Beginne damit Präsentation an deinem eigenen Arbeitsplatz zu halten über dort relevante Themen. Die meisten Unternehmen sind glücklich darüber, wenn ihre eigenen Mitarbeiter Themen intern vorstellen. Besuche sog. User Groups bei denen du nach einer Weile den Organisator fragen kannst, ob du über ein bestimmtes Thema vortragen kannst. Eine User Group ist dabei eine kleinere Gruppe und ein Publikum, das vergibt. Zusätzlich gibt es jährlich Code Camps überall auf der Welt, bei denen jeder mit beliebigen Erfahrungsniveau vortragen darf. Diese Veranstaltungen sind Situation mit wenig Druck, da niemand für die Vorträge zahlt. Sobald du einige Erfahrung gesammelt hast, kannst du an Entwicklerkonferenzen teilnehmen.

## **Was ist mit Schulungen?**

Online Video-Schulungen sind deutlich leichter und skalierbarere Lösungen für Entwickler, um sich Reputation aufzubauen. Man kann mit einem einfachen Screencast anfangen und diesen auf einer freien Video-Seite teilen. Danach kannst du damit anfangen dich für deine Inhalte, die du produzierst, bezahlen zu lassen. Der einfachste Weg sind Portale die dich für deine Inhalte bezahlen und dir einen Teil vom darauf generierten Profit geben in Form von Autorenhonoraren. So hast du dich nicht über Vermarktung und Vertrieb zu kümmern.

## **Schreibe Bücher und Artikel die eine Anhängerschaft generieren**

### **Warum Bücher und Artikel wichtig sind**

Wenn du als jemand glaubwürdiges in deiner Branche angesehen werden willst, solltest du ein Buch schreiben oder Artikel in Software-Entwicklungs-Zeitschriften veröffentlichen. Ein Buch ist eine Möglichkeit deine Nachricht sehr gezielt und fokussiert zu übermitteln. Denn wenn sich jemand hinsetzt, um ein Buch zu lesen, bekommst du als Autor die fokussierte Aufmerksamkeit des Lesers für eine lange Zeitspanne.

### **Bücher und Zeitschriften bezahlen nicht**

Du schreibst ein Buch nicht, um Geld zu machen, sondern du schreibst ein Buch, um deine Reputation zu erhöhen. Die meisten Zeitschriften bezahlen nur sehr wenig für einen Artikel, während das Schreiben und Bearbeiten sehr lange dauern kann. Jedoch agiert die Verlagswirtschaft als eine Art Gate-Keeper für Qualität. Zudem wirst du erkennen, dass es viele andere lukrative Möglichkeiten, die sich indirekt selber präsentieren und publiziert werden können. Autoren, die bereits publiziert haben, werden es einfacher haben zu Konferenzen eingeladen zu werden und können sich selber als Autorität in einem bestimmten Themenbereich etablieren. Da führt wiederum zu mehr Kunden und besseren Jobangeboten.

### **Publiziert werden**

Publiziert werden ist nicht einfach, besonders. Getting published isn't easy - especially for your first book as not too many publishers want to take a risk on a completely unknown author. Best way to give yourself an opportunity to get published is to have a clearly defined topic that you know there's a market for and you can demonstrate your knowledge as an

expert in that area. Start with blog posts, magazine articles and so get bigger and bigger. Publishers like to publish authors who already have a fairly large audience. You should have a solid proposal or magazine abstract

### **Sich selber publizieren**

More authors are finding success by self-publishing - especially if they have an existing audience. It is easy to do and a good training before entering into a contract with a publisher that will have deadlines that you'll be required to meet. There are many services you can use to help you self-publish your book like Leanpub, Amazon Kindle Direct Publishing, Smashwords or BookBaby

### **Habe keine Angst, dumm dazustehen**

#### **Alles ist anfangs unangenehm**

When you first do something that makes you feel uncomfortable, you can't imagine how you could ever feel comfortable doing that thing. But you just have to learn to overcome this kind of thinking and realize that almost everyone goes through the same kind of uncomfortable feelings when they first do anything challenging - especially in front of a group of people

#### **Es ist in Ordnung, wie ein Idiot zu erscheinen.**

Things will get easier over time. And when things go wrong while presenting you should just don't care. And after it's over, chances are no one will even remember it. If you want to succeed, you have to learn how to swallow your pride and get out there and not be afraid to make a fool of yourself

#### **Mache kleine Schritte (oder springe ins kalte Wasser).**

Just diving in is the most effective way. But if you're nervous about doing speaking, writing, or something else, try to think of the smallest thing you can do that doesn't make you quite as nervous. Start with commenting and contribute to conversations but be prepared for criticism. Once you feel a bit braver, write your own blog posts like "how-tos". From there expand further by writing a guest post for someone else's blog or you can be interviewed on a podcast. And you might even join a club like Toastmasters to help you get used to speaking in public.





## 3 Lernen

Als Softwareentwickler arbeitet man in der Regel mit einer großen Anzahl an Technologien zusammen. Technologien, die heute aktuell sind, sind es morgen eventuell nicht mehr. Um auf dem neusten Stand zu bleiben, muss man sich daher ständig in neue Technologien einlesen.

Einer der wichtigsten Soft Skills ist daher, sich selbst etwas beizubringen. Doch wie lernen wir etwas am effektivsten? Es ist ein Mythos, dass wir alle auf verschiedenen Arten lernen. Wir lernen alle am besten, indem wir etwas ausprobieren oder es jemandem erklären und wir tendieren dazu einfacher zu lernen, wenn es uns interessiert. Man kann noch so viele Bücher übers Fahrradfahren lesen und noch so viele Videos schauen, wenn man es das erste Mal ausprobiert, wird es nicht sofort funktionieren. Trotzdem greifen viele Softwareentwickler zu einem Buch, um sich in eine neue Programmiersprache einzulesen. Anstatt dessen sollte man jedoch möglichst früh versuchen, etwas praktisch zu tun. Wir sind von Natur aus kreativ und neugierig. Nutzen wir diese Aspekte aus, können wir sowohl unsere Motivation, als auch unsere Lerngeschwindigkeit erhöhen.

Um eine neue Technologie zu erlernen, sind im Kern drei Punkte wichtig:

- Was benötigt man um anzufangen?
- Was kann ich grob damit tun?
- Was sind die Grundlagen? Dass heißt welche 20% muss ich lernen, um 80% meiner täglichen Aufgaben zu erledigen?

## Die 10 Schritte

Dieses Kapitel soll anhand von zehn Schritten zeigen, wie wir diese Fragen beantworten können und es schaffen, möglichst schnell und effektiv etwas neues zu erlernen.

### **Schritt 1: Sich einen Überblick verschaffen.**

Im ersten Schritt geht es darum, zu verstehen worum es grob geht. Dafür reicht in der Regel eine einfache Internetrecherche aus. Auch das Lesen von Einleitungen entsprechender Bücher kann hilfreich sein. Ziel ist es, die Größe des Themas zu bestimmen. Welche Unterthemen gehören beispielsweise zu dem Thema? In diesen Schritt sollte nicht zu viel Zeit investiert werden.

### **Schritt 2: Festlegen, was ich lernen will.**

Man kann nicht alles lernen, daher sollte man den Fokus auf ein bestimmtes Thema richten. Möchte man beispielsweise etwas über digitale Fotografie lernen, so wäre ein Fokus alles über das Schießen von Porträt-Fotos zu lernen. Wichtig ist, dass man den Fokus auf ein einziges Thema richtet, denn wir können nicht mehrere Sachen auf einmal lernen.

### **Schritt 3: Das Lernziel festlegen.**

Bezogen auf das Beispiel mit der digitalen Fotografie kann das bedeuten, alle Funktionen der eigenen Kamera beschrieben und nutzen zu können und erklären wann und warum man welche Funktion benutzt. Diese Lernziele sollten möglichst eindeutig sein. Denn so können wir später feststellen, ob wir dem Ziel näher kommen. Ein weiterer Vorteil ist, dass wir ein konkretes Ziel vor Augen haben, welches wir erreichen wollen.

### **Schritt 4: Quellen suchen.**

Es ist wichtig, nicht nur mit einer Quelle zu lernen. Es gibt viele verschiedene Arten von Quellen wie Bücher, Videos, Blogs, andere Experten, Programmcode, Beispielprojekte oder Dokumentationen. In diesem Schritt sollten erstmal, ähnlich wie bei einem Brainstorming, alle Quellen, die in Frage kommen, zusammengetragen werden. Die Qualität der Quelle ist an dieser Stelle weniger relevant.

### **Schritt 5: Einen Lernplan erstellen.**

Bei den meisten Themen bietet es sich an, bestimmte Unterthemen in einer bestimmten Reihenfolge zu lernen. Zum Erstellen dieses Planes kann man sich oft an den Inhaltsverzeichnissen der Bücher (aus Schritt 4) orientieren. Oder man schaut mit welcher Struktur andere das Thema erklären.

### **Schritt 6: Die Quellen filtern.**

Viele Quellen werden sich thematisch überschneiden und meistens reicht auch die Zeit nicht aus, alle Quellen durchzuarbeiten. Deshalb ist es wichtig, die Quellen entsprechend zu filtern. Die ausgewählten Quellen sollten natürlich die im Lernplan ausgewählten Bereiche abdecken. In diesem Schritt sollte auch auf die Qualität der Quellen geachtet werden. Bei der Auswahl von Büchern kann es z.B. hilfreich sein, Amazon Bewertungen durchzulesen.

Die folgenden Schritte 7-10 sollten für jedes Modul aus dem Lernplan durchlaufen werden. Die Schritte folgen dem Prinzip „LDLT: learn, do, learn, teach“.

### **Schritt 7: Genug lernen, um anzufangen.**

Wichtig ist, möglichst früh praktische Erfahrungen zu sammeln, denn wir lernen am besten, indem wir etwas tun. In diesem Schritt geht es darum, nur die grundlegenden Sachen zu lernen. Das kann beispielsweise das Durchlaufen eines „Hello-World-Beispiels“ sein oder das Einrichten der Entwicklungsumgebung. Eventuell reicht es auch schon, eine Kapitelzusammenfassung eines Buches zu lesen.

### **Schritt 8: Freies experimentieren.**

Nutze deine Neugier und Kreativität, probiere etwas aus, bis du an einen Punkt kommst, an dem du nicht mehr weiterkommst. In diesem Schritt werden sich viele Fragen ergeben. Es kann hilfreich sein, diese aufzuschreiben.

### **Schritt 9: Genug lernen, um etwas sinnvolles zu tun.**

Die Fragen, die sich im achten Schritt ergeben haben, sollen in diesem Schritt beantwortet werden. An dieser Stelle sollen die Quellen aus Schritt 4 intensiv genutzt werden. Der Focus sollte aber immer darauf liegen, die Fragen zu beantworten. Dass bedeutet eventuell nur einzelne Kapitel eines Buches anlesen, in denen man die Antwort auf eine Frage vermutet. Wichtig ist auch, zu prüfen ob man dem, in Schritt 3 definierten Ziel, näher kommt.

### **Schritt 10: Selbst erklären.**

*"Tell me and I forget. Teach me and I remember. Involve me and I learn."* - Benjamin Franklin

Sobald wir versuchen das Gelernte jemand anderem zu erklären, werden wir merken, welche Themen von denen wir dachten, wir hätten sie verstanden, wir doch noch nicht verstanden haben. Es ist die beste Möglichkeit, das Gelernte zu überprüfen und Lücken zu füllen. Wichtig ist, das Wissen in eigene Worte zu fassen und das Ganze selbst zu strukturieren. Möglich ist das beispielsweise, indem man ein YouTube Video erstellt, sich mit einem Freund oder Mitarbeiter unterhält, eine Präsentation erstellt oder Fragen in einem Forum beantwortet. Sobald wir selbst versuchen, etwas mit unseren eigenen Worten zu erklären, ordnen wir die unterschiedlichen Informationen in unserem Gehirn, so dass sie für uns Sinn ergeben. Erst dann können wir effektiv auf das Gelernte zurückgreifen.

Diese Schritte stellen sicherlich keine „magische Formel“ dar. Wenn man merkt, dass es so formal nicht funktioniert, sollte man die Schritte anpassen oder weglassen. Die Schritte an sich sind auch nicht wichtig, wichtig ist es, das Konzept dahinter zu verstehen. Nur dann kann man ein eigenes System entwickeln, um sich selbst effizient etwas beizubringen.

## **Mentor**

Ein Mentor oder auch Trainer kann hilfreich sein, um neue Themen zu erlernen. Doch wie erkennt man einen geeigneten Mentor? Gute Mentoren sind meistens diejenigen, die die meisten Fehler durchlaufen haben. Allerdings muss der Mentor selbst das Thema nicht unbedingt beherrschen. Tiger Woods wird von jemandem trainiert, der selbst nicht so gut spielt wie er, aber ihm fallen Aspekte auf, die Tiger Woods nicht auffallen. Man sollte sich jemanden suchen, der bereits anderen geholfen hat, das zu erreichen, was man auch selbst erreichen möchte. Einen guten Mentor erkennt man auch oft daran, wie viele Personen er beeinflusst. Letztendlich muss man natürlich auch persönlich mit der Person zurechtkommen. Doch wo findet man so eine Person? Es gibt Portale, dort kann man für verschiedene Themen Mentoren bzw. Trainer mieten, doch man sollte sich eher im eigenen Umfeld umschauchen. Eventuell kann ein Freund, ein Familienmitglied, ein Freund eines Freundes, ein Arbeitskollege oder eventuell auf der eigene Chef als Mentor fungieren. Doch selbst wenn man einen Mentor findet, heißt das noch lange nicht, dass er einem auch hilft. Erfolgreiche Personen sind oft beschäftigt und haben daher wenig Zeit. Eine Möglichkeit ist daher, immer etwas im Austausch anzubieten. Das kann beispielsweise schon ein Mittagessen sein, welches man für den Arbeitskollegen übernimmt. Außerdem ist es wichtig, nicht beim ersten „Nein“ aufzugeben. Man darf an dieser Stelle nicht zu nett sein und sollte wiederholt nachhaken.

Andersrum betrachtet kann und sollte man auch selbst die Rolle eines Mentors einnehmen. Im Prinzip kann das jeder tun. Jeder weiß bereits etwas, was andere versuchen zu lernen. Als Mentor muss man, wie bereits erwähnt, nicht perfekt sein. Oft hilft es dem Lernenden schon, einen anderen Blickwinkel einzunehmen oder eine zweite Meinung zu geben. Vorteil der Mentor-Rolle ist, dass man dabei i.d.R. am meisten lernt. Dazu kommt, dass die Leute, denen man hilft sich oft an einen erinnern und einem später dafür an anderer Stelle helfen. Ein großes Problem ist jedoch, dass man irgendwann nicht mehr allen helfen kann, da auch Zeit für die eigenen Aufgaben bleiben muss. Dann ist es wichtig denen zu Helfen, die wirklich Lust haben etwas zu lernen und die entsprechende Motivation mitbringen.

## Lehren

Lehren ist der beste Weg, etwas zu lernen und wahrscheinlich der einzige Weg, etwas im Detail zu verstehen. Doch wir fühlen uns meist sehr unwohl, wenn wir daran denken zu lehren. Oft liegt das nicht daran, dass wir nicht lehren bzw. erklären können, sondern daran, dass wir nicht selbstbewusst genug sind. Wir möchten i.d.R. nur die Themen lehren, in denen wir selbst Experten sind. Doch um ein Experte in einem Thema zu werden, müssen wir zuerst lehren - ein Teufelskreis. Der Trick ist, viele von uns lehren, ohne es selbst zu bemerken. Lehren bedeutet nicht nur vor Gruppe von Leuten zu stehen und Themen zu erklären. Es geht vor allem darum, das Wissen zu Teilen. Wir haben alle schon einem Arbeitskollegen oder einem Kommilitonen etwas erklärt. Auch das ist Lehren. Weiter kann

es hilfreich sein, einen eigenen Blog zu starten, Präsentationen im Unternehmen durchzuführen oder Videos bzw. Screencasts zu erstellen. Um Lehrer zu sein, braucht man keine Zertifikate und keinen Abschluss und man muss auch kein Experte sein. Wir alle sind bereits Lehrer.

## Wissenslücken

Wir alle haben Wissenslücken und Schwächen, doch meistens fallen uns diese Lücken gar nicht auf. Eine Möglichkeit Wissenslücken zu identifizieren, ist zu überlegen, wo man am meisten Zeit investiert. Meistens gibt es tägliche, wiederkehrende Aufgaben, die durch Wissenslücken verlangsamt werden. Ein Beispiel sind die Shortcuts der IDE. Wenn diese Shortcuts, die häufig benötigt werden, nicht bekannt sind, benötigt man für einfache Aufgaben wesentlich mehr Zeit. Eine weitere Möglichkeit um Wissenslücken aufzudecken, besteht darin, aktiv auf Verständnisprobleme zu achten und diese aufzulisten. Zusätzlich sollte man notieren, wie oft welches Verständnisproblem auftritt. Nicht jede Wissenslücke, die auftritt, muss unbedingt geschlossen werden. Aber anhand der Liste lassen sich Lücken finden, die besonders oft auftreten.

In einem zweiten Schritt geht es darum, die Wissenslücken zu schließen. Der schwerste Teil, nämlich das Identifizieren der Wissenslücken, ist bereits getan. Wichtig ist herauszufinden, was man konkret lernen muss. Es ist wenig hilfreich zu wissen, dass man beispielsweise schlecht in Physik ist. Doch wenn man weiß, dass man nicht versteht, wie z.B. Federn funktionieren, lässt sich diese Lücke einfach schließen. Außerdem sollte man während eines Gespräches zeitnah nachfragen, wenn man etwas nicht versteht.

## 4 Produktivität (Productivity)

Wenn man Produktivität definieren will, kann man es mit einfachen Worten verdeutlichen: "Mach' deine Arbeit." bzw. "Tu' es."

Trotz der Trivialität dieses Imperativsatzes fällt es vielen Menschen dennoch schwer dies auch auszuführen. Dies ist zumeist Folge von Ablenkung wie z.B. Social Media Sites oder E-Mails und Mangel an Eigendisziplin.

Zudem ist produktives Arbeiten nicht unbedingt gleich effektives Arbeiten. Man kann sehr viel produzieren, was zu einer Produktivität zeugt, und trotzdem nicht effizient sein, denn dafür muss man das Richtige machen.

In den nachfolgenden Themen werden einige Faktoren und Techniken aufgezeigt, wie man die Produktivität nachhaltig steigern kann.

### Fokus

Sich auf etwas fokussieren bedeutet, dass man sich einzig und allein auf eine einzige Sache konzentriert. Entsprechend bedeutet fokussiertes Arbeiten nichts anderes als dass man eine einzige Sache mit höchster Aufmerksamkeit bearbeitet. Demnach ist Fokus sozusagen das Gegenteil von Ablenkung, da diese uns Menschen die Aufmerksamkeit nimmt. Heutzutage ist die Welt voll mit Ablenkungen wie Social Media, Online Games oder TV-Sendungen, welche das fokussierte Arbeiten immens erschweren. Trotz dieser verlockenden Ablenkungen ist Fokus ein absolutes Muss für Produktivität, da dieser die Produktivität immens steigert.

Den Zustand von Fokus kann man jedoch nicht sofort erreichen. Es erfordert etwas Überwindungskraft.

### Überwindung des "Initialschmerzes"

Der Initialschmerz ist eine entscheidende Phase, welche relativ unangenehm für jede Person ist, aber die ausgehalten werden muss, damit ein Fortarbeiten wahrscheinlicher ist. In dieser Phase ist man sehr anfällig gegen externe Ablenkungen. Daher ist es ratsam, Vorkehrungen zu treffen, damit solche Ablenkung erst gar nicht zustande kommt.

Beispielsweise kann man vor Beginn seine Mails abchecken, ablenkende Internetseiten schließen, Zimmer abschließen (Sofern man ein eigenes Zimmer hat) oder Mitarbeitern signalisieren, dass man die nächste Zeit nicht gestört werden will).

Im Regelfall dauert diese Phase 5-10 Minuten an. Danach ist man auch gegen Ablenkungen resistenter.

# Aufrechterhaltung des Fokus & Handhabung mit Unterbrechungen

Es kann vorkommen, dass man plötzlich eine Nachricht per E-Mail oder Chatclient bekommt oder von jemand angerufen oder angesprochen wird (z.B. Kollegen oder Familienangehörigen), und dementsprechend seinen Fokus auf die eigentliche Aufgabe verlieren kann. Danach muss man sich erneut zu seinem Fokus auf die Arbeit ringen, was Zeit und dementsprechend Produktivität kostet. Deshalb sollte man jegliche Form von Unterbrechungen vermeiden. Beispielsweise kann man seinem Umfeld vermitteln nicht gestört werden zu wollen und jegliche Form der Kommunikation zu ignorieren.

# Produktivitätsplanung

Es macht Sinn sein Leben systematisch zu planen - sowohl in Quartalen als auch in Monaten, Wochen und Tagen. Tools und Techniken wie Kanban (kanbanflow) oder Trello können dabei sehr unterstützend wirken.

## Quartalsplanung

Hierunter fallen Aufgaben mit langer Zeitspanne oder Großprojekte. Dabei werden kleinere Aufgaben notiert, welche wöchentlich bzw. täglich im Rahmen dieses Projekts gemacht werden müssen. Es macht daher Sinn, an dieser Stelle der Planung eine grobe Granulierung der Aufgabe/des Projekts anzusetzen, sofern nicht erfolgt.

## Monatsplanung

Hier wird der grobe Arbeitsaufwand der abgeschätzt. Aufgaben, welche im Zusammenhang mit den anstehenden großen Aufgaben/Projekten aus der Quartalsplanung stehen, werden dabei bei der Planung berücksichtigt. Zudem werden Dinge geplant, welche monatlich erledigt werden müssen (z.B. Deadlines von Projekten).

## Wochenplanung

Planungen von Dingen die wöchentlich erledigt werden müssen (Projektmappe, Haushalt, Garten, Meetings).

## Tagesplanung

Dinge, die persönlich als wichtig erachtet werden, machen (z.B. Trainingseinheiten), um Ablenkungen zu vermeiden und fokussiertes Arbeiten zu ermöglichen (s.o. "Fokus"). Danach werden die Aufgaben, welche für den Tag anstehen evaluiert und entsprechend ihrer Wichtigkeit zeitlich angeordnet, damit die wichtigsten Aufgaben garantiert erledigt werden.

## Urlaub

Es ist sinnvoll, von Zeit zu Zeit Urlaub von der Produktivitätsplanung und jeweils angewandten Produktivitätssystem zu nehmen, um dessen Wichtigkeit bzgl. der Produktivität zu realisieren. Zudem ist es gesundheitlich nicht ratsam durchgehend wie eine Maschine zu arbeiten (siehe Burnout).

## Pomodoro Technik

Die Pomodoro-Technik wurde in dem späten 80'ern von Franscesco Ciritto entwickelt und soll System in die Produktivität bringen.

Prinzipiell ist die Technik relativ einfach:

1. Zuerst erstellt man einen Arbeitsplan für den ganzen Tag.
2. Danach widmet man sich der zuerst geplanten Aufgabe. Dabei arbeitet man 25 Minuten durch und fokussiert sich nur auf die eine Aufgabe ohne sich unterbrechen zu lassen. Dies ist ein sogenanntes Pomodoro.
3. Sofern man früher die Aufgabe beenden kann, wird ein sogenanntes "Overlearning" angewandt. Das kann beispielsweise zusätzliche Optimierungen bei einem Programm oder ein nochmaliges Überfliegen der schon gelesenen Materialien beim Lernen sein.
  - i. Nach dem Pomodoro nimmt man sich 5 Minuten Zeit um Pause zu machen. Danach widmet man sich der Aufgabe wieder, sofern sie noch nicht erledigt ist, oder man beginnt mit der nächstwichtigen Aufgabe.
  - ii. Alle 4 Promodori macht man eine längere Pause (ca. 15 Minuten).

## Effektives Anwenden

Viele Leute versuchen diese Technik anzuwenden, ohne ihren richtigen Potential zu erkennen, weswegen sie meistens diese nach kurzer Zeit verwerfen. Eines der Potentiale liegt darin, dass man mit dieser Technik die zu machende Arbeit messen und abschätzen kann. Das Messen der getane Arbeit in Promodori ermöglicht einen besseren Überblick, wieviel man am Tag gearbeitet und erreicht hat. Zudem wird auch das persönliche Maximum an Arbeit besser ersichtlich.



Viele Leute, die diese Technik in dieser Art angewendet haben, waren danach viel motivierter. John Z. Sonmez, der Verfasser des zusammengefassten Buches, schafft zwischen 50-55 Promodori pro Woche. Diese Zahl ist dennoch kein Richtwert und kann von Person zu Person variieren. Zudem ist er der Meinung, dass eine 40-Stundenwoche nicht automatisch 80 Promodori bedeuten muss.

## Quotensystem

John Z. Sonmez benutzt zusätzlich ein Quotensystem zu der Promodoro-Technik, um seinen Produktivitätsfortschritt messbar zu gestalten. Er verspricht sich davon viel konsistentere Fortschrittsergebnisse. Prinzipiell besteht das Quotensystem aus folgenden Schritten:

1. Such dir eine Aufgabe aus.
2. Bestimme den Zeitraum, in welcher diese Aufgabe erledigt sein und wiederholt werden muss.
3. Bestimme, wie oft diese Aufgabe während dieses Zeitraums gemacht werden soll (Quote).
4. Umsetzen.
5. Quote anpassen, sofern die Quote zu tief bzw. hoch angelegt wurde.

John z. Sonmez produziert nun durch Anwendung dieses Quotensystems wesentlich mehr als zuvor und berichtet positiv von der Anwendung des Quotensystems.

## Eigenverantwortung

Die Entwicklung von Eigenverantwortung ist wichtig für die Produktivität. Dabei ist Selbstbeherrschung und Selbstdisziplin der Schlüssel zur Selbstmotivation. So kann man damit anfangen, sein eigenes Leben Struktur zu verleihen, indem man sein Leben inkl. der dazugehörigen Aktivitäten plant. Dabei ist es nicht verwerflich andere Personen um Hilfe zu bitten (Erährungs- und Sportplan von Ernährungsberatern und Fitnesstrainern als Beispiel). Auch Aktionen in der Öffentlichkeit können der Eigenverantwortung Nachdruck verleihen. Beispielsweise fallen dort fehlende Aktionen schneller auf, was zu einem Pflichtgefühl gegenüber der Öffentlichkeit mündet und somit einen Motivationsdruck zufolge haben kann.

## Multitasking

Es gibt Aufgaben, die man miteinander kombinieren kann. In den meisten Fällen ist es jedoch kein wirkliches Multitasking, sondern Task-Switching, was prinzipiell das hin- und herwechseln zwischen den Aufgaben bedeutet.

Task-Switching wiederum ist für die Produktivität von Nachteil, da man immer wieder den Fokus wechseln muss (siehe Fokus). Richtiges Multitasking ist, wenn man zwei oder mehr Sachen zur gleichen Zeit macht. Ein Mann der joggt während er Musik hört, betreibt beispielsweise wirkliches Multitasking.

Dabei profitiert er durch die Musik, indem er zum Takt der Musik läuft und somit länger laufen kann. Ähnlich verhält es sich bei anderen Multitaskings auch: Zwei oder mehr Sachen gleichzeitig machen kann unter anderem die Produktivität steigern. Jedoch kann man nicht beliebige Aufgaben zum Multitasking verknüpfen. Bewährt hat sich das Kombinieren von Aufgaben, die wenig Verstand benötigen, mit Aufgaben, die mentalen Fokus benötigen.

## **Stapeln von Aufgaben**

Aufgaben, die zwar nicht gleichzeitig erledigt werden können, können jedoch zusammengefasst und stapelweise abgearbeitet werden. Das verhindert, dass man zwischendurch den Fokus verliert, und steigert entsprechend die Produktivität.

Beispielsweise kann man einmal am Tag alle Emails abchecken und antworten, anstatt dass man simultan bei jeder eintreffenden Mail seine eigentliche Aufgabe vernachlässigt.

## **Burnout und dessen Lösung**

Burnout ist eines der größten Probleme bzgl. Produktivität. Mit der Zeit Gewöhnt man sich an seiner Arbeit, sodass es nichts Besonderes mehr ist oder gar verabscheut wird.

Entsprechend schwindet die Motivation und Interesse. Dann kommt irgendwann der Punkt, an dem man sowohl physisch als auch psychisch erschöpft ist. Man stößt umgangssprachlich an die Mauer. Das ist meist der Punkt an dem die Produktivität gering bis gar nicht mehr auftritt und die meisten aufgeben.

Die Lösung zu diesem Problem ist durchhalten, bis man die Mauer überwunden hat. Denn nachdem man diese überwunden hat, steigt sowohl die Motivation als auch das Interesse wieder. Die Lösung liegt quasi darin, das Burnout zu ignorieren. Unter anderem muss man auch realisieren, was auf der anderen Seite der Wand wartet.

Sehr hilfreich kann auch eine Struktur im Leben sein. Das Selbstauflegen von Regeln kann für den nötigen Antrieb im Leben sorgen.

## **Zeitverschwender**

Zeitverschwendung ist ein Teil des Menschen. Man diese nicht komplett unterdrücken. Man kann aber einige der größten Zeitverschwender unterbinden. Dabei kann das Verfolgen jeglicher Zeitznutzung in Form von Protokoll hilfreich zur Identifikation dieser sein. Tools wie „RescueTime“ wirken dabei unterstützend.

Beispielsweise ist eines der größten Zeitverschwender TV schauen. Im Durchschnitt verbringt der Mensch ca. 40 Stunden mit Fernsehen. Wenn man bedenkt, dass man 8 Stunden zum Schlafen, 8 Stunden zum Arbeiten und 2 Stunden zum Essen braucht und die restliche Zeit für die ganze Woche betrachtet, bleiben dem Menschen nur 2 freie Stunden für eine ganze Woche nach Abzug dieser Zeit. Man sollte demnach in Erwägung ziehen, das Fernsehen aufzugeben oder auf ein Minimum zu reduzieren, damit mehr Zeit für sinnvollere Tätigkeiten bleibt (z.B. Trainieren).

Aber auch Zeitverschwender wie Social Media, Nachrichten, Kaffeepausen, Videospiele oder auch unnötige Meetings kann man optimieren, indem man diese reduziert oder zu einem Zeitpunkt zusammenfasst.

## Wichtigkeit von Routinen

Personen, die vielleicht nur eine Aufgabe machen, weil es sein muss, werden meist nicht so schnell diese erledigen als Personen, die es sich zur Routine gesetzt haben, diese zu erledigen. Routinen können dementsprechend die Produktivität immens erhöhen.

Daher ist es sinnvoll, Routinen zu entwickeln, die bei der Aufgabenbewältigung unterstützend wirken. Um den Überblick nicht zu verlieren, ist es auch von Vorteil, diese in Tagesform zu planen.

## Gewohnheiten

Genau wie Routinen können Gewohnheiten fördernd für das Ziel sein. Jedoch gibt es gute und schlechte Gewohnheiten. Entsprechend können schlechte Gewohnheiten hinderlich für das Ziel sein (permanenter E-Mailcheck).

Gewohnheiten werden durch 3 Dinge definiert:

1. Auslöser
2. Routine
3. Belohnung

Zum Beispiel kann man den E-Mailcheck nehmen: Der Auslöser wäre die E-Mailbenachrichtigung in Form eines Pop-Ups, die Routine wäre das Abchecken der E-Mail und die Belohnung wäre die Gewissheit über den Inhalt dieser E-Mail.

## **Abgewöhnen von schlechten Gewohnheiten**

Man kann entweder versuchen, die schlechten Gewohnheiten zu vermeiden, oder diese sogar durch andere zu ersetzen. Bei letzteren muss man sich im Klaren sein, was diese Gewohnheit auslöst, und wie man diesen Auslöser für eine andere Gewohnheit verwenden kann.

## **Entwicklung von neuen Gewohnheiten**

Die Entwicklung von neuen Gewohnheiten kann die Produktivität immens fördern, da diese eine unterstützende Rolle für Schlüsselroutinen für die zu bearbeitende Aufgabe haben kann. Denn das Planen von Routinen bedeutet nicht unbedingt, dass diese erfolgreich umgesetzt werden.

## **Aufgaben granulieren**

Große Projekte können sehr einschüchternd wirken, da viele Leute nicht abschätzen können, wie groß der Arbeitsaufwand und wie viel Zeit das Projekt in Anspruch nehmen kann.

Das Herunterbrechen in mehrere kleine Aufgaben kann dabei helfen, Zeit- und Arbeitsaufwand besser zu berechnen.

## **Wert harter Arbeit: Wieso vermeiden wir sie?**

Der Mensch hat die Tendenz, harte Arbeit, die ihm wichtig erscheint, zu vermeiden oder bei dessen Umsetzung zu zögern. Selbst bei der Umsetzung fühlt er sich meist nicht wohl dabei oder die Arbeit ist ihm zumeist zu langweilig.

Dennoch muss man lernen, sich hinzusetzen und die Arbeit zu machen, die man nicht gern macht. Die Entscheidung liegt dabei nur bei ihm, ob etwas gemacht wird oder nicht. Es hängt dementsprechend von der eigenen Willenskraft ab.

## **Jedes Tun ist besser als nix zu tun**

Nichtstun ist der schlimmste Produktivitätskiller. Die meisten Gelegenheiten und Möglichkeiten werden dadurch verschwendet, indem man nichts tut. Angst vor einer falschen Entscheidung spielt dabei eine sehr große Rolle.



## 7 Spirit

Im Kapitel Spirit geht es um den Geist des Menschen und wie er mit seinem Körper verbunden ist. Er teilt das Kapitel in verschiedene Unterkapitel ein. Die Unterkapitel befassen sich mit Fähigkeiten, die man im Leben braucht. So beschäftigt er sich mit dem Verstand, der mentalen Einstellung, positiven Denken, Liebe und Ausdauer.

### How the mind influences the body

Der Autor erklärt, dass wir nicht einfache Maschinen sind, sondern Menschen. Der Geist gibt uns die Möglichkeit Erfolg zu haben oder uns scheitern zu lassen. (S. 396)

Er beschreibt, dass der Geist einen machtvollen Einfluss auf den Körper hat und dass wir lernen müssen ihn zu beherrschen, wenn wir sogar den kleinsten Plan in die Tat umsetzen wollen.

Dies ist laut dem Autor nicht einfach. Man kann zum Beispiel glauben, dass Elefanten pink sind. Allerdings wird selbst der überzeugendste Beweis nicht verhindern, dass man an das glaubt, was man gewohnt ist. Das heißt natürlich nicht, dass man sich davon nicht überzeugen ließe.

Er behauptet, dass wir Opfer eines biologischen Prozesses unseres Kopfes wären.

Allerdings sind wir keine Tiere, sondern Menschen. Das heißt, wir haben die Möglichkeit den biologischen Prozess in unsere Richtung zu lenken. (S. 397-398)

Weiterhin stellt er die Frage, ob die physische Welt sich verändert, um die eigene Wahrnehmung zu erfüllen.

Die Antwort beantwortet die Frage damit, dass der Glaube die Macht hat die eigene Realität zu formen. Es ist ein indirektes Formen, welches dazu den eigenen Körper benötigt. So besitzen wir alle die Möglichkeit die physische Welt direkt zu manipulieren, sobald wir das erste Neuron feuern.

Er widerspricht der Meinung einiger Leute, die behaupten, dass wir eine Zusammensetzung von chemischen Elementen sind, die unsere Umwelt beeinflussen, eine Art lebenslanger Autopilot, eine Kette von chemischen Reaktionen, die auf unsere Umgebung basiert. Er wirft dabei folgende Fragen auf: Wie ist es möglich, dass wir sein Buch lesen können? Wie ist es möglich, dass er es schreiben kann? Seine Antwort ist die Freiheit der Wahl, der sogenannte "freie Wille". (S. 399)

Der Autor definiert den Verstand als nicht physischen Teil des Körpers abgegrenzt zum unteren Teil des Körpers und dem Gehirn. Er meint, dass es möglich ist durch Drogen unseren Verstand zu verändern. Dadurch beeinflusst unser Verstand unseren Körper in Richtungen, die wir nicht kontrollieren können.

Nach seiner Meinung gibt es eine Menge Formen und Philosophien. Die Populärste ist, dass negative Gedanken zu negativen Ergebnissen führen und umgekehrt genauso. Er behauptet von sich, dass er ein praktischer Mensch ist, aber er das Vorhandensein einer mystischen Komponente nicht ausschließen würde. (S. 400)

Abschließend meint er, dass unser Bewusstsein und unser Glaube einen positiven oder negativen Einfluss auf unser Leben haben können. Er will uns in seinem Text praktische Beispiele zeigen, wie wir unser Verstand so schärfen können, dass wir die höchste Produktivität für uns heraus holen. (S. 401)

## **Having the right mental attitude: Rebooting**

Im nächsten Unterkapitel wird beschrieben, dass positives Denken ermöglicht, die eigene Lebenszeit zu verlängern, Freundschaften zu entwickeln, ein höheres Einkommen zu haben und körperlich gesund zu sein. Er widerspricht der Behauptung, dass positives Denken destruktiv ist und man realistisch bleiben sollte. Für ihn ist positives Denken die ultimative Form von Realismus, weil der eigene Glaube die Möglichkeit hat, seine Realität zu verändern, so dass man kein Opfer seiner Umstände wird. Er meint mit einer positiven Einstellung lebt man nicht in einer Fantasiewelt, abgetrennt von der Realität, sondern in einer optimalen Welt, wo jeder seine best mögliche Zukunft sieht, und diese real werden lassen will.

Er meint, dass eine Person mit einer positiven Einstellung dazu tendiert, mehr Situationen gut statt schlecht zu betrachten und zwar nicht weil die Situationen objektiv gut oder schlecht sind, sondern weil er erkennt, dass er selbst wählen kann, wie er sie betrachten möchte. (S. 401-403).

Der Autor weiß, dass seine Einstellung seine Performanz beim Arbeiten beeinflusst. Er erkennt dies an seiner eigenen Produktivität. Wenn er eine positive Einstellung hat, ist es für ihn leichter mit Hindernissen umzugehen und Herausforderungen zu akzeptieren, als wenn er mit einer negativen Einstellung umgeben ist.

Er sagt aber auch, dass es nicht reicht, positiv sein zu wollen. Es ist nicht leicht seine Sicht auf die Welt von einer negativen in eine positive zu ändern. (S.405)

Er ist der Meinung, wenn man seine Einstellung ändern will, muss man erstmal seine Gedanken ändern. Und wenn man seine Gedanken ändern will, muss man seinen Ansatz zu Denken ändern. Der Ansatz zu Denken erfolgt durch die eigenen Gewohnheiten und dies führt dazu, dass man manche Wege im Leben signifikant ändern bzw. eine andere Gewohnheit entwickeln sollte. Er sagt, dass es schwierig ist über jedes Ereignis positiv zu denken, aber man selbst die Macht hat positive Gedanken zu erschaffen. Der Schlüssel dafür ist dies aktiv und ernsthaft durch den Tag zu versuchen, sich selbst daran zu erinnern, dass man seine sofortige Reaktion auf eine Situation nicht kontrollieren kann, sondern man kontrollieren sollte, wie man über die entstandene Erfahrung zu denken wählt.

Je mehr man diese Art von Denken übt, desto mehr positive Bilder entwickelt man und lässt dies zur Gewohnheit werden. Nach einiger Zeit ist man eher bereit, einen Unfall oder ein Missgeschick in einer positiven Art und Weise zu beantworten. Man kann sein Gehirn trainieren, die Dinge aus einer positiven Perspektive statt aus einer negativen zu betrachten. Weiterhin erwähnt er, dass manche Studien zeigen, dass Leute, die meditieren, eher bereit sind positive Emotionen zu empfinden. Also sollte man zu meditieren versuchen, um sein positives Mojo wachsen zu lassen. Auch findet er, dass es einfacher ist positiv zu sein, wenn man ab und zu Spaß hat. (S. 406)

Zusammenfassend meint er, dass positives Denken nicht als Chance kommt und nicht etwas ist, was man über Nacht erzwingen kann. Es braucht eine gewisse Anstrengung seinen Verstand in eine positive Richtung zu lenken. Aber es lohnt sich. Man genießt nicht nur das Leben stärker, sondern ermöglicht auch den umgebenden Anderen das Leben zu genießen. (S.407)

## **Building a positive self-image: Programming your brain**

Als nächstes spricht er davon, dass man lernen muss sein Gehirn so zu programmieren, dass man seine Ziele erreichen kann. Die wahre Schlacht richtet sich Mittelmäßigkeit und beginnt im Gehirn. Was man über sich selbst denkt hat die Macht einen zu limitieren oder voranzubringen. Er will zeigen auf welche Weise man ein positives Selbstbild entwickelt, das uns erlaubt im Gehirn ein Autopilot zu entwickeln, um seine Ziele zu erreichen. (S.408)

Seiner Meinung nach ist das Selbstbild die Sicht, die man über sich entwickelt, ohne die Dinge die Andere über einem sagen. Es ist möglich sich seines wirklichen Selbstbildes nicht bewusst zu sein, weil dies sehr weit im eigenen Unterbewusstsein verankert ist. Tief innen haben wir alle ein Bild von uns, welches die ultimative Reflektion der Sicht unseres Gehirns auf unsere Wahrnehmung ist. Dieses Selbstbild ist machtvoll, weil unser Gehirn uns nicht erlaubt, etwas zu tun, was gegen unsere eigene Beurteilung ist. Es ist auch schwierig sich dazu zu überwinden, einfach weil man sich nicht bewusst ist, dass diese Grenzen existieren. Der Autor unterscheidet zwischen Dingen, die in unserer DNA verankert sind, unsere physischen Charakterzüge, und den Dingen, die wir in uns selbst manifestiert haben, so könnte man zum Beispiel faul, nicht gut in Mathe, schlecht im Umgang mit Leuten, schüchtern, reserviert oder aufmerksamkeitsuchend sein.

Er meint auch, wenn einem in der Kindheit eine Charaktereigenschaft nachgesagt wurde, auch wenn sie bis dahin nicht zutreffend war - aber in dem Moment der Erwähnung verinnerlicht wurde. (S.408-409)

Er beschreibt, dass wir die Macht haben unser Selbstbild zu ändern. Das Konzept dahinter ist das ständige Vortäuschen einer gewünschten Eigenschaft bis man sie verinnerlicht. Er sagt, dass es ein einfaches Konzept ist und das wir nur glauben, dass es hart ist. Wir



hätten ein Teil in uns selbst, das krank und sadistisch ist und unsere Schwächen und Grenzen als kritischen Teil ins uns hervorhebt. Er sagt auch, dass unser Unterbewusstsein an unserem Selbstbild festhält und dass wir selbst den Willen haben müssen, unser Selbstbild zu ändern.

Er erzählt auch, dass die Kleidung, die wir tragen, einen Teil unseres Charakters ausmacht. Es fällt ihm auf, dass wir gerne nach der Art unserer Kleidung handeln und dies auch mit in unser Selbstbild einfließen lassen.

Er beschreibt wie er selbst von einer schüchternen und unathletischen Person zu einer athletischen und sozialen Person wurde, indem er die Kontrolle über sein Selbstbild übernommen hat, um so dafür zu sorgen, dass es in seiner Vorstellung für ihn arbeitet statt gegen ihn. (S. 409-411)

Im weiteren Kontext schildert er wie man sein Gehirn darauf trainiert sich Ziele zu setzen und vorzutäuschen, welche Person man sein möchte, um diese schließlich zu werden. Man soll seine Aufmerksamkeit auf sich selbst richten und nicht auf das was andere Leute von einem wollen. Man soll positive Bestätigungen in seinem Alltag suchen und mental an sich selbst glauben. Man soll aufpassen, was man sagt, weil das Unterbewusstsein immer noch ein kleines Kind ist, das auf die eigene Stimme hört. (S.412-413)

## **Love and relationships: Computers can't hold your hand**

Im nächsten Unterkapitel schreibt der Autor über Liebe und Beziehungen. Er beschreibt ein typisches Stereotyp von Softwareentwickler, die nerdig, allein und einsam sind. Er behauptet, dass Liebe und Beziehungen komisch sind. Er sieht die Liebe als Katz und Maus Spiel. Es gibt eine Person, die jagt und eine andere, die gejagt wird. Dies ist kein Problem, solange es abwechselnd und nicht einseitig ist. Weiterhin erwähnt er, dass wenn jemand verbissen versucht eine Beziehung zu finden, er in Verzweiflung versinkt und es hart ist, aus dieser herauszukommen. Auch neigen Leute dazu ihre Gefühle der Verzweiflung und der Einsamkeit dem Rest der Welt über soziale Medien mitzuteilen. Dies macht sie aber laut dem Autor unattraktiv und andere fangen an sie zu meiden. (S.414-415)

Er kann den Gedanken verstehen, dass man ehrlich über sich selbst und seine Gefühle sein will, er aber fragt sich, ob dies auch funktioniert. Er meint, dass man realisieren sollte, dass man ein Spiel spielt und eine Spielstrategie zum Gewinnen finden sollte. Er begründet dies damit, dass viele Leute nur das haben wollen, was sie nicht haben können und nicht das was leicht verfügbar ist. Das heißt je einfacher man zu haben ist, desto weniger wird man gewollt. Er sagt, dass das Leben ein großer Spielplatz ist - je mehr man jemanden jagt, desto mehr rennt er weg.

Auch hält er es nicht für eine gute Strategie zuhause rumzusitzen und auf die große Liebe zu warten. Seiner Meinung nach ist das beste sich so zu verhalten, dass man auf eine

Person selbstsicher zugeht, ihr zeigt, dass man sich gut fühlt, dass man niemanden braucht um glücklich zu sein, aber dennoch Interesse an dieser Person hat.

Nach seiner Meinung soll man erkennen lassen, dass es ein Vorteil für die Person ist, wenn sie mit einem zusammenkommt. Aber man sollte auch nicht sich selbst als Geschenk Gottes ausgeben. Man soll genug Respekt für sich selbst zeigen und dort auftauchen wo man gewollt ist und sich nur mit Leuten abgeben, die einen mögen. Das heißt nicht, dass Erfolg garantiert ist, aber man hat eine bessere Chance seine Liebe zu finden, wenn man die Psychologie des Wegrennen und Jagens versteht und anwendet. Das gleiche gilt für ihn auch bei einem Jobinterview. (S.415-417)

Er hält es für ein Nummernspiel. Es gibt laut ihm viele Arten von Leuten, mit vielen verschiedenen Vorlieben. Er sagt, dass es viele potentielle Partner für einen geben wird. Man soll auf eine Person zugehen, die mit einem zusammen sein möchte und nicht auf eine, welche es nicht will. Es gibt auch genug andere. (S.417-418)

## Facing failure head-on

Im letzten Unterkapitel schreibt er über die seiner Meinung nach wichtigste Fähigkeit: Die Ausdauer. Er hält alle anderen Fähigkeiten für wertlos, wenn es an der Ausdauer scheitert. Software zu entwickeln ist schwierig und so ist es laut ihm wichtig Ausdauer zu haben. Er sagt, dass die Angst vor Fehlern ein innerer Instinkt vieler Leute ist. Diese Angst ist gut, wenn unser Leben bedroht ist, aber schlecht, wenn ein Fehler nur harmlos ist. Wir versuchen das zu tun, was wir können und vermeiden Dinge für die wir inkompetent sind oder nicht die entsprechende Fähigkeit zu haben. Er hält es für einen Schutz des eigenen fragilen Ego. Er glaubt, dass wir denken, dass dies eine Reflektion unseres persönlichen Versagens ist. Der Autor meint, dass das Verletzen des eigenen Egos ein Missverständnis der Natur eines Fehlers ist, weil wir nicht dazu trainiert sind Fehler als Weg, in vielen Fällen als einzigen Weg, zum Erfolg zu sehen. (S.424-425)

Er beschreibt, dass Fehler nicht dasselbe wie Niederlagen sind. Laut ihm sind Fehler temporär, Niederlagen sind permanent. Eine Niederlage ist etwas was man wählt, wenn man einen Fehler permanent akzeptiert. Er hält das Leben für schwierig, man wird niedergeschlagen, aber es ist an einem selbst zu entscheiden, ob man liegen bleibt oder wieder aufsteht. Es liegt an einem selbst die Freude und das Vergnügen zu realisieren, welche zum Großteil dann kommt wenn man es trotz aller Schwierigkeiten und Kämpfe geschafft hat. (S.426)

Statt Fehler zu fürchten soll man sie akzeptieren, sie erwarten und bereit sein ihnen zu begegnen. Es ist für ihn ein notwendiger Schritt um erfolgreich zu sein. Nur wenige Dinge im Leben werden ohne Fehler getan.

Er sieht es als Problem, dass wir lernen Fehler im negativen Licht zu sehen. Als Beispiel nennt er einen nicht bestanden Test in der Schule den man nicht als Lernfortschritt sieht,

um seine Ziele zu erreichen. Stattdessen sieht man das Ganze negativ.

Er will damit sagen, dass ein Fehlschlag im echten Leben für gewöhnlich ein notwendiger Meilenstein ist, welcher uns immer näher an den eventuellen Erfolg bringt. Mit einem Fehlschlag lernt man dazu und wächst an der Erfahrung. Laut ihm ist unser Gehirn darauf trainiert auf solche Weise zu arbeiten. Das Gehirn macht über die Zeit geringe Korrekturen bei sich wiederholenden Fehlern, die man erlebt, ohne sich dessen bewusst zu sein. Alles was man laut ihm versuchen muss, ist es weiter zu machen und keine Angst vor Fehlern zu haben. (S.426-427)

Weiterhin sagt er, dass es nicht reicht die Angst vor Fehlern zu verlieren, sondern dass man Fehler suchen soll. Man soll sich selbst in Situationen bringen, wo es naheliegt, dass man fehlschlägt. Er behauptet, dass wir oft stagnieren und aufhören Dinge zu tun, die für uns gefährlich oder herausfordernd sind. Wir suchen uns einen komfortablen Platz in unseren Leben.

Manchmal sollte man gewillt sein in eine unkormfortable Situation zu geraten, welche einem zwingt daran zu wachsen. Manchmal soll man versuchen diese Situationen herbeizuführen, weil je mehr man fehlschlägt, die anschließenden Erfolge umso größer erscheinen. Man soll das Akzeptieren von Fehlern zum Teil seines Lebens machen und hinnehmen, dass manchmal Fehler unvermeidlich sind. Man kann seiner Meinung nach nicht alles beim ersten mal perfekt machen, Fehler sind für ihn vorprogrammiert. Wenn man dies akzeptiert hat, dann hört man auf sie zu fürchten. (S.427-428)

# Trusted Web 4.0 - Konzepte einer digitalen Gesellschaft

## Zusammenfassung des Buches:

**Titel:** Trusted Web 4.0 - Konzepte einer digitalen Gesellschaft - Konzepte der Dezentralisierung und Anonymisierung

**Verfasser:** Olaf Berberich

**Verlag:** Springer-Verlag

**Jahr:** 2016

**ISBN:** 978-3-662-49189-8

Zusammenfassung von: Benjamin Schmidt

## 2 Rechtliche und organisatorische Grundlagen

Mit der Trusted Web 4.0 müssen nur einige der bestehenden Gesetze verändert werden, da der Bürger viele Aufgaben anonym und dezentral erledigt. Die Vorratsdatenspeicherung erfolgt in einem Stufenmodell. Durch dieses Stufenmodell ist der Bürger grundsätzlich anonym, da aus den dezentral gespeicherten Daten kaum Rückschlüsse auf einen bestimmten Bürger vorhanden sind. Wenn der Bürger aber eine Straftat begangen hat, dann kann über eine nachweisliche Notwendigkeit die Daten ermittelt werden. Dieses Verfahren ist vereinbart mit dem Datenschutz und der Strafverfolgung. Damit Daten von außen nicht manipuliert werden und man einzelne Bürger abhört, werden die Daten in dem Trusted Web 4.0 dezentral zweckbestimmt gespeichert. Alle Daten des Trusted Web 4.0 werden in 1000 verschiedenen Kategorien abgelegt. Diese Kategorien werden nach Allgemeinen Oberbegriffe angegeben. Die Begriffe ergeben sich aus dem Suchverhalten der Bürger. Jeder Kategorie kann eine Aufgabe und eine Straftat zugeordnet werden. Jede Kategorie hat für jeden einzelnen Bürger eine feste IP-Adresse. Eine Straftat findet in einer Kategorie, in einer Region, in einem Sprachraum und zu einer bestimmten Zeit statt. Ein Richter kann die passenden Daten für die Strafverfolgung über die Kategorie, die Zeit und die IP-Adresse anfordern, da die IP-Adresse zu einer bestimmten Region und zu einem bestimmten Sprachraum gehört.

Gerade bei Big Data gibt es viele gesammelte Daten bei großen Unternehmen. Wenn man Daten nur noch Kategorien zuordnet, dann wird der gläserne Kunde dadurch verhindert. Das erhöht die Datensicherheit deutlich. Sollte sich aus den gespeicherten Daten einer Kategorie eine Straftat ergeben, so können die personenbezogenen Daten rechtlich angefordert werden. Den digitalen Schlüssel für diese personenbezogenen Daten hat nur der Bürger selbst, sonst niemand anderes. Daraus folgt, dass die personenbezogenen Daten nicht gespeichert werden, sondern der Bürger über seinen digitalen Schlüssel identifiziert wird. Dieser Vorgang führt zu einer Anonymisierung des Bürgers und seiner Daten. Die Daten werden auch dezentral gespeichert. Die Speicherung der Daten findet an unterschiedlichen Orten statt. Diese Schritte führen zu einer besseren Sicherheit gegenüber Datenmissbrauch.

Eine Strafverfolgung findet nur innerhalb eines Rechtsraums statt und nicht außerhalb des Rechtsraums. Der Bürger bleibt nach außen unentdeckt. Um das zu erreichen muss ein weltweiter Kategorienstandard etabliert werden. Für jede Kategorie sollte ein anderer Speicherort, Sicherheitsstandard und Authentifizierung verwendet werden. Die Trusted Web 4.0 nutzt dafür eine eigene Domain. Durch die Benutzung einer eigenen Domain kann bei

einer richterlichen Anordnung der Benutzer mit Verlaufsprotokollen verfolgt werden und auch sein Rechner kann geortet werden. Alle anderen Benutzer sind anonym unterwegs. Optimal wäre, wenn man für jede Kategorie einen Name-Server benutzt.

Das Urheberrecht schützt ein Werk, welches von einem kreativen Menschen geschaffen wurde. Viele Werke werden heute in der digitalen Welt einfach kopiert und weiterverbreitet. Die Reichweite der Werke können Eigentümer kaum noch verfolgen. Die Werke können heute kaum noch geschützt werden davor. Es gibt Möglichkeiten das geistige Eigentum in der digitalen Welt zu schützen, wenn man Dezentralisierung und Anonymisierung benutzt. Der Eigentümer sollte für seine Daten einen eigenen individuellen Schlüssel haben und er sollte Tools haben, die ihn ermöglichen zu entscheiden, wer seine Werke ansehen darf. Von diesen Werken dürfen keine Kopien gemacht werden, dass muss technisch verboten sein.

## 3 Konzepte der Zukunft

Ein persönliches digitales System (PDS) ist ein System, welches den Benutzer im Alltag unterstützt. Es speichert die Daten des Benutzers und kann mit vielen anderen Diensten kommunizieren. Denn die Daten sind für Unternehmen sehr wichtig. So sind die rechtlichen Hürden des Urheberrechts und des Datenschutzes leichter zunehmen und der Nutzer bewegt sich im System mit seinen Daten anonym. Aber die Unternehmen können mit diesen Daten wiederum neue Geschäftsmodelle entwickeln. Denn um Big Data zu benutzen, muss das Unternehmen den Kunden nicht kennen. Das Unternehmen muss nur wissen, wie oft wird ein Produkt gekauft und was die Kunden noch dazu kaufen. Mit einer PDS lässt sich E-Government auch schneller beschleunigen. Die digitale Transformation lässt sich mit diesen Konzepten umsetzen.

Derzeit scheitert E-Health an den Datenschutz und der Datensicherheit. Mit einer PDS hätte man diese rechtlichen Hürden nicht, da die Daten anonym vorhanden sind. Die Gesundheitsdaten würde der Benutzer selber speichern und würde den passenden Arzt, die gewünschten Daten zur Verfügung stellen. Wenn der Benutzer den Arzt wechselt, so kann er seine Daten zum nächsten Arzt mitnehmen. Man würde die Daten der Kategorie „Gesundheit“ zuordnen abhängig von der Region. Der Benutzer wäre Eigentümer seiner Daten.

Das Auto ist ein Hilfsmittel für die Mobilität des Menschen und daher im Alltag unverzichtbar. Das muss auch so bleiben, der Benutzer benutzt das Auto als zusätzliche Unterstützung im Alltag und darf damit nicht überwacht werden. Beim Auto gibt es einen Trend zur Digitalisierung, da die Menschen sicherer unterwegs sein wollen. Technik hilft diese Sicherheit zu schaffen. Dies ermöglicht aber auch Angreifern von außen das Auto zu manipulieren, um das Lenkrad oder die Bremse zu aktivieren und fernzusteuern. Die Daten sollten anonym, dezentral gespeichert und standardisiert werden. Man kann auch hier wieder Kategorien definieren und diesen Daten den Kategorien zuordnen. Dadurch ergeben sich auch neue Geschäftsmodelle. Das Auto kann mit der PDS verbunden werden. Die Daten vom Auto kann der Nutzer dann selber kontrollieren. Selbstfahrende Autos ermöglichen in der Zukunft neue Geschäftsmodelle und neue Dienstleistungen, wenn die rechtlichen und gesellschaftlichen Probleme beseitigt sind. Die Verkehrssysteme müssen sicher sein. Dazu müssen alle Teilnehmer im Straßenverkehr mit dem Auto vernetzt sein, der Mensch muss immer in das Geschehen des Autos eingreifen können und alle menschlichen Verkehrsteilnehmer müssen anonym untereinander kommunizieren. Wichtig ist auch, dass die Daten nicht zentral gespeichert werden, sondern nur die

Verkehrsteilnehmer die Daten bekommen. Dafür braucht es ein intelligentes autonomes System, welches mit der Umwelt vernetzt ist und auf die individuellen Bedürfnisse der Individuen eingeht.

Die Trusted Web 4.0 kann auch bei Smart Home angewendet werden. Statt die Daten zentral zu speichern werden die Daten dezentral gespeichert. Das Gebäude optimiert sich autonom selbst und muss den Versorger nicht ständig über die aktuelle Situation benachrichtigen. Angriffe von außen sind nicht machbar, da die Geräte keinen Zugriff von außen ermöglichen. Das Ziel ist eine dezentrale Energieversorgung. Die Energiekonzerne müssen in der Zukunft darauf umrüsten. Die Automobilindustrie geht diesen Schritt bereits jetzt schon. Ein Homebot verknüpft mit der PDS kann beim Energiekonzern, die benötigte Menge an Energie nachfragen und speichert die Daten beim Kunden dann vor Ort ab. So besitzt nur der Kunde seine Daten. Damit der Homebot eine Kommunikation zum Energiekonzern aufbauen kann, muss dieser erst den Kunden fragen, ob er das darf. Das führt zu einer besseren Sicherheit des Systems.

Das E-Government kann dezentralisiert und anonym mit der PDS durchgeführt werden. Die Daten werden derzeit zentral an einer Stelle gespeichert. Angreifer und Geheimdienste können sich diese Daten beschaffen, wenn sie diese zentralen Stellen angreifen. Wenn die Kommunen die Daten dezentralisiert speichern, dann ist es für Angreifer schwieriger an die Daten zu kommen. Auch die Public-Key-Infrastruktur beruht auf einer zentralen Stelle, dass können sich Angreifer zunutze machen. Hier müsste man den Schlüssel auch dezentralisiert speichern. Die Schlüssel werden beim Personalausweis verwendet und die zentrale Stelle ist das BSI.

Die Industrie 4.0 kann die dezentralisierende Globalisierung einführen, also weg von der zentralisierenden Globalisierung. Die Industrie 4.0 ermöglicht individuelle Kundenanfertigungen. Durch Dezentralisierung können Produktionen wieder in Deutschland stattfinden. Man würde näher an die Geschäfte produzieren und auch näher an den Endkunden sein. Dafür müssen widerspruchsfreie und offene Standards her. Über diese Standards kann der Informationsaustausch stattfinden. Ein Standard wäre das Internet nach Kategorien und Regionen aufzuteilen, also das Internet zu dezentralisieren. Die Latenzzeiten wären dann dadurch bei der Kommunikation sehr gering. Die Industrie 4.0 muss aus intelligenten autonomen Systemen bestehen, die dezentralisiert sind. Die Kommunikation muss nach menschlichen Regeln funktionieren. Man kann eine anonymisierte Kommunikation über eine eindeutige Auftragsnummer machen. Diese Auftragsnummer ist dezentral und weltweit nur einmal verfügbar. Über diese Auftragsnummer können alle weiteren Aktionen eines Bestellvorgangs abgewickelt werden.

Der Logistiker 4.0 kann die Aufträge bündeln und dadurch den Einzelhändler ersetzen. Er kann eine Preispolitik anbieten abhängig von den Lieferzeiten. Wenn jemand seine Ware schnell will, dann muss er zusätzlich drauf zahlen. Wenn jemand bereit ist für seine Ware



länger zuwarten, dann zahlt er für seine Ware weniger. Der Logistiker kann für mehrere Branchen ausliefern, wenn die Logistikanforderungen für die Branchen gleich sind.

Bei der Dezentralisierung des Finanzwesens ist die Projektfinanzierung sehr wichtig. Bis jetzt investieren Investoren in junge und große Firmen. Die Firmen haben meist ein skalierbares Geschäftsmodell. Es gibt aber auch neue Ansätze wie das Crowdfunding. Beim Crowdfunding investieren viele Kleinanleger für ein Projektziel. Es gibt dezentralisierte Währungen wie Bitcoin, diese beruhen auf Blockchaining. Wenn man das Blockchaining mit dem PDS kombiniert, dann können Transaktionen anonym durchgeführt werden.

In der Zukunft sind für die meisten Unternehmen Datensicherheit durch Dezentralisierung und die digitale Transformation wichtige Punkte. Das Ziel muss es sein eine dezentralisierte und anonymisierte IT zu etablieren. Dadurch sind Angriffe von außen für Angreifer unwichtig, da der Aufwand sehr groß ist. Derzeit nutzt man für die Sicherheit Überwachungssysteme. Der Schaden für Cyberkriminalität ist sehr hoch und kann Unternehmen in die Insolvenz führen. Für die Unternehmen gibt es 3 verschiedene Wege. Der erste Weg ist für die Unternehmen die mit digitaler Transformation nichts zu tun haben wollen. Sie verschlafen die Entwicklung und merken durch Cyberangriffe von Seiten der Konkurrenz, dass sie den Trend verschlafen haben. Irgendwann durch massiven Stellenabbau und Verlusten geht das Unternehmen dann in die Insolvenz. Den anderen Weg gehen Unternehmen, die mit der digitalen Transformation wachsen. Sie kaufen zusätzliches Know-how am Markt ein. Auch hier kommen irgendwann Cyberangriffe und dann steht das Unternehmen genauso da wie beim ersten Weg. Den letzten Weg gehen Unternehmen, den Weg der Dezentralisierung und der Anonymisierung. Das Unternehmen wächst hier langsamer als beim zweiten Weg, man ist aber gegen Cyberangriffe von außen sicher.

Für ein sicheres Internet müssen die Politik und die Wirtschaft handeln. Die IT-Sicherheitsbranche ist noch eng mit den Geheimdiensten vernetzt. Um ein sicheres Internet zu schaffen, müssen diese voneinander abgekapselt werden. Derzeit gibt es immer noch zentrale Portale, die massiv überwacht werden, damit sie vor Angriffen sicher sind. Derzeit setzt sich die GISAD für ein sicheres Internet ein. Für die Einführung einer PDS braucht es noch Zeit, technisch ist es aber möglich. Wichtig ist, dass die personenbezogenen Daten beim Nutzer bleiben. Der Nutzer muss anonymisiert im Netz unterwegs sein und muss sich mit seinem PDS als einzige Identifikations- und Authentifikationsmethode anmelden. Der Kopierschutz muss kopieren im Internet verhindern und der Zugriff auf Dateien muss erst gestattet sein. Smartphones Apps dürfen keinen Zugriff mehr auf personenbezogenen Daten bekommen. Die Hardwarefunktionen müssen vom Kern getrennt werden, damit Angreifer diese nicht mehr nutzen können. Es müssen dezentralisierte symmetrische Schlüssel erzeugt und gespeichert werden. Davon werden drei gleiche Schlüssel generiert

und an verschiedene Punkte gespeichert. Dezentralisierung kann auch in der Cloud benutzt werden, aber personenbezogenen Daten und Schlüssel haben in der Cloud nichts verloren. Diese Daten müssen bei dem Nutzer selber bleiben.

# Die Gemeinwohl-Ökonomie

## Zusammenfassung des Buches:

**Titel:** Die Gemeinwohl-Ökonomie - Eine demokratische Alternative wächst

**Verfasser:** Christian Felber

**Verlag:** Deuticke

**Jahr:** 2014

**ISBN:** 978-3-552-06291-7

Zusammenfassung von: Nils Kohlmeier, Tolga Aydemir, Yannick Kloss

# 1 Kurzanalyse

Werte bilden die Grundorientierung unseres Lebens. Sie bilden einen Leitstern in unserem Leben und prägen unsere zwischenmenschlichen Beziehungen. Zu diesen Werten gehören z.B.

Vertrauensbildung, Ehrlichkeit, Wertschätzung, Respekt, Kooperation, gegenseitige Hilfe und Teilen. Auch die Wirtschaft besitzt Werte, die jedoch bei genauerer Betrachtung konträr zu den zuvor genannten Werten sind. In der freien Marktwirtschaft gelten Prinzipien wie Gewinnstreben und Konkurrenz. Diese Prinzipien fördern jedoch Egoismus, Gier, Geiz, Neid, Rücksichtslosigkeit.

Die freie Marktwirtschaft bildet also einen weiteren Leitstern in unserem Leben. Da wir an den Werten unser Handeln orientieren, haben diese Werte fatale Folgen auf unsere Gesellschaft.

Die Gesellschaft kommt in einen Konflikt, da die Leitsterne in gegensätzliche Richtungen zeigen. Soll sich die Gesellschaft solidarisch und kooperativ verhalten oder die eigenen Vorteile vorzugsweise im Blick haben? Die Werte der Marktwirtschaft werden jedoch durch die Legislative in Form von Gesetzen und Regulieren oder durch Abkommen zwischen den Nationalstaaten weiter unterstützt.

Das Gemeinwohl in der Wirtschaft sollte durch Konkurrenz und durch die persönliche Gewinnmaximierung entstehen. Der Nationalökonom Adam Smith begründete dies vor 250 Jahren wörtlich mit:

„Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Bäckers, Brauers erwarten wir unsere tägliche Mahlzeit, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen.“ (Deuticke 2014, S. 19) Jedoch waren Unternehmen

vor 250 Jahren überwiegend klein, besaßen weniger Macht und agierten primär lokal. Oft waren die Unternehmer Gründer oder Eigentümer und bildeten mit Arbeitnehmer eine Personalunion.

In der heutigen Zeit sind jedoch immer mehr anonyme, global agierende Unternehmen zu finden. Durch die globale Aktivität erfahren diese Unternehmen mehr Konkurrenz. Die Unternehmen stehen

dadurch stärker im Wettbewerb hinsichtlich der Preisgestaltung und der Qualität ihrer Produkte. Die Konkurrenz sorgt auf der einen Seite für stärkere Leistungsanreize, jedoch hat sie

Auswirkungen auf die zwischenmenschlichen Beziehungen. Das oberste Ziel ist den eigenen Vorteil anzustreben und gegeneinander zu agieren. Das Übervorteilen wird so zur Normalität. Obwohl

die Würde der höchste aller Werte und im Grundgesetz verankert ist, sorgt die Konkurrenz dafür, dass wir Menschen nicht gleichwertig behandeln. Der Begriff Würde steht für den

"gleichen, bedingungslosen, unveräußerlichen Wert aller Menschen" (Deuticke 2014, S. 21). Daraus resultiert die Gleichheit aller Menschen. In der freien Marktwirtschaft ist jedoch üblich andere Menschen zu instrumentalisieren und übervorteilen und somit die Würde des Einzelnen zu verletzen. Wenn der eigene Vorteil unser höchstes Ziel ist, werden wir zwangsläufig Mittel für unsere Zwecke benutzen und andere übervorteilen.

Die freie Marktwirtschaft schränkt die Freiheit der Teilnehmer ein, da z.B. bei einem Tauschgeschäft eine Partei stärker abhängig ist wie die andere Partei. Derartige Tauschgeschäfte sind z.B.

das Einkaufen von Nahrungsmitteln, das Anmieten einer Wohnung oder die Aufnahme eines Kredits. Dies hat zur Folge, dass z.B. ein Weltkonzern stärkeren Einfluss auf die Bedingungen eines

Liefervertrags hat als der Zulieferer. Das Ausnutzen dieser Macht sorgt erst dafür, dass die freie Marktwirtschaft effizient wird. Jedoch kann eine freie Marktwirtschaft, die durch Gewinnmaximierung und Konkurrenz gekennzeichnet ist, nicht als frei bezeichnet werden. Die ständige Angst, dass jemand von dem Nächsten übervorteilt werden kann, zerstört systematisch das Vertrauen.

Jedoch ist Vertrauen notwendig, um die Gesellschaft zusammen zu halten.

Der Wirtschaftsnobelpreisträger Friedrich August von Hayek schreibt: „Wettbewerb stellt in den meisten Fällen die effizienteste Methode dar, die wir kennen“ (Deuticke 2014, S. 24).

Jedoch gibt es keine Studie, die das beweist.

Allerdings gibt es viele Studien, die untersuchen, ob Wettbewerb stärker motiviert als jede andere Methode. Eine große Mehrheit von 87% ist zu dem Entschluss gekommen, dass nicht Wettbewerb, sondern

Kooperation die effizienteste Methode ist. Anders als bei Wettbewerb motiviert Kooperation über gelingende Beziehungen, Anerkennung, Wertschätzung und gemeinsame Zielerreichung. Wettbewerb motiviert über Angst,

da viele um ihren Job, ihr Einkommen oder Status fürchten. Ein weiterer Motivationsfaktor von Wettbewerb ist die Siegeslust, also den Wunsch besser zu sein als jemand anders. Aus psychologischer Sicht spricht man

bei Menschen, die ihren Selbstwert darüber definieren, dass sie sich besser fühlen, wenn es anderen schlechter geht, von pathologischen Narzissmus. Wenn es jedoch mein Ziel ist, gute Leistungen zu erbringen

ohne das mich die Leistungen des anderen kümmern, dann brauche ich den Wettbewerb nicht. Der Wettbewerb ist aber notwendig, damit die Menschen Leistungsanreize erhalten und somit motiviert sind.

Grundsätzlich kann man zwischen der intrinsische und der extrinsischen Motivation unterscheiden. Die intrinsische Motivation kommt von innen und wirkt stärker als die extrinsische Motivation (z.B. Wettbewerb).

Durch diese Art der Motivation entsteht die Leistung z.B. durch die persönliche Leidenschaft für eine Sache. Eine effiziente Marktwirtschaft sollte also auf einer intrinsischen Motivation aufbauen.

Durch das Verfolgen der eigenen Interessen als höchstens Ziel hat folgende Auswirkungen auf die Marktwirtschaft:

- Auf Grund des Wachstumszwangs entstehen zunehmend Großkonzerne („Global Player“), die ihre Machtposition ausspielen und Konkurrenten aufkaufen.
- Wenn im Markt nur wenige Konkurrenten vorhanden sind, werden strategische Kooperationen eingegangen, deren Ausprägung zum Teil in Form von Kartellen zu erkennen sind, da dies noch effizienter ist.
- Durch verbesserte Standortbedingungen versuchen Staaten Unternehmen anzulocken, um die Bedingungen für Gewinnmaximierung zu verbessern. Dazu zählen z.B. Lohn-, Sozial-, Steuer- und Umweltdumping.
- Die Preisgestaltung orientiert sich an der Angebot- und Nachfragemacht und spiegelt die Interessen des Mächtigen wieder.
- Je globaler der freie Wettbewerb ist, desto größer ist das Machtgefälle zwischen den Marktbeteiligten und führt zu Ungleichheiten und einer Kluft zwischen Arm und Reich.
- Das primäre Ziel des Kapitalismus ist nicht Befriedigung der Grundbedürfnisse, sondern die Vergrößerung des Kapitals. Es werden strategisch neue Bedürfnisse geweckt, hinter denen eine höhere Kaufkraft steht.
- Der Umweltschutz wird vernachlässigt, da er nicht zu der Vermehrung des Kapitals beiträgt.
- Die Anhäufung von materiellen Werten rückt in den Vordergrund und unterwirft andere Werte wie z.B. Beziehungs- und Umweltqualität. Der Konsumzwang wird zur Kaufsucht.
- Die Wirtschaft wird geprägt von Egoismus, da sie diesen durch Konkurrenzverhalten (z.B. Karriere) belohnt. Dieser Egoismus färbt auf andere Bereiche wie Politik und Medien als auch auf unsere zwischenmenschlichen Beziehungen ab.
- Die Demokratie wird schrittweise ausgeschaltet, da Wirtschaftakteure durch Lobbying, Medienbesitz oder Parteifinanzierung ihrer Interessen durchsetzen.

## 2 Die Gemeinwohl-Ökonomie - der Kern

### Ziel des Wirtschaftens

Bei der Beschreibung der Ziele und Ausrichtungen eines Wirtschaftsunternehmens fallen häufig Begriffe wie „Geld“, „Gewinn“ oder auch „Profit“. Tatsächlich wird konträr hierzu in diversen Verfassungen wörtlich

„Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl“ (Felber 2014, S. 32)

verlangt.

Durch die Gemeinwohl-Ökonomie soll das verfassungsmäßige Ziel in der Wirtschaft Einzug erhalten. Das zur Zeit höchste Ziel des finanziellen Wohlstandes soll dem des maximalen Beitrags zum Gemeinwohl weichen. Um dies zu erreichen muss ein Austausch des falschen Leitsterns „Eigennutzenmaximierung“ durch den Leitstern „Gemeinwohl“ erfolgen. Dies würde dazu führen, dass das Ziel aller Unternehmen die Maximierung des eigenen Allgemeinwohl-Beitrags zur Gesellschaft darstellt. Zusätzlich muss die Erfolgsmessung auch auf diesen neuen Leitstern angepasst werden. Eine Messung des Erfolgs eines Unternehmens alleine durch das messen finanzieller Faktoren des Unternehmens ist nicht ausreichend.

„Geld ist [...] nicht das Ziel des Wirtschaftens, sondern nur das Mittel.“ (Felber 2014, S. 33)

Da das zu erreichende Ziel in keinem Zusammenhang zur Mehrung von Kapital steht, besteht für ein Unternehmen auch kein Zwang sich auf diese Mehrung zu fokussieren. Der Erfolg eines Unternehmens muss direkt am Ziel - dem Erbringen von Nutzen für das Allgemeinwohl - gemessen werden.

Die Gesellschaft wie auch einzelne Menschen benötigen kein Geld sondern Nutzwerte (zum Beispiel Nahrung, Kleidung, Wohnung, Beziehungen, usw.). Geld ist nur das Tauschmittel um Nutzwerte zu erlangen. Die Finanzen eines Landes, eines Unternehmens oder einzelner Personen geben wenig Aufschluss über deren Nutzwert-Lage. Dies sieht man am Beispiel des Brutto-Inlands-Produktes - dieses gibt wenig Aufschluss über die politische Lage eines Landes oder die gerechte Verteilung der Güter innerhalb eines Landes. Das BIP muss einem aussagekräftigeren Mittel weichen. (vgl. Felber 2014, S. 34)

Die Suche nach einer entsprechenden Alternative wurde bereits 1970 begonnen. Hierzu gibt es Versuche verschiedener Institutionen und Länder wie dem "Better Live Index" des OECD oder den "W3-Indikatoren" - "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität" des deutschen

Bundestages. Der Zwergstaat Buthan hat mit dem "Bruttoinlandsglück" einen weniger auf mathematischen Modellen basierenden Ansatz gewählt. Hier werden jährlich alle 6000 Haushalte zu ihrer Gefühlslage befragt. Viele Ökonomen sind der Meinung, dass das Messen von "Glück" nicht möglich ist. Ein Messen des Glücks durch das Einbeziehen vieler Faktoren kommt dem tatsächlichen Glückswert allerdings wesentlich näher als die Darstellung über den alleinstehenden Faktor "Brutto-Inlands-Produkt". (vgl. Felber 2014, S. 35)

## Gemeinwohl als Unternehmensbilanz messen

In der Gemeinwohl-Ökonomie wird als neue wichtigste Unternehmensbilanz die "Gemeinwohlbilanz" eingeführt. Die Finanzen eines Unternehmens erhalten einen geringeren Stellenwert. Dennoch gilt weiterhin - ein Unternehmen soll keine finanziellen Verluste machen, da hieran auch direkt die Möglichkeit der Erbringung des Produktes "Gemeinwohl" geknüpft ist. Vermieden werden sollen

"Gewinne um der Gewinne willen". (Felber 2014, S. 37)

Die Gemeinwohl-Bilanz gibt Aussage darüber, wie die fünf häufigsten Verfassungswerte demokratischer Staaten in Unternehmen umgesetzt werden: "Menschenwürde, Solidarität, Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit und Demokratie" (Felber 2014, S. 37). Hierbei wird genauer die Erfüllung dieser Werte im Umgang mit den "Berührungsgruppen" (Intern & Extern) eines Unternehmens gemessen. Hierzu zählen Mitarbeiter und Zulieferer genau so wie zukünftige Generationen und die Umwelt.

Um die Gemeinwohl-Bilanz zu messen bzw. darzustellen werden für jede Berührungsgruppen derzeit 17 Gemeinwohl-Indikatoren aufgenommen:

Sinnhaftigkeit des Produktes, Arbeitsbedingungen, ökologische Produktion, ethischer Vertrieb der Produkte, Kooperation und Solidarität zu anderen Unternehmen, Verteilung der Erträge, Gleichbehandlung der Frauen und Männer und wie demokratisch Entscheidungen getroffen werden. (vgl. Felber 2014, S. 37,38)

## Gemeinwohl definieren

Der Begriff Gemeinwohl kann nur durch einen demokratischen Entscheidungsprozess definiert werden. Eine Definition die durch die Regierung (Beispiel Diktatur) vorgegeben wird, kann zu einem Missbrauch des Begriffes selbst führen. In Diktaturen werden häufig Begriffe wie "Allgemeinwohl" oder auch "Frieden" zur Rechtfertigung der Politik eingesetzt.



"Theoretisch könnte ein Diktator oder ein totalitäres Regime behaupten, sie wüssten am besten, was für alle gut sei, und ihre Politik mit einem so verstandenen »Gemeinwohl« begründen." (Felber 2014, S. 39)

## Universalbilanz, Markttransparenz und Gemeinwohl-Audit

Standards und Normen sind Richtlinien, zu denen kein Hersteller verpflichtet ist - dennoch halten sich viele Unternehmen an diese. Standards gibt es zu den verschiedensten Bereichen - auch in Bereichen die das Gemeinwohl betreffen (z.B. "Biolandbau, "Fairer Handel", usw.). Bei der Einführung von Gemeinwohl-Bilanzen auf eben dieser Freiwilligenbasis wie es bei Normen und Standards der Fall ist ergibt sich folgendes Problem:

"Sobald sie in Widerstreit mit der Hauptbilanz – der Finanzbilanz – geraten, sind sie plötzlich nichts mehr wert, denn das würde den Lebensnerv des Unternehmens angreifen und in der heutigen Systemdynamik schädigen: Wer zugunsten einer unverbindlichen Nebenbilanz den Finanzgewinn schmälert, katapultiert sich selbst aus dem Rennen." (Felber 2014, S. 41)

Eine Gemeinwohl-Bilanz kann nicht auf Freiwilligenbasis umgesetzt werden. Sie muss folgende Kriterien erfüllen:

Verbindlichkeit, Ganzheitlichkeit, Messbarkeit, Vergleichbarkeit, Verständlichkeit, Öffentlichkeit, externe Prüfung, Rechtsfolgen (vgl. Felber 2014, S. 44)

Jedes Unternehmen muss eine Gemeinwohl-Bilanz aufstellen. Innerhalb dieser Bilanz kann ein Unternehmen eine Punktestufe erreichen. Das Ergebnis dieser Bilanz könnte dann an den Produkten des Unternehmens farblich neben einem QR-Code markiert werden. Über den QR-Code kann der Käufer sich genauer über die Bilanz erkundigen - so hätten auch die Konsumenten direkte Einsicht in die Gemeinwohl-Bilanz des Unternehmens.

Die Gemeinwohlbilanz soll in erster Version durch das Unternehmen selbst erstellt werden. Hierbei werden optimaler Weise alle Mitarbeiter und Begleitunternehmen, Zulieferer und sonstige Schnittstellengruppen befragt. Anschließend erfolgt eine Prüfung durch externe AuditorInnen. Die Kritik, dass dies zu einem schiefen Bild führen wird, Unternehmen sich besser darstellen oder AuditorInnen bestechen werden, lässt sich genau so auf die aktuelle Situation anwenden. Unternehmen erstellen ihre Finanz-Bilanzen selbst. Diese werden durch externe Audits geprüft. Außerdem erfolgt eine stichprobenartige Kontrolle durch den Staat - diese wird es für die Gemeinwohl-Bilanz ebenfalls geben. Bestechungen bzw. Täuschungen und deren Versuche fließen in die Gemeinwohl-Bilanz mit ein.

## Gemeinwohlstreben belohnen

Um das Gemeinwohlstreben der Unternehmen zu steigern wird ein Belohnungssystem eingeführt. Diejenigen Unternehmen, die dem Gemeinwohl nützen, werden mit Steuernachlässen oder verringerten Zollgebühren belohnt. Umgekehrt genauso - wer dem Gemeinwohl schadet zahlt einen erhöhten Steuersatz, muss mehr Zollgebühren zahlen, usw. . Ein Ausgleich der Produkt- und Unternehmenswelt findet statt. Die Unternehmen sind gezwungen gemeinnützig zu Arbeiten, gemeinnützige Produkte herzustellen, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und Gleichberechtigung der Mitarbeiter einzuführen.

## Gewinn als Mittel

Natürlich erwirtschaften Unternehmen auch innerhalb der Gemeinwohl-Ökonomie einen Gewinn. Dieser soll allerdings nicht zu hoch sein und dessen Verwendung unterliegt gewissen Vorschriften. Gewinne können dem Gemeinwohl schaden, wie auch das Gemeinwohl mehren. Aus diesem Grund wird bei der Verwendung von Gewinnen zwischen erlaubten und nicht erlaubten Verwendungen unterschieden. Um diese im Vorfeld zu erkennen wird bei jeder größeren Investition eine Investitionsanalyse erstellt, die den "Gemeinwohlfaktor" dieser Investition darstellt.

Erlaubte Verwendungen stellen zum Beispiel Investitionen in Produkte dar, die einen hohen "Gemeinwohl-Faktor" haben (Zum Beispiel erneuerbare Energien im Gegensatz zu umweltunfreundlichen). Eine weitere Möglichkeit stellt das Rückzahlen von Krediten oder das Ausschütten der Gewinne an Mitarbeiter dar. Denkbar wäre ebenfalls das zur Verfügung stellen von zinslosen Darlehns an Mitbewerber, Zulieferer, etc. .

Nicht erlaubte Verwendungen von Gewinnen stellen jene Nutzungen dar, die dem Gemeinwohl schaden - also feindliche Übernahmen oder Finanzinvestments. Unternehmen sollen durch das Erbringen ihrer Dienstleistungen oder das Verkaufen ihrer Produkte die Werte schaffen, nicht durch Finanzgeschäfte. Eine weitere nicht erlaubte Verwendung von Gewinnen ist die Ausschüttung an nicht mitarbeitende Gesellschafter.

"Durch die Trennung von entscheidungsmächtigen EigentümerInnen und Beschäftigten im Unternehmen wird Verantwortungslosigkeit bis hin zur totalen Skrupellosigkeit enthemmt" (Felber 2014, S. 54)

Parteispenden durch Unternehmen werden komplett verboten.

## Ende des Wachstumszwangs

In den Erfolg eines Unternehmens spielen viele Faktoren ein wie Produktqualität, Innovationskraft, Effizienz, Größe, Flexibilität - wirklich entscheidend ist zur Zeit aber nur der Finanzgewinn. Das führt dazu, dass Unternehmen teilweise dazu gezwungen sind skrupellos, unethisch zu handeln. Es existiert ein Wachstumsdruck: keinen Finanzgewinn zu erzeugen bedeutet nicht erfolgreich zu sein. Wenn der Finanzgewinn nicht der einzig ausschlaggebende Faktor wäre, könnten Unternehmen gelassen ihre "optimale Größe" ermitteln, würden keinem Wachstumsdruck mehr unterliegen.

Wachstumsdruck ist ein Faktor, der dazu führt, dass Unternehmen weniger für das Allgemeinwohl handeln. Die Quantität steigt auf Kosten der Qualität. Ein Mensch wächst physisch auch nur bis zu einem gewissen Alter, anschließend wachsen nur noch die inneren Werte - Charakter, der Umgang mit Menschen und Problemen, die fachbezogenen Fähigkeiten und emotionalen Kompetenzen. (vgl. Felber 2014, S. 61)

Das Ende des Wachstumsdrucks für Unternehmen würde zu besseren Arbeitsbedingungen, einer besseren Unternehmensausrichtung und besseren Produkten führen.

## Strukturelle Kooperation

Der Übergang vom Gegeneinander zum Miteinander stellt eine der größten zu überwindenden Hürden dar. Zur Zeit gibt es verschiedenste Unternehmen die in den gleichen Branchen nach Lösungen für die gleichen Probleme suchen - gegeneinander.

"Liegt es nicht auf der Hand, dass »gegeneinander suchen« nicht effizient sein kann?" (Felber 2014, S 62)

In der Gemeinwohl-Ökonomie wird das Konzept der Konkurrenz nicht verboten oder abgeschafft. Unternehmen dürfen weiterhin mit unterschiedlichsten Zielen und Produktideen gegründet werden. Es gibt generell die Möglichkeit, sich gegen die Gesellschaft oder das Gemeinwohl zu stellen - der Unterschied: Es bietet keine Vorteile mehr.

Das Zusammenarbeiten im Sinne einer friedlichen Koexistenz wird gefördert. Im kapitalistischen Denkmuster erinnert dies an ein Kartell. Doch ein Kartell als solches bringt den Unternehmen in der Gemeinwohl-Ökonomie keinen Mehrwert.

"Heute sind Kartelle kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um den Gewinn zu steigern. Wenn Gewinne begrenzt und als Mittel für die Mehrung des Gemeinwohls eingesetzt werden, dann verliert auch Kartellbildung als Mittel dazu ihren Sinn." (Felber 2014, S. 63)

## Konkurs

Die Möglichkeit des Konkurses besteht weiterhin - allerdings ist ihre Eintrittswahrscheinlichkeit aus verschiedenen Gründen weniger wahrscheinlich. Die Gemeinwohlwirtschaft führt automatisch dazu, dass üblicherweise nur noch sinnvolle Unternehmen gegründet werden. Profit alleine ist kein Grund zur Unternehmensgründung. Des Weiteren gibt es statt einer feindlichen Konkurrenz eine friedliche Koexistenz der Unternehmen. Zu guter Letzt sind die Mitarbeiter eines "demokratisch geführten" Unternehmens eher motiviert und ziehen an einem Strang, sodass ein Konkurs nicht eintritt oder effektiv verhindert werden kann. (Vgl. Felber 2014, S. 64)

## Kooperative Marktsteuerung

Kommt es doch so weit, dass ein Unternehmen oder ein ganzer Markt dem Konkurs unterliegt, gelten wieder die Ziele des Gemeinwohls. Unternehmen eines dem Konkurs unterliegenden Marktes können einen "Krisen- oder Kooperationsausschuss" einberufen, durch den gemeinsam das weitere Vorgehen und die sinnvollste Reaktion auf die zu überwindenden Probleme erarbeitet wird. Es könnte ein koordiniertes Verkürzen der Arbeitszeiten in allen betroffenen Unternehmen erfolgen, ein Arbeitsplatzabbau mit entsprechenden Umschulungen der zu entlassenen Mitarbeiter, die Umspezialisierung weniger Unternehmen auf neue Themengebiete um den betroffenen Markt wieder zu öffnen oder, als letzte Möglichkeit, das Schließen von Betrieben mit einer Umschulung der Mitarbeiter auf Märkte mit Arbeitskräfte-Mangel. (Vgl. Felber 2014, S. 65)

## Gemeinwohl und Globalisierung

Ein häufiger Kritikpunkt an der Gemeinwohl-Ökonomie ist, dass deren Einführung laut Kritikern das Zusammenspiel der gesamten Welt bedarf. Tatsächlich ist es so, dass im Konkurrenzkampf zweier Unternehmen der Unethische / Skrupellose gewinnt - also im globalen Kontext: Ein Land mit einer Gemeinwohl-Ökonomie hat geringe Chancen gegen Länder mit der Freihandels-Ökonomie. Genau das ist auch der Fehler im System. Das unethische und skrupellose Verhalten wird belohnt und damit weiter ausgebaut. Das direkte Einführen der Gemeinwohl-Ökonomie weltweit ist allerdings auch unrealistisch.

Zur Lösung werden zwei Vorschläge geliefert (vgl. Felber 2014, S. 67):

1. Der globale ordnungspolitische Ansatz: Es werden gemeinsame Rahmenbedingungen bestimmt (Arbeitsschutz, Sozialschutz, Umweltschutz, etc.). Die UNO wird hier als Ort der Regulierung vorgeschlagen. Die Rahmenbedingungen werden zur Umsetzung der Gemeinwohl-Ökonomie in einer ersten Länder-Zone (z.B. der EU) eingehalten. Für alle Länder, die mit einem Land der Gemeinwohl-Zone handeln wollen, werden bei nicht Erfüllung einer der Standards (Arbeitsschutz, Sozialschutz, etc.) erhöhte Zollgebühren

verlangt. Hier entsteht eine Staffelung: jede nicht eingehaltene Rahmenbedingung erhöht die Zollgebühren weiter.

2. Der anreizpolitische Ansatz der Gemeinwohl-Ökonomie: Die Erstellung und Offenlegung einer Gemeinwohlbilanz für Unternehmen wird verpflichtet. Eine bessere Bilanz führt zu einem "freieren" Marktzugang, eine schlechtere zu einem schlechten Marktzugang (Erhöhen des "ethischen Schutzzolls").

## Soziale Sicherheit, Freijahre, Solidaritätseinkommen und Rente

In einer Wirtschaft in der Unternehmen dem Konkurs unterliegen können, gibt es auch die Möglichkeit der Arbeitslosigkeit. In der Gemeinwohl-Ökonomie wird pro Arbeitnehmer und Pro Dekade Berufstätigkeit ein "Freijahr" zur eigenen Verfügung eingeführt. Der Arbeitnehmer erhält in dieser Zeit den gesetzlichen Mindestlohn. Da dieses Jahr für jede Person gleichermaßen gilt, ist eine Diskussion über Ungleichbehandlung oder die steuerliche Finanzierung überflüssig.

Die Freijahre hätten den Effekt, dass die Arbeitslosigkeit gesenkt werden würde und jede Person sich innerhalb des Jahres anderen Themen wie der "Weiterbildung, der Familie [...] oder anderen Passionen" (Felber 2014, S. 69) widmen könnte. Das Arbeitsklima würde hierdurch entzerrt und die Mitarbeiter motivierter.

"Aufgrund dieser geänderten Umstände erscheint es mir »systemwidrig«, dass Leistungen wie Arbeitslosen-, Notstands-, Sozialhilfe oder Hartz IV noch nötig sein werden." (Felber 2014, S. 69)

Ein Konzept zum Umgang mit Arbeitslosen muss dennoch angedacht werden. In welcher Form eine Hilfe umgesetzt wird muss noch erdacht werden. Möglich wäre ein Teil des Mindestlohns als Sozialhilfe - auch ein Bedingungsloses Grundeinkommen wäre im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie möglich.

"Für Menschen mit besonderen Bedürfnissen oder Einschränkungen, die sich nicht oder nur teilweise an der Erwerbsarbeit beteiligen können, soll es jedenfalls ein bedingungsloses Solidaritätseinkommen geben: zum Beispiel in der Höhe des Durchschnittseinkommens" (Felber 2014, S. 69)

Als Rente wird das derzeitige System und dessen Kopplung zu den Finanzmärkten abgeschafft.

"Die Privatisierung der Renten macht diese weder sicherer noch sozialer, noch billiger – in allen drei Kriterien tritt das Gegenteil ein."

Aus diesem Grund wird das ehemalige System des Generationenvertrages wieder eingesetzt. Die Rentensicherung stellte vor der Umstellung nie ein wirkliches Problem dar. Die Annahme, die Kopplung der Rente an die Finanzmärkte würde diese sichern ist ein Irrglaube, von dem die private Versicherungswirtschaft eigene Gewinne erwirtschaftet. Doch Gewinne und Profite sind in der Gemeinwohl-Wirtschaft keines der Ziele. Banken und Versicherungen, das gesamte Finanzsystem wird zu einem Mittel, das Gemeinwohl zu erreichen und nicht Profit zu schlagen.

## 3 Die Demokratische Bank

Durch die Liberalisierung und Globalisierung der Finanzmärkte entstehen zunehmend Global-Player-Banken, die nicht der Gesellschaft und dem Gemeinwohl dienen, sondern das primäre Ziel von Profit verfolgen. Die Gemeinwohl-Ökonomie benötigt daher ein anderes Finanzsystem. Die Hauptaufgabe der Banken war die Umwandlung von Spargeldern in zugängliche Kredite für regionale Unternehmen und Privathaushalte. Dieser Aufgabe kommen Sie jedoch teilweise oder unzureichend nach.

Der liberalisierte Markt fördert die globale wettbewerbsfähige Größe von Banken. Dies ist jedoch das explizite Ziel des EU-Finanzbinnenmarktes und des Weltmarktes für Finanzdienstleistungen durch die WTO. Die Banken werden dadurch ökonomisch und politisch systemrelevant. Durch die steigende Macht können sie sich zusätzlich gegen Zerteilung, Regulierungen und Besteuerung wehren.

Bei einer Gemeinwohl-Ökonomie würden in einem Finanzsystem Geld in Form von Krediten dem öffentlichen Zwecke dienen und die Finanzmärkte geschlossen werden.

### Ziel und Leistungen

Die Demokratische Bank verfolgt die Ziele und Werte der Gemeinwohl-Ökonomie. Sie ist daher nicht gewinnorientiert und fördert insbesondere regionale Wirtschaftskreisläufe. Zu ihren Kernleistungen zählen u.A. die „unbeschränkte Garantie der Spareinlagen“, „kostenlose Girokonten für alle WohnsitzbürgerInnen“, ein „flächendeckendes Filialnetz mit wertschätzender persönlicher Betreuung“, „kostenlose Ergänzungskredite“ und der „Wechsel von Währungen“ (Deuticke 2014, S. 74). Die Leistungen und Ziele der demokratischen Bank sind in der Verfassung niedergeschrieben und können nur per Volksabstimmung geändert werden.

### Transparenz und Sicherheit

Die Demokratische Bank nimmt lediglich die Rolle des Geldvermittlers zwischen SparerInnen und KreditnehmerInnen ein. Zusätzlich muss sie alle Geschäfte in der Bankbilanz vermerken und gesetzliche Eigenkapitalvorschriften einhalten.

### Finanzierung, Refinanzierung, Konkurs

Die Mitarbeiter der Demokratischen Bank „genießen hohe soziale Sicherheit und umfassende Mitbestimmungsrechte“ und erhalten ein „menschenwürdiges Einkommen“ (Deuticke 2014, S. 75). Kreditvergabe der Bank erfolgt aus den Einlagen von Privatpersonen, Unternehmen und Staat. Diese Finanzvermögen wachsen in Relation mit der realen Wirtschaftsleistung (BIP), sodass ein ausreichendes Kreditkapitel für Refinanzierungen zur Verfügung steht. Im Fall, dass die Spareinlagen in einer Gemeinde, Region oder Bundesland nicht ausreichen, um die Kreditanfragen zu decken, verteilen andere Banken diese um. Dabei haftet die Zentralbank für dieses Umverteilungsrisiko. Die Wahrscheinlichkeit des Konkurses einer Zweigstelle der Demokratischen Bank ist gering, da sie ähnlich wie andere staatliche Einrichtungen (z.B. Schulen, Krankenhäuser), welche auch nicht Konkurs gehen können, behandelt wird.

## **Zinsen und Inflation**

KreditnehmerInnen zahlen eine Kreditgebühr, die sich nach den entstehenden Kosten der Bank durch die Kreditvergabe orientiert und der Bank keinen Gewinn bringt. Kredit- und Sparzinsen existieren nicht mehr. Die Möglichkeit der Inflation wird verringert, da es kein Wachstumszwang in der Gemeinwohl-Ökonomie gibt.

## **Soziale und ökologische Kreditprüfung**

Die Kreditvergabe wird beeinflusst durch die Kenntnis der lokalen Situation und der Wirtschaftsakteure. Die Kredite werden nicht mehr nach ökonomischer Rentabilität vergeben, sondern nach sozialen und ökologischen Mehrwert. Die Investitionen, die einen besonders hohen sozialen und ökologischen Mehrwert bringen, werden durch kostenlose Kredite oder teilweise Kredite mit negativen Zinssatz unterstützt. Auf der anderen Seite erhalten Investitionsvorhaben, die einen sozialen oder ökologischen Minderwert schaffen, keinen Kredit.

## **Ökosoziales Risikokapital und Gemeinwohl-Börsen**

Am Risikokapitalmarkt (z.B. Börse) herrscht die Hoffnung, dass Projekte mit ungewisser Rentabilität finanziert werden. Diese Projekte schaffen jedoch oft keinen sozialen und ökologischen Mehrwert. Die Demokratische Bank könnte dieses Prinzip jedoch aufgreifen und eine Risiko-Abteilung schaffen, die Innovationen mit sozialen und ökologischen Mehrwert finanziert. Dazu wird ein kleiner Prozentsatz der Spareinlagen als ökosoziales Risikokapital bereitgestellt. Eine andere Möglichkeit ist die Einrichtung von regionalen



Gemeinwohl-Börsen, die von den Banken einer Region getragen werden könnten. An der Börse können Kreditanfragen, die zwar die finanzielle Bonitätsprüfung nicht bestehen, jedoch einen sozialen und ökologischen Mehrwert schaffen durch Unternehmen unterstützt werden.

## Verhältnis zu Privatbanken

Für einen fairen Wettbewerb müssen Privatbanken in nicht gewinnorientierte Rechtsformen umgewandelt werden und das Investmentbanking abgeschafft werden. Dieser Übergang kann erzielt werden, indem gemeinwohlorientierte Banken staatliche Unterstützungsleistungen erhalten, denen man gewinnorientierte Banken verweigert.

## Zentralbank

Die Zentralbank ist Teil des Demokratischen Bankensystems und transparent und demokratisch organisiert. Der Leitungskreis umfasst VertreterInnen aller Gesellschaftsbereiche. Die Zentralbank besitzt das Geldschöpfungsmonopol und stellt dem Staat Geld in begrenztem Maß zur Verfügung. Sie finanziert den Staat über unverzinsten Kredite oder durch „Erweiterung der Geldmenge als Geschenk an den Staatshaushalt“ (Deuticke 2014, S. 82).

Die Zentralbank ist an einer globalen Währungs Kooperation beteiligt. Die Kooperation umfasst die Schaffung einer neutralen Verrechnungseinheit für den internationalen Handel (z.B. „Globo“ oder „Terra“). Die nationalen Währungen bestehen weiterhin. Der „Globo“ stellt daher eine Komplementärwährung auf internationaler Ebene dar. Derartige Komplementärwährungen kann es auch auf regionaler Ebene geben. Die Entscheidung für weitere regionale Währungen tragen dabei die Demokratischen Banken.

## 4 Eigentum

Derzeit ist das Eigentum ungleich verteilt, sodass einzelne Personen und Unternehmen Medien und Politik kontrollieren können. Das Privateigentum gefährdet die Demokratie und die Freiheit und Gleichheit der Menschen. Die Gemeinwohl-Ökonomie möchte diese Problematiken umgehen, sodass eine ethische und trotzdem liberale Marktwirtschaft entsteht.

### Negative Rückkopplung

Der Kapitalismus ist ein positiv rückgekoppeltes System, sodass die reiche Elite immer reicher wird. Diese Rückkopplung der Bildung einer finanziellen Elite könnte durch verschiedene Maßnahmen unterbunden werden. Es könnte die Einkommensungleichheit, das Privatvermögen und das Unternehmensvermögen in privater Hand begrenzt werden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit das Erbrecht neuzugestalten und die mögliche Erbmasse zu limitieren.

### Relative Begrenzung der Einkommensungleichheit

Eine sehr starke Einkommensungleichheit wird weder Leistung noch Verantwortung fördern. Die Reichen werden hierdurch nicht glücklich, sondern gierig und die Armen fühlen sich minderwertig. Zudem wird Aggression und Kriminalität ansteigen, Stress und Krankheiten werden gefördert. In der Gemeinwohl-Ökonomie soll ein demokratischer Wirtschaftskonvent mögliche Grenzen einer Einkommensungleichheit erarbeiten. Hierbei wird nur das Arbeitseinkommen und die Einnahmen aus Vermietung betrachtet, da es kein Kapitaleinkommen mehr gibt. Hierbei wird auch ein Mindestlohn definiert, der ein menschenwürdiges Leben ermöglichen soll.

### Begrenzung der Privatvermögen

Der Wirtschaftskonvent soll nicht nur die Begrenzung des Einkommens, sondern auch eine Obergrenze des Privatvermögens festlegen.

### Demokratisierung von Großunternehmen

Global agierende Unternehmen haben heutzutage mehr Einfluss als manche Regierungen. Die Unternehmen werden von einer kleinen Zahl von Privatpersonen gelenkt, ohne demokratischen Einfluss. Unternehmen sollen anhand ihrer Größe eine Demokratisierung erfahren. So könnten z.B. kleine Unternehmen bis 250 Beschäftigten weiterhin in privater Hand bleiben. Ab 250 Beschäftigten erhalten die Mitarbeiter 25% der Stimmrechte. Bei steigender Größe der Belegschaft wird das Unternehmen weitergehend demokratisiert. Zudem könnte große Unternehmen durch ein regierungsunabhängiges regionales Wirtschaftsparlament geführt werden, welches direktdemokratisch gewählt wird.

## **Mitarbeiterbeteiligung**

Es wird angestrebt, dass möglichst viele Menschen Eigentum an den Unternehmen gelangen und so die Unternehmen steuern können und zwangsläufig das Verlustrisiko gemeinsam tragen. Z.B. können den Mitarbeitern Mitarbeiterfonds übertragen werden.

## **Gewinnbindung an das Unternehmen**

Die Gewinnausschüttung des Unternehmens an den Gründer soll mit steigenden Beitrag anderer Menschen am Unternehmenserfolg abnehmen. Somit wird nach einiger Zeit jeder Gewinn in Investitionen fließen müssen.

## **Begrenzung des Erbrechts, Generationenfonds und demokratische Mitgift**

Das uneingeschränkte Erbrecht führte dazu, dass das Startkapital in privater Hand sehr ungleich verteilt war. Die Gemeinwohl-Ökonomie sieht eine Erbmasse bis zu einem bestimmten Betrag als steuerfrei an. Darüber hinaus soll die Erbmasse in einen öffentlichen Generationenfonds eingespeist werden und zu gleichen Teilen an die nachfolgenden Generationen verteilt werden. Somit wird ein großes konzentriertes Vermögen zerkleinert auf die breite Masse.

## **Immobilien**

Immobilien können innerhalb dieses Freibetrages auch vererbt werden. Wenn die Immobilie einen höheren Wert hat, so könne man diese mit mehreren Erben weiterhin besitzen, ohne dass die Immobilie dem Generationenfonds zugeführt wird.

## Vererbung von Unternehmen

In der Bundesrepublik Deutschland können derzeit Unternehmen steuerfrei an die Erben vererbt werden, ungeachtet derer Qualifikation. In der Gemeinwohl-Ökonomie wird es vermieden, dass riesige Unternehmen in einzelnen privaten Händen gehalten werden, sondern auf die breite Masse verteilt werden. So könnten z.B. bei Aktiengesellschaften Anteile bis zu der definierten Größe weiter vererbt werden, darüber hinaus werden die Anteile dem Generationenfonds zugeführt. Bei Familienunternehmen wird dieser mögliche Erbbetrag deutlich angehoben auf z.B. zehn Millionen Euro. Die weiteren Firmenanteile können an die Belegschaft verteilt werden und an ausgewählte Nichtfamilienmitglieder bis zu einer Obergrenze verteilt werden. Die Erben müssten sich verpflichten z.B. mindestens drei Jahre in dem Betrieb zu arbeiten.

Dem Menschen werden heute nur zwei Möglichkeiten geboten. Zum einen der Verkauf der eigenen Arbeitskraft (strukturelle Sklaverei) und zum anderen ein eigenes erfolgreiches Unternehmen zu gründen. Im Kapitalismus verdient der Kapitalgeber an dem Mehrwert der Arbeitsleistung des Arbeitnehmers. Somit ist dies ein unfreies und ausbeuterisches System. Gerechter wäre es, wenn alle Arbeitenden und Geldgebenden betriebliche Entscheidungsgewalt beherrschen. Die Erträge unter allen Arbeitenden aufgeteilt werden, die Firmenanteile an möglichst viele verteilt werden. Somit tragen alle das unternehmerische Risiko und müssen Verantwortung übernehmen. Es müssen aber nicht zwangsläufig alle Arbeitenden diese Verantwortung übernehmen, aber die Möglichkeit sollte bestehen.

## Schenkung

Es wird in der Gemeinwohl-Ökonomie einen Schenkungsfreibetrag eingeführt, ähnlich dem Erbfreibetrag, bei dem bis zu dem festgelegten Betrag Finanzmittel übertragen werden können.

## Demokratische Allmenden

Die dritte Kategorie des Eigentums in der Gemeinwohl-Ökonomie ist das öffentliche Gemeinschaftseigentum. Dies könnten z.B. die Bahn, die Post, Bildungseinrichtungen, Stadtwerke, Kindergärten und Banken sein. Dieses Eigentum könnte durch ein direkt gewähltes Leistungsgremium aus Vertretern des Staates, der Belegschaft, der Nutzer, Gender-Beauftragten und einem Zukunftsanwalt verwaltet werden. Klassische Staatsunternehmen, welche ausschließlich durch den Staat kontrolliert werden, wird es somit nicht mehr geben. Das Daseinsvorsorgekonvent definiert das öffentliche Gemeinschaftseigentum und bestimmt die Spielregeln für die Organisation.

## Eigentum an Natur

In der Gemeinwohl-Ökonomie soll der Bürger ein Eigentum an Grund und Boden besitzen. Die Bürger, welche es für konkrete Nutzungszwecke benötigt, wird ein Anteil kostenlos zur Bewirtschaftung überlassen. Demzufolge entfällt die Grundsteuer für den primären Sektor. Bei einer besonders ökologischen Nutzung der Fläche wird dem Bauern mehr Fläche zugeteilt werden.

Für den privaten Wohnraum könnte ein Anteil an die einzelnen Parteien durch die Gemeinden zugeteilt werden. Jedem Mensch steht grundsätzlich das Recht auf Wohnfläche zu bis zu einer Obergrenze an qm. Diese Fläche wird dann zu einem festgelegten qm-Preis erworben.

Eine extreme Ungleichverteilung an Immobilien wird hiermit umgangen.

## Freiheit und Gleichheit

Das Eigentumsrecht wird auf ein für ein gutes Lebens nötiges Eigentum begrenzt, da sonst die Freiheiten anderer Menschen gefährdet werden.

## 5 Motivation und Sinn

### Motivation

Bedenken hinsichtlich fehlender Motivation der einzelnen Marktteilnehmer in der Wirtschaft sollen mit den folgenden Punkten beseitigt werden:

1. In der Gemeinwohl-Ökonomie besteht weiterhin ein Erwerbszwang und die durchschnittliche Arbeitszeit soll reduziert werden. Zusätzlich wird es für nicht Erwerbstätige ein Solidaritätseinkommen geben, welches ein Überleben in Würde sichern soll. Zudem gibt es vier Freijahre.
2. Das maximale Einkommen in privaten Unternehmen wird gedeckelt und an den Mindestlohn gebunden. Mit welchem Hebel wird von dem Souverän beschlossen.
3. Höhere Einkommen als 20000 US-Dollar machen nicht mehr glücklicher.
4. Forschungen zeigen, dass Menschen durch das Streben nach Autonomie, Identität, Kompetenz, Beitrag, Gemeinschaft und Beziehung stärker motiviert werden als durch das Einkommen.
5. Autonomie. Menschen, die frei in ihren Gefühlen, Bedürfnissen und Gedanken sind.
6. Identität. Es ist nicht wichtig besser zu sein als andere, sondern anders.
7. Kompetenz. Kompetenzen lassen sich genauso in kooperativen Strukturen entwickeln, wie auch in Konkurrenzstrukturen.
8. Beitrag. Jeder Mensch will und kann seinen Beitrag leisten.
9. Gemeinschaft. Jeder Mensch sehnt sich nach einer Gemeinschaft und erfährt dort Geborgenheit, Sicherheit, Wertschätzung und Anerkennung.
10. Beziehung. Menschen sind am glücklichsten in Momenten von Verbundenheit mit sich selbst, mit anderen Mensch, mit der Natur oder mit dem großen Ganzen.

Diese Punkte könnten in der Wirtschaft als Ziel bestimmt werden.

Das Kapital und die Stimmrechte haben in der Gemeinwohl – Ökonomie eine Mehrzahl an Menschen inne, sodass eine höhere Risikobereitschaft der Unternehmen gewährleistet ist.

### Sinn

In der Gemeinwohl-Ökonomie ist der Sinn des Arbeitens eine Bedürfnisbefriedigung, Stärkung des Gemeinwohls und sinnvolle Arbeit und nicht primär das Einkommen.

Intrinsische Motivation ist zudem viel stärker als extrinsische. Die meisten Kinder werden zur

Leistungserbringung durch extrinsische Motivation erzogen. Dieses Erlernte setzen sie später auch im Berufsleben um und substituieren die elterliche Liebe durch Geld. Menschen sollen mehr auf ein gutes Zusammenleben achten und die Gefühle und Bedürfnisse anderer wahren.

# Erziehung und Bildung

Durch das Umdenken der Bevölkerung auf das Gemeinwohl, sind die folgenden Unterrichtsfächer viel relevanter für den Schulbetrieb, als die derzeit Üblichen.

1. Gefühlskunde. Hier wird gelehrt wie Kinder ihre eigenen Gefühle wahrzunehmen haben, sowie die Kommunikation dieser.
2. Wertekunde. Unbewusste Wertvorstellungen der Kinder werden aufgezeigt. Außerdem werden die Auswirkungen eines konkurrierenden oder kooperativen Handelns der Kinder zueinander aufgezeigt.
3. Kommunikationskunde. In der Kommunikation wird eine sachliche Diskussion geschult, bei der auf persönliche Werte und Beleidigungen verzichtet wird.
4. Demokratiekunde. Hier werden demokratische Prozesse vermittelt und das Grundkonzept einer Demokratie aufgezeigt,
5. Naturerfahrungskunde. Hier werden nicht nur biologische Sachverhalte gelehrt, sondern auch eine gute Beziehung zur Natur. Durch diese Beziehung wird die Lebensqualität gesteigert.
6. Kunsthandwerk. Die Kinder sollen selber kleine Kunsthandwerksarbeiten erledigen, da dieses glücklich macht und außerdem die Befassung mit Materialien und Werkzeugen zu einem ganzheitlichen Leben dazu gehört.
7. Körpersensibilisierung. Dem Kindern wird gelehrt auf den eigenen Körper zu hören und ihn zu achten.

## 6 Weiterentwicklung der Demokratie

Die gewählten Repräsentanten der Demokratie entfernen sich weiter von den Bürgerinteressen, deren Stimme sie erhalten haben. Diese Distanz wird mit folgend erklärt.

1. Die Wahlversprechen aus dem Parteiprogramm werden meist gebrochen und der Stimmberechtigte hat kein Recht auf Erfüllung der Versprechen.
2. Die Führungsriege mancher Konzerne ist zu sehr in politische Prozesse involviert. Des Weiteren werden Politiker häufig in Management Positionen eingesetzt.
3. Das Management der Betriebe und Politiker haben einen starken Einfluss auf die Medien
4. Die Bildungseinrichtungen sind abhängig von dem finanziellen Hahn der Wirtschaft.
5. Thinktanks arbeiten für den Auftraggeber, von dem sie auch eine Bezahlung beziehen.
6. Parteien werden durch Geldflüsse gelenkt

Die demokratischen Prozesse müssen offener gestaltet werden, sodass eine Vielzahl der Menschen daran teilhaben kann und sie mitgestalten können. Die gemeine Bevölkerung benötigt mehr Mitspracherechte und der Lobbyismus muss bekämpft werden und auch die Medien müssen ihre Unabhängigkeit zurück erlangen.

## Gewaltenteilung & Souverän

Die Macht darf im Staate nicht konzentriert sein, sodass diese geteilt werden muss – Gewaltenteilung. Außerdem muss dem Volke eine Möglichkeit innerhalb der Legislaturperiode gegeben werden, um die gewählte Vertretung ggf. korrigieren zu können.

## Dreistufige direkte Demokratie

Erste Stufe: Das Volk kann für ein gewünschtes Gesetz Unterstützungserklärungen sammeln

Zweite Stufe: Wenn eine bestimmte Anzahl an Unterstützungserklärungen gesammelt wurde, wird ein Volksbegehren eingeleitet.

Dritte Stufe: Volksabstimmung mit rechtlich bindendem Gesetz, wie in der Schweizerischen Eidgenossenschaft.



Die direkte Demokratie birgt auch Nachteile, da das Volk nicht in jedem Sachverhalt so aufgeklärt ist wie die parlamentarischen Vertreter. Doch es gibt auch viele Vorteile. Die direkte Demokratie soll die alte Form nicht ergänzen, sondern erweitern. Das Volk kann einzelne Sachfragen herausgreifen, selbstständig entscheiden und nicht auf die Erfüllung der Wahlversprechen hoffen. Für ethische Entscheidungen können alle Menschen eine hohe Kompetenz aufweisen. Wenn die Bevölkerung in verschiedenen Fragen auch berechtigt ist eine Entscheidung zu treffen, wird das Interesse auch an den Sachverhalten ansteigen. Dennoch müsste die Macht der Medien wie z.B. der populistischen „Bild Zeitung“ reglementiert werden. Zudem sind viele politische Vertreter nicht qualifizierter als die Vertretenden.

## **Trennung von verfassungsgebender und verfasster Gewalt**

Es muss nicht nur eine Gewaltenteilung im Staate herrschen, sondern die Gewalt muss auch geteilt werden, welche die Verfassung schreibt und die Verfassung einsetzt. Z.B. wurde die EU geründet von den Regierungen der Mitgliedsstaaten, welche auch die Verfassungen schrieben. Dies ist somit ein Bruch der zweiten Gewaltenteilung.

## **Wirtschaftskonvent**

Der demokratische Wirtschaftskonvent hat die Aufgabe, die zuvor in der Verfassung definierten Ziele in Gesetze zu verwandeln.

## **Bildungskonvent**

Ein demokratischer Bildungskonvent wird von den betroffenen (Schüler, Studenten, Lehrer etc.) gewählt und ist dafür zuständig, Ziele und Inhalte der Bildungsweges der Betroffenen festzulegen.

## **Daseinsvorsorgekonvent**

Der Daseinsvorsorgekonvent entscheidet welche Betriebe z.B. Schulen, Bahn, etc. in der Hand der Öffentlichkeit verbleibt bzw. neu dazu kommt.

## **Medienkonvent**

Ein Medienkonvent stellt die Unabhängigkeit der Medien sicher.

## **Demokratiekonvent**

Der Demokratiekonvent ist für die Ausarbeitung einer neuen Strategie zur Erfüllung einer wirklich demokratischen Gesellschaft verantwortlich.

## 7 Beispiele, Verwandte und Vorbilder

Dass die Gemeinwohl-Ökonomie keine Utopie ist, belegen viele Unternehmen, die das Prinzip der Kooperation verfolgen. Vielen Unternehmen ist gemeinsam, dass Kapital nur ein Mittel ist, um höhere und vielfältigere Ziele zu verfolgen. Die folgenden Beispiele zeigen, dass Unternehmen viele Aspekte der Gemeinwohl-Ökonomie bereits leben.

**Bio- und Fair-Trade Betriebe** – Diese Betriebe produzieren z.B. Bio-Lebensmittel, Gesundheitsprodukte und Textilien aus ökologischen Anbau. Des Weiteren legen diese einen hohen Wert auf faire Arbeits- und Handelsbedingungen, sodass alle Beteiligten der Wertschöpfungskette zufrieden sind. Einige Betriebe achten z.B. darauf, dass die Mitarbeiter kranken- und unfallversichert sind oder grüne Energie für Produktionsprozesse verwendet wird. In einer Gemeinwohlökonomie würden die Produkte, die nicht fair gehandelt werden z.B. durch Zollaufschläge benachteiligt werden, sodass nach einer mehrjährigen Übergangszeit nur noch faire Produkte produziert werden würden.

**Community Supported Agriculture** – Bei dem Konzept der „gemeinschaftsgestützten Landwirtschaft“ versorgt ein Hof sein Umfeld mit Lebensmitteln. Im Gegensatz stellt dieses Umfeld dem Hof die notwendigen Finanzmittel bereit und gibt eine Abnahmegarantie von sechs bis zwölf Monaten.

**Banken** – Ethik-Banken arbeiten nach sozial-ökologischen Grundsätzen, indem sie Unternehmen in den Bereichen „freie Schulen und Kindergärten, regenerative Energien, Behinderteneinrichtungen, Wohnen und nachhaltiges Bauen und Leben im Alter“ (Deuticke 2014, S. 155) finanzieren. Einige Ethik-Banken streben keinen Gewinn an, sondern agieren nach dem Kostendeckungsprinzip. Die Kredit- und Sparzinsen sind gering. Die Sparda-Bank agiert nach dem Prinzip der Gemeinwohl-Ökonomie, indem sie kostenlose Girokonten bereitstellen. Alle Konto-Kunden sind gleichzeitig stimmberechtigte Eigentümer, die den Aufsichtsrat und Vorstand wählen können. Die VertreterInnen entscheiden dann über die Verteilung der Gewinne.

**Open-source und Free-software-Bewegung** – Die Gemeinwohl-Ökonomie fördert die Weitergabe und nicht die kommerzielle Verwertung von Wissen. Die Aktivisten der Open-source und Free-software-Bewegung verfolgen das Ziel, dass Software nicht patentiert werden, sondern offen und kooperativ entwickelt werden soll. Aus dieser Forderung sind freie Hightech-Produkte wie z.B. das Betriebssystem Linux, der Webbrowser Firefox oder das Mailprogramm Thunderbird entstanden.



## 8 Umsetzungsstrategie

Im Jahr 2010 wurde die erste Fassung der Gemeinwohl-Ökonomie mit 15 sogenannten "Attac-UnternehmerInnen" entwickelt. Ein erster Versuch der Umsetzung wurde gestartet. Hieran waren und sind verschiedene Personen- und Wirkungsgruppen Beteiligt.

Auf der Website scheinen außerdem ideelle UnterstützerInnen in fünf Kategorien auf. Bis Ende 2014 waren es rund 1750 Unternehmen, 6000 Privatpersonen, 65 PolitikerInnen (zahlloser Parteien) sowie sieben Gemeinden/Regionen. (Felber 2014, S. 167)

Im Folgenden werden die beteiligten Personen-Gruppen und -Kreise kurz erläutert:

### Pionierinnen-Gruppen

1. *Wirtschaftliche PionierInnen* sind Pionier-Unternehmen und Organisationen die bereits die Gemeinwohl-Ökonomie auf erster Basis umsetzen. Sie erstellen die Gemeinwohl-Bilanz, kooperieren mit anderen Unternehmen statt zu konkurrieren und verbreiten die Idee der Gemeinwohl-Ökonomie regional.
2. *Politische PionierInnen* sind Gemeinwohl-Gemeinden, die Gemeinwohl-Bilanzen kommunaler Betriebe erstellen, diese Betriebe zu Versammlungen einlädt in denen das Verständnis und die Akzeptanz der Gemeinwohl-Ökonomie gesteigert wird und BürgerInnen bei der Entstehung des Gemeinwohl-Index (Gemeinwohl-Faktoren) beteiligt und einbezieht.
3. *Kulturelle PionierInnen* sind Lehrkräfte (sowohl Schule als auch Universität) die das Verständnis für die Gemeinwohl-Ökonomie in den entsprechenden Institutionen stärken. Zusätzlich werden Überlegungen zu einem "Gemeinwohl-Ökonomie"-Studiengang angestellt.

### AkteurInnen-Kreise

1. *RedakteurInnen* arbeiten an den Gemeinwohl-Kriterien durch einbeziehen des Feedbacks durch weitere PionierInnen.
2. *BeraterInnen* unterstützen die Pionier-Unternehmen bei der Umsetzung der Gemeinwohl-Ökonomie (Hilfe beim erstellen der Gemeinwohl-Bilanz, Verbessern der Prozesse, usw.).
3. *AuditorInnen* überprüfen die eingereichten Gemeinwohl-Bilanzen der Pionier-Unternehmen. Außerdem führen sie regelmäßige Kontrollen in den auditierten

Unternehmen durch.

4. *ReferentInnen* halten Vorträge zur Gemeinwohl-Ökonomie in Unternehmen, Gemeinden, Lehrinstitutionen und politischen Institutionen
5. *BotschafterInnen* sind Personen mit einem großen Wirkungskreis (zum Beispiel Helmut Lind, CEO der Sparda-Bank München) die den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz der Gemeinwohl-Ökonomie steigern.
6. *WissenschaftlerInnen* unterschiedlichster Disziplinen entwickeln gemeinsam an der Gemeinwohl-Ökonomie weiter.
7. *KonsumentInnen* fragen bei Unternehmen bei denen sie Kunden sind nach, ob diese Unternehmen bereits eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt haben - als Grundlage für eine Kaufentscheidung.

## Energiefelder

Energiefelder sind lokale oder regionale Gruppen, welche die GWÖ in den Gemeinden, Städten, Bezirken, Landkreisen und Großregionen verwirklichen. (Felber 2014, S. 177)

Energiefelder unterstützen die einzelnen PionierInnen-Gruppen. Sie fördern das Verständnis und die Akzeptanz durch öffentliche Veranstaltungen und unterstützen die Weiterentwicklung der Gemeinwohl-Ökonomie. Mehrere Energiefelder vernetzen sich zu einem Größeren.

## Positive Rückkopplungen

Positive Rückkopplungen sind Reaktionen auf Verhalten einzelner "Systemmitglieder" um die Gemeinwohl-Ökonomie zu stärken. Sie sind wie in einem Regelkreis die Rückwirkung auf das Systemverhalten und dienen der richtigen Aussteuerung der Eingangsgrößen.

Es werden einige Beispiele genannt (vgl. Felber 2014, S. 178/179):

- günstige Kredite für Unternehmen mit hoher Gemeinwohl-Bilanz
- das Nutzen von Gemeinwohl-Banken erhöht die Gemeinwohl-Bilanz
- das Kooperieren mit anderen Unternehmen erhöht die Gemeinwohl-Bilanz
- usw.

Die positive Rückkopplung führt zum Verstärken des gemeinwohl-ökonomischen Verhaltens und zur Schwächung des Entgegengesetzten.

## Strategische Vernetzung

Die strategische Vernetzung beschreibt die Notwendigkeit der Vernetzung ähnlicher oder verwandter Ansätze untereinander, sodass jeder einzelne dieser Ansätze von der erhöhten Verbreitung profitieren kann. Die Einzel-Akzeptanz vieler dieser Ansätze kann zu einer vergrößerten Akzeptanz und damit zu einem Paradigmenwechsel innerhalb der Gesellschaft führen. Außerdem sollen die vernetzten Ansätze sich gegenseitig helfen, infragestellen und damit verbessern.

Zusammenfassung der vorbereiteten Kapitel.

Vorbereitungsmaterial für die Klausur.

Die Kapiteldateien in den Ordner Zusammenfassung kopieren ich erstelle nachher die entsprechenden Kapitel im Buch.



# MS Cloud Design Patterns

## Zusammenfassung des Buches:

**Titel:** MS Cloud Design Patterns - Prescriptive Architecture Guidance for Cloud Applications

**Verfasser:** Alex Homer, John Sharp, Larry Brader, Masashi Narumoto, Trent Swanson

**Verlag:** Microsoft

**Jahr:** 2014

**ISBN:** 978-1-62114-036-8

Zusammenfassung von: Nils Kohlmeier, Daniel Beneker, Jonas Wiese, Malte Berg, Tolga Aydemir, Niklas Harting, Fabian Lorenz, Tim Jastrzembski, Andrei Günther, Oliver Nagel, Jonathan Jansen

# Cashe-Aside Pattern

# Circuit Breaker Pattern

# Competing Consumers Pattern

# Compute Resource Consolidation Pattern

# **Command and Query Responsibility Segregation (CQRS) Pattern**

# Federated Identity Pattern





# Queue-Based Load Leveling Pattern

# Static Content Hosting Pattern

# Throttling Pattern

# Asynchronous Messaging Primer