

Thomas Siegel

Gesamtheitliche Unternehmens- führung für Gründer

Mit der „3 x 4 = Alles“-Methode
zum Erfolg

SACHBUCH

 Springer

Gesamtheitliche Unternehmensführung für Gründer

Thomas Siegel

Gesamtheitliche Unternehmensfüh- rung für Gründer

Mit der „3 x 4 = Alles“-Methode zum
Erfolg

 Springer

Thomas Siegel
Steuerkanzlei Dr. Siegel
Zorneding, Deutschland

ISBN 978-3-658-26157-3 ISBN 978-3-658-26158-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26158-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Wenn Sie dieses Buch in den Händen halten, haben Sie vermutlich bereits ein Unternehmen gegründet oder planen dieses zu tun. Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung haben Sie bereits entwickelt und stehen nun in den Startlöchern, um den Markt zu erobern. Wie könnte Ihnen dieses Buch dabei behilflich sein?

Der aktuelle Büchermarkt bietet zum Thema Existenzgründung viele Ratgeber an, die sich fast allen Fragen und Geschäftsbereichen widmen. Was bringt Ihnen dann das vorliegende Buch? Mein Ziel ist es, das Thema „Gründung“ ein wenig anders zu betrachten. Hier geht es weder darum, die Scheu abzulegen und den Sprung ins kalte Wasser der Selbstständigkeit zu wagen, noch darum, das Feuer einer genialen Produktentwicklung zu entfachen. Vielmehr setzt dieses Buch dort an, wo die meisten Veröffentlichungen auf diesem Gebiet aufhören: nachdem die Gründung bereits erfolgt ist. Mein Blick richtet sich auf die Frage nach der Ganzheitlichkeit und der Nachhaltigkeit des jungen Unternehmens. Was kann ein Gründer – außer seiner hervorragenden Geschäftsidee umsetzen und tun, um sich langfristig am Markt erfolgreich zu positionieren?

Seit über 20 Jahren berate ich als Steuerberater junge und erfahrene Unternehmer. Daher kenne ich die vielfachen Herausforderungen, denen sich heute Firmen zu stellen haben. Aus meiner Praxis als Gründungsberater weiß ich, dass viele Gründer häufig zu sehr auf ihr neues Marktangebot – ihre Geschäftsidee – fixiert sind und dabei schnell das Stakehol-

der-Management aus dem Auge verlieren. Häufig ist das Konzept des Stakeholder-Managements nicht einmal bekannt. Doch gerade letzteres erscheint unbedingt notwendig, um einen anhaltenden Erfolg des Unternehmens herbeizuführen. Mit der von mir entwickelten und als Marke rechtlich geschützten „**3 × 4 = Alles**“-**Method**e erhalten Sie einen Zwölf-Punkte-Plan, anhand dessen Sie diese wichtigen Bereiche steuern und bei Bedarf nachjustieren können. Auf diese Weise können Sie nicht nur zahlreiche Fallstricke des Geschäftsalltags vermeiden, sondern vor allem Ihr Unternehmen ganzheitlich und nachhaltig aufstellen. Viele Beispiele aus meiner langjährigen Praxis als Gründungsberater vermitteln Ihnen weitere Erfahrungswerte und runden meine Thesen und Ideen für eine bessere Unternehmensführung als Gründer ab.

Bevor Sie in die Lektüre eintauchen, noch ein kurzes Wort zur Textgestaltung: Für eine bessere Lesbarkeit wurde auf eine Unterscheidung der Geschlechter weitgehend verzichtet. Mit Begriffen wie beispielsweise Unternehmer, Führungspersönlichkeit oder Gründer sind selbstverständlich auch die vielen weiblichen gemeint.

Ihnen wünsche ich viel Spaß beim Lesen! Auf Ihr Feedback zu diesem Buch freue ich mich.

Erobern Sie mit Ihrer Gründung den Markt und die Herzen Ihrer Stakeholder!

Zorneding und Samerberg, Deutschland
Sommer 2019

Thomas Siegel

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung

1	Einführung in das Themengebiet	3
1.1	Die heutigen Herausforderungen für Gründer in der VUCA-Welt	4
1.1.1	Volatility (Unberechenbarkeit)	4
1.1.2	Uncertainty (Ungewissheit beziehungsweise Disruption)	5
1.1.3	Complexity (Komplexität)	6
1.1.4	Ambiguity (Mehrdeutigkeit/Ambivalenz)	8
1.2	Das sich verändernde Bild von Führungskräften	11
1.3	Neue Herausforderungen im Management – auch für Gründer	13
1.4	Zwischenfazit	16
2	Der Stakeholder-Ansatz	17
2.1	Die wirtschaftlichen Grundlagen: die Koalitions- und die Anreiztheorie	17
2.2	Der Stakeholder-Ansatz	19
2.3	Abgrenzung zum Shareholder-Ansatz	20

2.4	Die verschiedenen Anspruchsgruppen im Stakeholder-Ansatz	21
2.4.1	Gruppe 1: Gründer, Eigentümer und Kapitalgeber	23
2.4.2	Gruppe 2: Bezugsquellen	23
2.4.3	Gruppe 3: Abnehmer	24
2.4.4	Gruppe 4: Die Öffentlichkeit	24
2.5	Risiken im Stakeholder-Management	28
2.6	Stakeholder-Dialoge	28
2.7	Zwischenfazit	31
3	Vom Dreiklang der Exzellenz zur „3 × 4 = Alles“-Methode	35
3.1	Die drei Kernkompetenzen	36
3.1.1	Fachkompetenz	36
3.1.2	Prozess-Know-how	36
3.1.3	Die interpersonelle Kompetenz	37
3.2	Fachkompetenz	37
3.3	Das Prozess-Know-how	38
3.4	Interpersonelle Kompetenzen	39
3.5	Die „3 × 4 = Alles“-Methode	39
3.6	Zwischenfazit	42
4	Mit der „3 × 4 = Alles“-Methode zum Erfolg: Gesamtheitliche Unternehmensführung für Gründer	43
4.1	Meine eigene Erfahrung in der Unternehmensführung	43
4.2	Stakeholder-Management: Der Zwölf-Punkte Plan nach der „3 × 4 = Alles“-Methode	46
4.3	Feinsteuerung der Methode in der Praxis	47
4.4	Flexibilität und ständige Erneuerung für Gründer	49
4.5	Zwischenfazit	50

Teil II Stakeholder-Gruppe: Gründer, Eigentümer, Kapitalgeber

5	Selbstanalyse und Bestandsaufnahme	55
5.1	Der Unterschied zwischen Leadership, Fachexperten und tradierten Management	56
5.1.1	Tradiertes Management	56
5.1.2	Leadership	56
5.1.3	Fachexperte/Berater	57
5.1.4	Die Mischung macht's	57
5.2	Merkmale von Leadership-Persönlichkeiten	57
5.2.1	Emotionale Intelligenz	57
5.2.2	Zielgerichtetheit	59
5.2.3	Willens- und Durchsetzungskraft	59
5.3	Besondere Aufgaben des Leaderships	60
5.3.1	Visionen entwickeln	60
5.3.2	Die besondere Verantwortung für Gründer: Vorbild sein	61
5.3.3	Der Gründer als Coach	62
5.3.4	Ein Leader delegiert	62
5.4	Leadership ist heute gefragt	63
5.5	Zwischenfazit	64
6	Schritt 1: Die fachliche Kompetenz – Inhaber/Gründer	65
6.1	Führen und Werte	66
6.2	Der Gründer als Entwickler von Leitbildern	66
6.2.1	Voraussetzungen für gelungene Leitbilder	67
6.2.2	So werden Leitbilder einprägsam	67
6.2.3	Umsetzung des Leitbildes	68
6.3	Strategie-Kompetenz	68
6.4	Stellschrauben für Erfolgsstrategien	72
6.4.1	Produkt- und Markt- Strategie und Ressourcenstrategie	72
6.4.2	Strategieentwicklung – Strategieumsetzung	73
6.5	Die fachliche Kompetenz des Kapitalgebers	74
6.6	Zwischenfazit	75

7	Schritt 2: Die prozessuale Kompetenz – Inhaber/Gründer	77
7.1	Flexibles Stakeholder-Management – Agilität	78
7.1.1	Aufmerksame Stakeholder- und Marktbeobachtung	79
7.1.2	Aufmerksame Kommunikation	79
7.1.3	Flache Hierarchien	80
7.1.4	Fachgerechtes Delegieren	81
7.1.5	Kurze Umsetzungszyklen	81
7.1.6	Vertrauen und eine offene Fehler- und Kritikkultur	82
7.2	Zwischenfazit	83
8	Schritt 3: Die interpersonelle Kompetenz – Inhaber/Gründer	85
8.1	Definition Führungsstil	86
8.2	Verschiedene Führungsstile für Gründer	87
8.2.1	Der autoritäre bzw. hierarchische Führungsstil	87
8.2.2	Der Laissez-faire-Führungsstil	88
8.2.3	Der systemische und demokratische Führungsstil	89
8.2.4	Der dialogische Führungsstil	89
8.2.5	Weitere Führungsstile	92
8.2.6	Welcher ist der richtige Führungsstil?	93
8.3	Prinzipien des Selbstmanagements	94
8.4	Pro-Aktivität als Schlüsselkompetenz	94
8.5	Kernkompetenz Priorisierung	95
8.5.1	Priorisierung und Perfektionsdrang	97
8.5.2	Priorisierung und Selbstreflektion	98
8.6	Erst verstehen, dann verstanden werden.	98
8.7	Die Magie positiver Erwartung – wissenschaftlich bestätigt	99
8.8	Zwischenfazit	102

Teil III Stakeholder-Gruppe: Bezugsquellen (Mitarbeiter, Freelancer, Lieferanten)

9	Schritt 4: Die fachliche Kompetenz – Bezugsquellen	107
9.1	Die fachliche Kompetenz und die Bedeutung von Fort- und Weiterbildung	108
9.2	Die richtige Personenauswahl	109
9.3	Wertschätzung, Motivation und Kommunikation	109
9.3.1	Sinnhaftigkeit der Aufgaben	110
9.3.2	Teamorientierung	110
9.3.3	Eigenständige Entscheidungsbefugnis	111
9.4	Wertschätzung als Schlüsselfähigkeit	111
9.5	Zwischenfazit	115
10	Schritt 5: Die prozessuale Kompetenz – Bezugsquellen	117
10.1	Prozessoptimierung für Gründungen – ein leidiges Thema?	118
10.2	Schritt 1: Prozessdefinition	119
10.3	Umsetzung einer Prozessorientierung: Mitarbeiterqualifikation	122
10.4	Prozessoptimierung: Offene Fehler und Kritikkultur	123
10.5	Zeitmanagement der Mitarbeiter	124
10.6	Motivorientierte Führung	127
10.7	Wie Sie den Zusammenhalt und die Motivation in Ihrem Unternehmen fördern	129
10.7.1	Gestaltung des Arbeitsplatzes	129
10.7.2	Ständige Erreichbarkeit	129
10.7.3	Betriebsatmosphäre	130
10.7.4	Berufliche Perspektive, Aufstiegschancen und Herausforderungen	130
10.7.5	Autonomie, Flexibilität und Variabilität	131
10.8	Kontrolle im Arbeitsalltag: nur auf Augenhöhe	132
10.9	Zwischenfazit	134

11	Schritt 6: Die interpersonelle Kompetenz – Bezugsquellen	137
11.1	Welche Soft Skills sind wichtig?	137
11.2	Ein kurzer Blick zurück	138
11.3	Von der Personalentwicklung zu Selbstentwicklung	140
11.4	Aktives Zuhören	141
11.5	Soft Skills und Weiterbildung	141
11.6	Typische Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen	142
11.7	Zwischenfazit	145

Teil IV Stakeholder-Gruppe Abnehmer (Kunden, Käufer, Mandanten)

12	Schritt 7: Die fachlichen Kompetenzen – Abnehmer	149
12.1	Wisse, wer Du bist	150
12.2	Wisse, wer der Abnehmer ist: Zielgruppenermittlung	150
12.3	USP – Auf das Alleinstellungsmerkmal kommt es an	151
12.4	Kenne die Lösung	152
12.5	<i>Customer Experience</i>	153
12.6	Nicht alles ist immer sachlich – leider!	154
12.7	Der Vertrieb ist Chefsache	154
12.8	Zwischenfazit	156
13	Schritt 8: Die prozessualen Kompetenzen – Abnehmer	157
13.1	Frühe Marktforschung für Gründer	157
13.2	Falscher Perfektionismus als Gründer	158
13.3	Realistische Ziele setzen	158
13.4	Finanzierung	159
13.5	Neue Vertriebswege	160
13.6	Verschiedene Prozessoptimierungsmethoden: von radikal bis sukzessiv	160
13.6.1	Lean-Management	161
13.6.2	<i>Total-Quality-Management (TQM)</i>	162
13.6.3	Six Sigma	162

13.6.4	Kaizen	163
13.6.5	Methodenmix	164
13.7	Kundenzufriedenheitsmessung	164
13.8	Zwischenfazit	167
14	Schritt 9: Die interpersonellen Kompetenzen – Abnehmer	169
14.1	Wertschätzung und aktives Zuhören im Vertrieb	170
14.2	Durchhaltevermögen	170
14.3	Typische Außendienstfehler	171
14.4	Sonderfall: Beschwerde	171
14.4.1	Einfühlungsvermögen	172
14.4.2	Entgegenkommen	173
14.4.3	Dokumentation	173
14.4.4	Im Fall des Falles	174
14.4.5	Systematisches Beschwerdemanagement	174
14.5	Zwischenfazit	175
Teil V Stakeholder-Gruppe allgemeine Öffentlichkeit		
15	Schritt 10: Die fachlichen Kompetenzen – allgemeine Öffentlichkeit	179
15.1	Vom Stakeholder-Management zur Unternehmensethik	180
15.2	Unternehmensethik – auch für Gründer	180
15.3	Corporate Social Responsibility (CSR)	181
15.4	Corporate Governance	182
15.5	Compliance Management	183
15.6	Zwischenfazit	185

16	Schritt 11: Die prozessualen Kompetenzen – allgemeine Öffentlichkeit	187
16.1	Der Unterschied zwischen interner und externer Kommunikation	187
16.2	Prozessuale Anforderungen in der Kommunikation	188
16.3	Interaktion mit staatlichen Behörden	189
16.4	Zwischenfazit	190
17	Schritt 12: Die interpersonellen Kompetenzen – allgemeine Öffentlichkeit	193
17.1	Glaubwürdigkeit	194
17.2	Dialogbereitschaft	194
17.3	Die Notwendigkeit der Transparenz	195
17.4	Kontinuität	196
17.5	Fairness	196
17.6	Engagement	196
17.7	Zwischenfazit	198
18	Fazit und Ausblick	199
	Literatur	203

Über den Autor



Thomas Siegel wurde 1965 in München geboren. Nach seiner Schulausbildung, die er im Jahr 1983 an der Fachoberschule in Wasserburg am Inn mit der Fachhochschulreife abschloss, nahm er ein Studium der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Steuerlehre an der Fachhochschule München auf. Im Jahr 1988 schloss Thomas Siegel sein Studium als Diplom-Betriebswirt (FH) ab. Anschließend absolvierte er seinen Wehrdienst beim Fliegerhorst Erding.

Nach mehrjähriger, beruflicher Tätigkeit als Sachbearbeiter bei zwei Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern, legte Thomas Siegel im Jahr 1993 das Examen als Steuerberater ab und ließ sich in dem folgenden Jahr in Zorneding als selbstständiger Steuerberater nieder. Zwei Jahre später kaufte er die Steuerkanzlei seines Vaters Anton Siegel, die er seitdem als alleiniger Inhaber führt. Im Jahr 2011 promovierte er über den „Einfluss von Beratung von Existenzgründern in der Vor-Gründungsphase und Gründungsphase auf den Erfolg“ und erhielt für seine Arbeit den Dokortitel *philosophiae doctor* (PhD.). Im Jahr 2015 wurde Dr. Thomas Siegel zum Professor für „Medienwissenschaft/BWL“ an der Media-design Hochschule München im Studiengang „Medienmanagement“ berufen.

Neben seiner Tätigkeit in der Lehre, als Kanzleihinhaber und selbstständiger Steuerberater engagiert sich Prof. Dr. Siegel in der Gründungsberatung und hält Fachvorträge zu Managementthemen bei Verbänden, Behörden, Vereinen und Banken. In seiner Berufslaufbahn hat er über 500 Gründungen und den anschließenden Unternehmensverlauf betreut. Aus seiner umfassenden Berufspraxis kennt er die vielfachen Ursachen für das Scheitern von (Jung-)Unternehmen. Prof. Dr. Siegel ist Mitglied im Deutschen Gründerverband und besitzt rund 25 Jahre Erfahrung als erfolgreicher Unternehmer und ehemaliger Gründer.

Der passionierte Familienmensch und Vater zweier Söhne liebt das Wandern, Radfahren, die Berge und Natur in seiner malerischen Heimat sowie anderswo.

Teil I

Einführung



1

Einführung in das Themengebiet

*Nicht wie der Wind weht, sondern wie man das Segel setzt, darauf
kommt es an.*

Wilhelm III. von Oranien-Nassau (1533–1584)

Ein Unternehmen zu gründen und zum Erfolg zu führen war noch nie einfach. Wie geht man am besten vor? Welche Weichen sind zu stellen? Zu welchem Zeitpunkt und in welcher Reihenfolge? Dieses Buch zeigt, wie anhand eines exzellenten Stakeholder-Managements ein nachhaltiger Unternehmenserfolg hergestellt werden kann. Bevor jedoch die zwölf einzelnen Schritte des Stakeholder-Managements vorgestellt werden, widmet sich der erste Teil dieses Buches der Begriffsklärung und Einführung in das Themengebiet. Dieses Kapitel gibt Ihnen einen Überblick über die aktuellen Herausforderungen, denen Gründer und Unternehmer heute begegnen. Zudem legt der Autor dar, wie sein eigener Berufszweig durch die aktuellen Trends tief greifend verändert wird.

Ein ausgeprägter Geschäftssinn bildet das Fundament für den Erfolg eines neuen Unternehmens. Dieser besondere Riecher setzt das Vermögen voraus, eine richtige Einschätzung vorliegender Umfragen, Auswertungsergebnisse, Fakten und Zahlen vorzunehmen und diese in

eine erfolversprechende Prognose münden zu lassen. Doch die heutigen, starken Schwankungen der allgemeinen Rahmenbedingungen erschweren eine solche erfolgreiche Voraussage. Der Begriff „VUCA-Welt“ fasst einige der größten Herausforderungen für Unternehmen zusammen. Die Führungskräfte von heute stehen einer Umgebung gegenüber, die aufgrund ständigen radikalen Wandels keinerlei prognostizierbare Aussagekraft mehr besitzt. Das Akronym VUCA beinhaltet die Aspekte *Volatility* (Unberechenbarkeit), *Uncertainty* (Ungewissheit), *Complexity* (hohe Komplexität) und *Ambiguity* (Ambivalenz). Da heutige Unternehmen unabhängig von der Betriebsgröße von den Auswirkungen der VUCA-Welt betroffen sind, sollten Führungskräfte diese entsprechend neu ausrichten und die Resilienz ihrer Unternehmen stärken.

Bevor ich auf die von mir entwickelte „ $3 \times 4 = \text{Alles}$ “-Methode eingehe, möchte ich zunächst die einzelnen Trends der VUCA Welt genauer beleuchten.

1.1 Die heutigen Herausforderungen für Gründer in der VUCA-Welt

1.1.1 Volatility (Unberechenbarkeit)

Die heutige Lebens- und Arbeitswelt ist einem immer schneller werdenden Wandel unterworfen. Die Häufigkeit, Geschwindigkeit und das Ausmaß von unvorhergesehenen Veränderungen hat in den letzten Jahrzehnten extrem zugenommen. In dieser allgemeinen Entwicklung ist nichts vor Umwälzungen sicher: Umstände, die zuvor jahrzehntelang als stabil und sicher galten, können sich rasch verändern.

Die schnelle Verbreitung von Nachrichten im digitalen Zeitalter ist eine der wesentlichen Ursachen dieser neuen Unberechenbarkeit. Aktuelle Ereignisse verbreiten sich heute in nur wenigen Sekunden. Dies hat zwar den Vorteil, dass der Mensch schneller reagieren kann, gleichzeitig befindet er sich jedoch in einem Zustand ständiger Reizüberflutung. Infolge der schnellen Datenübermittlung verbreiten sich neue Technologien schneller und lösen alte ab. Produktzyklen fallen hierdurch deutlich kürzer aus.

Infolgedessen müssen sich sowohl der Verbraucher als auch der Unternehmer ständig auf neue Technologien und Funktionalitäten einstellen. Diese Unberechenbarkeit fordert ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit und Flexibilität der Führungskräfte. Sie müssen für zusätzliche Ressourcen sorgen und wohl überlegte strategische Partnerschaften bilden, um eventuelle Schwankungen besser auffangen zu können.

Der heutigen Unberechenbarkeit (siehe Abb. 1.1) können Gründer nur mit einer starken Vision begegnen, die die Wechselhaftigkeit mit einbezieht und die zumindest teilweise auf Flexibilität basiert.

1.1.2 Uncertainty (Ungewissheit beziehungsweise Disruption)

Die „Ungewissheit“ ist von der „Unberechenbarkeit“ (siehe Abb. 1.2) begrifflich abzugrenzen. Der Begriff Ungewissheit beschreibt die wachsende Unsicherheit aufgrund der geringeren Vorhersagbarkeit von Ereignissen sowohl im persönlichen als auch beruflichen Leben. Ständig entstehen neue Märkte, während sich andere auflösen. Die Ungewissheit wächst aufgrund der mangelnden Kenntnisse über die Variablen und



Abb. 1.1 Volatility



Abb. 1.2 Uncertainty

deren kausale Beziehungen. Aus diesem Grund gewinnt die Beschaffung von relevanten Informationen und Daten immer mehr an Bedeutung. Die reine Ansammlung von Daten allein bietet jedoch noch keine Lösung; vielmehr müssen diese strukturiert ausgewertet werden. Für die Führenden bedeutet dies, dass sie neben einer intuitiven und emotionalen Intelligenz über eine hohe Analysefähigkeit verfügen müssen. Die neue Ungewissheit erfordert auf Seiten der Gründer und Unternehmer ein höheres Verständnis für alle Faktoren, die ihren Geschäftsbereich direkt und mittelbar betreffen.

Zudem verringert sich die Halbwertszeit des Wissens. Die Halbwertszeit beschreibt die Dauer, bis das erlangte Wissen seine Bedeutung und Verwendbarkeit verliert. Vor 30 Jahren war ein Hochschulabsolvent mit seinem im Studium erworbenen Kenntnissen sein ganzes Leben lang weitgehend gut gerüstet. Mittlerweile geben einige Stimmen dem durchschnittlichen Hochschulwissen nur noch eine „Haltbarkeit“ von rund zehn Jahren und Technikenkenntnissen eine „Relevanzdauer“ von drei Jahren, wobei IT-Wissen noch schneller veraltet. Weiterbildungen und lebenslanges Lernen gewinnen daher immer mehr an Bedeutung. Welche Fähigkeiten und Kenntnisse – insbesondere im Rahmen der Digitalisierung und Automatisierung – in der Zukunft noch gefragt sind, bleibt ungewiss.

1.1.3 Complexity (Komplexität)

Obwohl die Halbwertszeit des Wissens sinkt, steigt dennoch das gesamte globale Wissen exponentiell an. Nach gegenwärtigen Schätzungen verdoppelt sich das Gesamtvolumen der wissenschaftlichen Erkenntnisse alle fünf bis zehn Jahre. Dies hat verschiedene Ursachen: Zunächst veralten in der Regel nicht vollständige Wissensbereiche, sondern nur Teile davon sowie diverse Verknüpfungen. Gleichzeitig entstehen neue Verbindungen, konkurrierende Theorien oder neue Schlussfolgerungen, so dass die Komplexität aller Erkenntnisse insgesamt ansteigt. Durch die oben genannte Wandelbarkeit sind einzelne Wissensgebiete umfassenden