



CBS

INTERNATIONAL
BUSINESS SCHOOL

FORSCHUNGSBERICHT 2021

INHALT

VORWORT	3
NACHHALTIGKEIT, DIGITALISIERUNG, INNOVATION - VON DER VISION ZUR PRAXIS	4
DIVERSITY & INCLUSIONS	8
NETZWERKEN AN DER CBS INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL	12
BUSINESS TRANSFORMATION	16
ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION	28
LEADERSHIP, PEOPLE AND ORGANIZATION	34
FINANCIAL MARKETS AND RISING ECONOMIES	46
EDUCATION AND METHODS	52
PUBLIKATIONEN	58
SERVICE TO THE ACADEMIC COMMUNITY	72

VORWORT



Auch in 2021 hatte Covid-19 wesentlichen Einfluss auf die Forschungsarbeit unserer Hochschule: Wir mussten immer wieder zurück ins Homeoffice, die Herausforderungen hybrider Lehrformate meistern, kaum persönliche Kontakte und Austausch mit der Scientific Community. Zwei Jahre ohne die Möglichkeit, sein Forschungsnetzwerk zu erweitern und auszubauen oder bestehende Kooperationen weiter zu vertiefen, haben auch in der Forschungsarbeit unserer Hochschule seine Spuren hinterlassen. Darüber hinaus stand das Jahr 2021 unter dem Zeichen des Zusammen.Wachsens der CBS International Business School mit der EUFH Management. Auch wenn uns das Zusammen.Wachsen schon in vielen Bereichen erfolgreich gelungen ist, hat es doch viele Kapazitäten gebunden, die nicht in die Erweiterung der Forschungsaktivitäten unserer Hochschule gesteckt werden konnten. Ein wesentlicher Erfolg in diesem Kontext war die Erarbeitung einer neuen Forschungsstruktur und -strategie, die aber erst den Aufbau unseres Forschungsberichts 2022 leiten wird.

Trotz dieser widrigen Umstände haben unsere Kolleginnen und Kollegen das Forschungsprofil der CBS International Business School weiter ausgebaut und bereichert. Zahlreiche neue Forschungsprojekte wurden erfolgreich zu Ende gebracht, vorangetrieben oder eingeworben. Die beiden Erasmus+ Projekte ISSUE und EFFORT wurden erfolgreich zu Ende gebracht, wobei das letztgenannte noch in 2022 weitergeführt wird, um die Ergebnisse zu verbreiten und eventuell ein Projekt EFFORT 2.0 zu starten. Zum bereits laufenden Projekt "Circular Economy in Practice", kam noch ein weiteres hinzu – „TRUST Finance“. Die beiden DFG-Projekte in Zusammenarbeit mit der Universität zu Köln „Bench-to-Business“: Template-designed Organic Electronics und Dynamic Regulation of Cellular Protein Localization wurden in 2021 erfolgreich umgesetzt. Ein weiteres DFG-Projekt „Die Auswirkungen der Gesetzgebung zur nichtfinanziellen Berichterstattung auf Personalmanagementpraktiken und Corporate Governance in Deutschland und Polen“ steht kurz vor dem erfolgreichen Projektabschluss.

Weitere Projekte verdeutlichen, dass wir neben unserem Nachhaltigkeitsfokus auch das Thema Digitalisierung und Agilität ausbauen konnten. Covid-19 hat uns sehr deutlich vor Augen geführt, dass sich Unternehmen und damit auch unsere Forschungsansätze und Lehrmethoden verändern und an neue Umfeldbedingungen anpassen müssen. Mit dem AURUM Flexibilitätsmonitor wurde ein branchenübergreifendes Messinstrument entwickelt, das als „Agilitätsmaßstab“ für die deutsche Wirtschaft herangezogen werden kann. Der Index wurde in diesem Jahr um „Covid-19 Sonderfragen“ erweitert und erneut veröffentlicht. Dieser enorme Veränderungsdruck beeinflusst maßgeblich auch den Wandel im Personalmanagement. Die Publikation „Agiles Human Resources“ erlaubt wissenschaftliche und praxisrelevante Einblicke, wie ein solcher Umbau hin zu einem agilen Personalmanagement gelingen kann. Auch im Bereich Finance und Controlling wurden Aspekte der Digitalisierung in Forschungsprojekte integriert. In einem Studienbericht finden sich Antworten auf die Fragen, inwieweit Robotic Process Automation (RPA) bereits im Controlling Verbreitung gefunden hat bzw. welche RPA-Lösungen bereits existieren. Auch im Bereich der Umsetzung des Lieferkettengesetzes hat die CBS International Business School durch ihre Forschungsprojekte eine führende Rolle eingenommen. Neben Unternehmen werden auch NGOs und politische Gremien beraten, wie eine konkrete Transformation der Anforderungen des Deutschen Sorgfaltspflichtengesetzes in globale Lieferketten gelingen kann.

An dieser Stelle möchte sich das Präsidium der CBS International Business School ganz herzlich bei allen Kolleginnen und Kollegen für ihren Einsatz in Forschung und Lehre bedanken, in einem weiteren Jahr, das uns alle vor große Herausforderungen gestellt hat!

Jetzt wünschen wir Ihnen viel Freude beim Lesen unseres Forschungs- und Lehrberichts und hoffen, interessante Anregungen zu geben für weitere Forschungsfragen und zukünftige Kooperationen! Die Zukunft wird noch viele Herausforderungen für uns bereithalten, von daher wird die Bedeutung von Forschung und Lehre als „innovativer Ideengeber“ weiter zunehmen.

E. Fröhlich

NACHHALTIGKEIT, DIGITALISIERUNG, INNOVATION

PROJEKTTITEL: INTEGRATION VON NACHHALTIGKEIT BEI SPORTCAST

Projektteilnehmerin: Prof. Dr. Irene López

Im vergangenen Jahr hat die Deutsche Fußball Liga (nachfolgend DFL) die „Taskforce Zukunft Profifußball“ ins Leben gerufen. Der grundsätzliche Ansatz dieser Taskforce bestand darin, vergangene Entwicklungen zu reflektieren, in interdisziplinären Expertenrunden zu diskutieren und daraus Zielstellungen sowie begleitende Handlungsmaßnahmen für die Zukunft abzuleiten. Eines der erklärten Ziele mit Blick auf das Jahr 2030 enthält das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit im deutschen Profifußball. Das Bekenntnis besagt, dass sowohl die Clubs der 1. und 2. Bundesliga als auch die DFL ihre ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung für das Kerngeschäft Bundesliga als wesentliche Grundlage ihrer wirtschaftlichen Geschäftstätigkeit wahrnehmen. Diese Zielvorgabe hat auch Auswirkungen auf die Sportcast GmbH, die als hundertprozentige Tochtergesellschaft der DFL, Teil der DFL-Gruppe ist.

In Anbetracht dieser Entwicklungen und der zunehmenden Bedeutung für unternehmerisches Handeln möchte auch Sportcast seiner Verantwortung nachkommen. Somit sollen die Prinzipien der Nachhaltigkeit unter Beachtung von Prinzipien der Wirtschaftlichkeit für Sportcast genauer betrachtet werden. Ziel ist es, Maßnahmen zu identifizieren, die langfristig in die Unternehmensstrategie sowie die operativen Tätigkeiten eingegliedert werden können. Der Schutz von Klima und Umwelt steht dabei im Fokus. Um diese Maßnahmen in die Praxis umzusetzen, bedarf es einer zu entwickelnden Integrationsstrategie, damit ökologische Nachhaltigkeit in das bestehende Wirtschaftsunternehmen systematisch und ganzheitlich verankert werden kann. Folgende konkrete Fragestellungen sollen im vorliegenden Forschungsprojekt beantwortet werden:

- Welche Maßnahmen des nachhaltigen ökologischen Handelns sind kurz-, mittel- und langfristig zu betrachten und können bei Sportcast etabliert werden?
- Langfristig bezeichnet den Zeitraum bis 2030. Zur Beantwortung der Fragestellung sind auch national sowie international erklärte Klimaziele und damit verbundene Gesetzespakete zu beachten.
- Welche Implikationen (sowohl positiv als auch negativ) birgt die Etablierung der identifizierten Maßnahmen?
- Wie kann eine Integration des nachhaltigen ökologischen Handelns in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden sowie in die Tätigkeiten/das Tätigkeitsfeld von Sportcast erfolgen? Welcher strategischen Handlungen bedarf es?

PROJEKTTITEL: CONSIDERATION OF UN SUSTAINABILITY DEVELOPMENT GOALS (SDGS) IN CORPORATE MANAGEMENT AND THE SUPPORTING ROLE OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Mike Schulze, Prof. Dr. Laxmi Remer

Ziel des Forschungsprojekts ist es, zu analysieren, wie die Unternehmensführung die Nachhaltigkeitsziele (SDGs) effektiv in strategische Entscheidungsprozesse einbinden kann und welche unterstützende Rolle das Management Accounting dabei spielt. Darüber hinaus sollen die Möglichkeiten einer verbesserten Offenlegung und Berichterstattung des unternehmensbezogenen Beitrags zur Erreichung der SDGs untersucht werden. Ein explorativer Ansatz, der auf einem multiplen Fallstudien-Design basiert, wird als die geeignete Methode zur Untersuchung dieses wenig erforschten Bereichs angesehen. Die Stichprobe der Studie wird bis zu fünf Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich und Schweiz) umfassen, die auf Basis einer informativen Vorauswahl ausgewählt werden. Für die Datenerhebung sind Mehrfachinterviews sowie zusätzliche Archivdaten für jedes Fallstudienunternehmen vorgesehen. Das Projekt zielt darauf ab, Best Practices und Lessons Learned aus den Fallstudienunternehmen herauszuarbeiten, die für andere Unternehmen wertvoll sind und als Orientierungshilfe zur Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung und als aktiver Beitrag zur allgemeinen Entwicklung in Richtung der SDGs genutzt werden können. Dieses Projekt trägt auch zur Weiterentwicklung des Rollenmodells und der Praktiken des Management Accounting bei.

Das Forschungsprojekt verfolgt die folgenden Ziele:

- Das vorhandene Wissen über die Berücksichtigung von SDGs in strategischen Entscheidungsprozessen und die unterstützende Rolle des Management Accountings als Ergebnis einer umfassenden Literaturrecherche offenzulegen,
- Zu verstehen, wie Unternehmen effektiv SDG-Ziele setzen, Fortschritte messen und über SDGs intern sowie in Richtung externer Stakeholder berichten können,
- Best Practices und Lessons Learned aus den Fallstudienunternehmen herauszuarbeiten, die für andere Unternehmen wertvoll sind und als Orientierung bei der Steigerung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung und der Erreichung von SDG-Zielen genutzt werden können,
- Zur Weiterentwicklung des Rollenmodells sowie der Praktiken des Management Accountings beizutragen.



NACHHALTIGKEIT, DIGITALISIERUNG, INNOVATION

PROJEKTTITEL: CIRCULAR ECONOMY IN PRACTICE

Projektteilnehmer: Dr. Christian Loza Aduai

Das Erasmus+ Projekt „Circular Economy in Practice“ (CE-IP) ist am 9. Dezember 2020 gestartet. Die CBS International Business School schließt sich für die dreijährige strategische Partnerschaft mit Partnern aus Spanien (UJI, AEGARE), Slowenien (Razvojna agencija Sotla), Griechenland (Social Innovation and Cohesion Institute) und Italien (CNIPA Puglia) zusammen. Die Universität Jaume I de Castellón leitet das Konsortium. Das Projekt zielt darauf ab, Informationsmaterialien und Schulungen zu entwickeln, um die Umsetzung der Prinzipien der Kreislaufwirtschaft in Kleinstunternehmen zu unterstützen, wobei der Schwerpunkt auf der Schulung von Arbeitslosen und gering qualifizierten Arbeitskräften liegt. Während der Projektlaufzeit werden die folgenden intellektuellen Outputs (IO) von den Partnern entwickelt und erprobt:

IO1 – Trainingsleitfaden zu Managementstrategien der Kreislaufwirtschaft für Kleinstunternehmen.

IO2 – Multimediale Trainingsressourcen mit einer 360°-Webbasis zu guten Praktiken und innovativen Wegen zur Verlängerung der Nutzungsdauer von Textilprodukten.

IO3 – E-Learning-Kurs für Trainer zur Kreislaufwirtschaft. Bei der Entwicklung dieses intellektuellen Outputs wird ein Pilotkurs für 60 Trainer gestartet, dessen Endergebnis darin besteht, dass jeder Trainer einen Trainingskurs für unqualifizierte Erwachsene gestaltet.



<https://www.entsorgo.de/magazin/kreislaufwirtschaft/>



DIVERSITY & INCLUSION

DIVERSITY & INCLUSION

PROJEKTTITEL: EINE UNI - EIN BUCH: INVISIBLE WOMAN – CLOSING THE GENDER DATA GAP

Projektteilnehmer: Dr. Christian Loza Adai, Prof. Dr. Elisabeth Fröhlich, Prof. Dr. Anja Karlshaus

Die CBS International Business hat sich mit dem Buch „Unsichtbare Frauen - Wie eine von Daten beherrschte Welt die Hälfte der Bevölkerung ignoriert“ von Caroline Criado-Perez bei „Eine Uni – ein Buch“ beworben und gewonnen. Der Stifterverband und die Klaus Tschira Stiftung haben in Kooperation mit dem ZEIT Verlag zum fünften Mal dieses Programm ausgeschrieben. Damit zeichnen sie die zehn besten Buch- bzw. Themenideen und dazu geplanten Hochschulaktionen aus und fördern ihre Durchführung mit jeweils 10.000 Euro.

In dem Buch von Caroline Criado-Perez geht es um den Gender Data Gap, welcher beschreibt, dass ein Großteil der wissenschaftlichen Daten, die unserer modernen Welt zugrunde liegen, fast ausnahmslos von und für Männer erhoben wurden.

Im Laufe des nächsten Jahres werden zu diesem Buch verschiedene Projekte durchgeführt – am Mittwoch dem 29.09.21 fand der offizielle Kick-Off in digitaler Form statt.

Im Rahmen einer Paneldiskussion werden Prof. Dr. Ingvill C. Mochmann (GESIS-Leibniz Institut für Sozialwissenschaften), Prof. Astrid Linder (vti – Swedish National Road and Transport Research Institute) und Nina Straßner (SAP Diversity Managerin sowie Mitglied im Präsidium der Diversity Charta) spannende Insights aus ihren jeweiligen Bereichen teilen. Zudem werden die folgenden geplante Aktionen und Events vorgestellt, die im kommenden Jahr geplant sind.

- Aufbau CBS Women's Network
- Forschung, Lehre & Curriculum
- Vorträge & Events
- Studierendenförderung
- Mentoring Programme



1 UNI 1 BUCH





**NETZWERKEN AN DER
CBS INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL**

NETZWERKARBEIT AN DER CBS INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

Die Corona-Pandemie hatte sicherlich eine wesentliche Auswirkung, nämlich das internationale Zusammenrücken und arbeiten an gemeinsamen Forschungsthemen. Voneinander zu lernen und sich gegenseitig ermutigen, neue Wege zu gehen und Zukunftsszenarien für eine nachhaltigere und digitalere Welt, muss die Arbeit einer jeden Universität und Hochschule zukünftig beflügeln.

In diesem Jahr konnten wir die Zusammenarbeit mit vielen neuen Netzwerken weiter ausbauen und verfestigen. Die European School of Sustainability Science and Research (ESSSR) ist ein interuniversitäres Konsortium, das sich aus Mitgliedern zusammensetzt, die ein gemeinsames Interesse an der Nachhaltigkeitswissenschaft und an Fragen im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung haben. Es handelt sich um eine Organisation, die die Koordinierung von Lehre und Forschung im Bereich der Nachhaltigkeitswissenschaften an europäischen Universitäten übernimmt. Hierbei gilt es einen Rahmen zu schaffen, auf dessen Grundlage Lehre und Forschung im Bereich der Nachhaltigkeitswissenschaften an europäischen Universitäten weiterentwickelt werden können.

Dies geschieht unter anderem durch gemeinsame, digital orientierte Lehrprogramme, Forschungsprojekte, Doktorandenausbildung und qualitativ hochwertige wissenschaftliche Publikationen. Das Hauptbüro der ESSSR befindet sich an der HAW Hamburg. Seit März 2019 ist auch die CBS Teil der European School of Sustainability Science and Research.



Das Network for Business Sustainability (NBS) hat sich zum Ziel gesetzt, Unternehmen nachhaltiger zu machen. Mehr als 33.000 Manager*innen aus der Praxis, Forschende und Studierende aus der ganzen Welt tragen zur Arbeit dieses Netzwerkes bei und verfolgen seine Aktivitäten. Zusätzlich unterstützt das Netzwerk auch eine Gemeinschaft von mehr als 170 Nachhaltigkeitsforschungszentren an Business Schools auf der ganzen Welt. Das Hauptbüro des NBS befindet sich an der Ivey Business School (Western University, London, Kanada).

Seit September 2019 ist das Center for Advanced Sustainable Management (CASM) Mitglied der Sustainability Centre Community des Network for Business Sustainability www.nbs.net/.



METROPOLREGION RHEINLAND

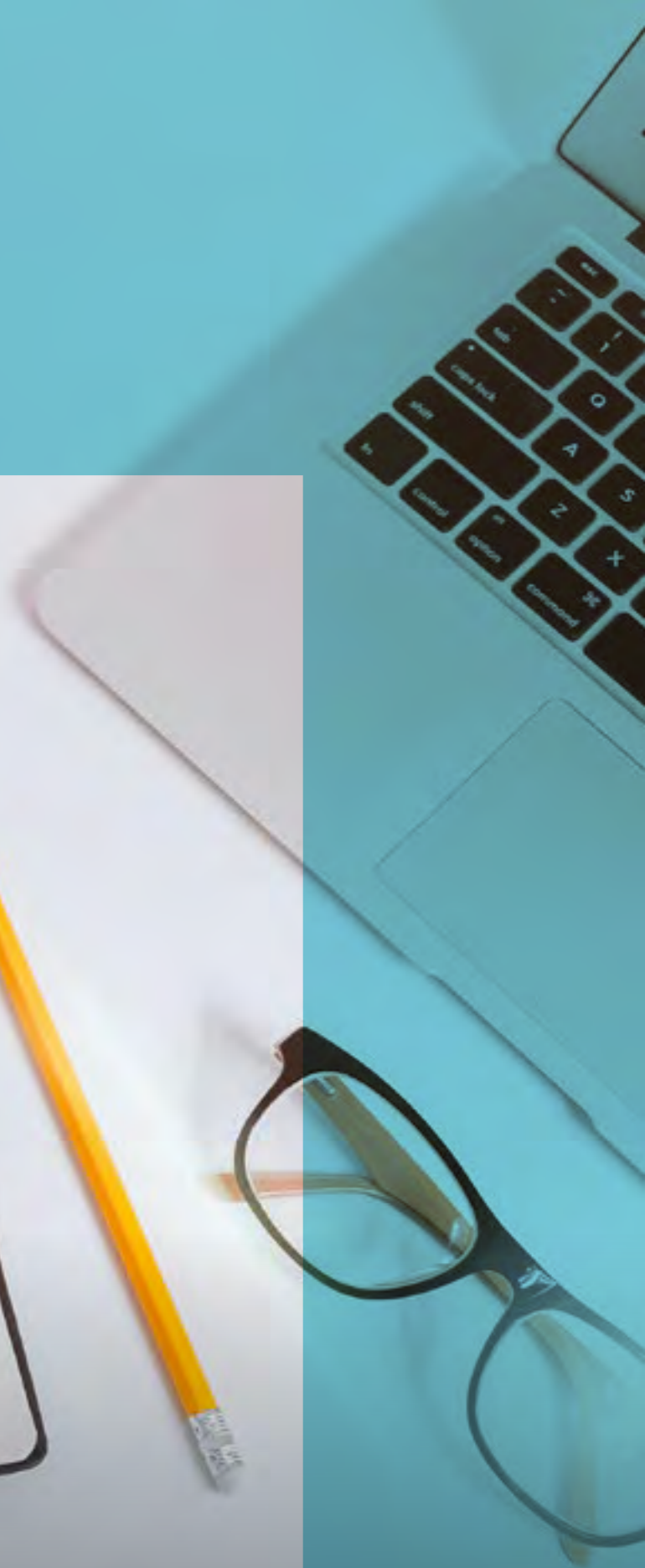
Die CBS International Business School unterstützt die Metropolregion Rheinland aktiv im Arbeitskreis „Forschungs- und Bildungsdialog im Rheinland“. Im Rahmen dieses Arbeitskreises arbeiten Vertreter*innen der Kommunen, Kreise und kreisfreien Städte, Hochschulen und Handelskammern der Region gemeinsam daran, die Metropolregion Rheinland nach innen und außen als Forschungs- und Wissenschaftsregion zu positionieren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf einer gebündelten Darstellung der exzellenten Forschungskompetenzen seiner Wissenschaftseinrichtungen sowie der hohen Innovationskraft seiner Unternehmen. Das Ziel ist es, Fachkräfte und Unternehmen dazu zu motivieren, im Rheinland zu bleiben oder sich hier anzusiedeln. Informationen zu den konkreten Projekten, die durch den Arbeitskreis initiiert wurden, sowie weitere Informationen zur Metropolregion Rheinland sind abrufbar unter: <https://metropolregion-rheinland.de/>.



PRME PRINCIPLES OF RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION

Die CBS International Business School gestaltet über die Mitwirkung von Frau Prof. Fröhlich die Arbeit von UN PRME (Principles of Responsible Management Education) wesentlich mit. In 2020 wurde das Fundament der Chapter Arbeit gelegt. In ihrer Funktion als Vorsitzende des PRME Chapter Review Sub-Committee wurde ein Neuentwurf der „Chapter Journey“ auf den Weg gebracht. Damit wird die Arbeit der mittlerweile 17 Chapter wesentlich verbessert und unterstützt. Frau Prof. Dr. Fröhlich wurde in 2020 für weitere drei Jahre in Ihrem Amt als Chair des PRME DACH Chapters, das zu den größten und erfolgreichsten PRME Chapter gehört, bestätigt. Jährlich finden sechs Chapter Chair Meetings online statt, in denen die einzelnen Chapter ihre Projekte diskutieren, gemeinsame Projekte und Ideen entwickelt werden sowie die internationale Zusammenarbeit gefördert wird. Lisa Fröhlich ist darüber hinaus seit dem 1.7.2020 Mitglied des PRME Boards, dass sich vier Mal im Jahr zu gemeinsamen Meetings trifft. In 2021 habe alle Board Meetings online stattgefunden. Am 30.11.2020 wurde Prof. Dr. Fröhlich von Ilan Miho, PRME Board Chair, zum Chair des neuen permanenten „PRME Governance Nomination Committee“ ernannt. In 2021 bestand die wesentliche Aufgabe des GNC darin, den Wahlprozess neuer Board Member zu definieren, ein Evaluationstool der Board-Tätigkeit zu entwickeln sowie die noch offenen Board-Positionen zu besetzen. und Projek. In 2021 fanden acht Meetings des GNC statt.





BUSINESS TRANSFORMATION

BUSINESS TRANSFORMATION

PROJEKTTITEL: GIZ FILM ZUR EVALUIERUNG, POWER-TOONS, 2021/2022

Projektteilnehmer: Prof. Michael Schwertel

12 minütiger Erklärfilm, der die Vorgehensweise und Nutzen der Evaluierung der GIZ in Bonn beschreibt. Trickfilmsequenzen in 3D und 2D verdeutlichen Prozesse.



PROJEKTTITEL: VISUAL BUSINESS PLANNER

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Ulrich Anders

Der Visual Business Planner (VBP), <https://business-planner.online>, ist eine innovative Webapp. Mit ihr können „lebende“, zahlenbasierte Geschäftspläne signifikant leichter erstellt und genutzt werden. Er wird zu besseren Geschäftsplänen in Praxis und Lehre führen und damit das Innovationssystem nachhaltig unterstützen. Im Wissenschaftssystem soll der VBP außerdem helfen, einen schwierigen Inhalt mit neuen Methoden anwendungsorientiert vermitteln- und prüfbar zu machen.

Für beide Ziele geht der VPB vollständig neue Wege: beliebig skalierbar, komplett interaktiv, grafisch, schrittweise, übersichtlich, didaktisch nachvollziehbar, remote einsetzbar, team- und vorlesungsfähig.

Der VBP zeigt die Möglichkeiten digitaler Tools für das Wissenschaftssystem der Zukunft auf: Die Wissensaufbereitung schwieriger Inhalte wird zentral skaliert, die Anwendung der Wissensaufbereitung dezentral interaktiv ermöglicht.

Visual Business Planner has been supported by:



In 2021 hat die Förderung des Visual Business Planners im Rahmen der Jubiläums-Initiative des Stifterverbands „Wirkung-hoch-100“ stattgefunden.

In der Summe wird das Projekt „Visual Business Planner“ als sehr erfolgreich bewertet:

- Das Projekt Visual Business Planner wird weiter gepflegt und betreut. Am 22.12.2021 ist die zum Zeitpunkt dieses Berichts letzte Fassung v1.5.4.rc in die Produktion gegangen. Die v1.6.0.rc befindet sich bereits in Vorbereitung und wird voraussichtlich in H1/2022 live geschaltet werden.
- Der Visual Business Planner befindet sich bereits jenseits des MVP-Stadiums im Einsatz. In der geförderten Projektzeit wurden software-technische Verbesserungen an der Software vorgenommen, die sich aus dem Nutzerfeedback ergeben haben. Das gegebene Nutzerfeedback ist weitgehend positiv.
- Der Visual Business Planner hat sich auch über die Förderdauer hinweg bewährt. Er läuft stabil und – soweit bekannt – frei von Abstürzen.

- Der Visual Business Planner wurde in der Förderzeit um einen Business Model Score erweitert, mit dem der Reifegrad eines zugrundeliegenden Business Models gemessen werden kann.
- Der Visual Business Planner wurde um einen Youtube-Kanal ergänzt. Die Produktionsvoraussetzungen für Erklärvideos wurden geschaffen. Ein erstes Testvideo wurde erstellt. Weitere Videos könnten folgen. Ein Blog ist in Vorbereitung, sobald dieser Software-technisch abgebildet werden kann.
- Der Visual Business Planner dient auch der edukativen Vermittlung von BWL-Wissen, denn dieses ist nicht bei allen, die einen Business Plan schreiben müssen, vollumfänglich vorhanden. Daher wurden weitere Schulungen in Hinsicht auf die Bedienung des Tools gegeben.
- In der Zeit der Förderungen haben sich gute Anknüpfungspunkte ergeben und Interessent:innen gefunden. Zusammenarbeiten wurden vereinbart. Mit digitalen Tools kann man die Vermittlung von Wissen erleichtern, die Kooperation zwischen Hochschulen (auch bei der Wissensaufbereitung) verbessern und Studierenden/Gründer:innen/Anwender:innen eine konkrete Lösung an die Hand geben. Ein guter Austausch mit diversen Hochschul-Vertretern über die mögliche hochschulübergreifende Verwendung der Software hat ebenfalls stattgefunden.
- Der Stifterverband hat 2021 alle Startup-Center in Deutschland im Rahmen des Gründungsradars über die Existenz des Tools informiert und sich dabei sehr für das Tool verwendet.
- Der Visual Business Planner steht allen Interessierten (d.h. Lehrenden, Anwender:innen und den Vergeber:innen von Fördermitteln) zur Verfügung und kann in der Breite und ohne Restriktionen eingesetzt. Er wird in Vorlesungen eingesetzt und dient als Option für die Erstellung von Geschäftsplänen für Startups oder auf Pitch-Events. Das Tool dient ferner Gründungsberater:innen, die das Tool in der Beratung einsetzen möchten. Das Tool skaliert also.
- Es hat sich gezeigt, dass selbst ein Tool, das die Aufstellung von Business Plänen signifikant erleichtert und beschleunigt, viel Erkläraufwand erfordert. Wissen und Einarbeitungsbereitschaft sind anscheinend noch nicht vollumfänglich ausgeprägt.
- In der Summe scheint also eine „Business-Plan-Lücke“ zu existieren. Diese Lücke möchte der Visual Business Planner mithelfen zu füllen. Zum einen soll er Gründer:innen oder Verantwortlichen von Initiativen helfen, ihre Business Pläne aufzustellen. Zum anderen kann er aber auch als digitales Lehrtool in Hochschulen oder sonstigen Lehrinstitutionen eingesetzt werden, um die nicht immer ganz einfache Materie zu vermitteln, wie man einen Business Plan aufstellt.
- Die systemische Wirkung des Visual Business Planners kommt vor allem aus dem Ziel, dem Wissenschaftssystem eine digitale Ressource für die hochschulübergreifende Wissensaufbereitung, Lehre und Anwendung zur Verfügung zu stellen. Es ist ja nicht sinnvoll, dass jede Hochschule in der Grundlagenausbildung ihre Inhalte immer selbst und aufwändig aufbereitet anstatt zentrale Ressourcen zu nutzen und zu teilen. Mit Webapps, die akademische Inhalte abbilden, können hier signifikante Zusammenarbeitseffekte über viele Hochschulen hinweg mit einer höheren Effizienz in der Wissensaufbereitung erreicht werden. Digitale Apps ermöglichen zudem noch eine digitale und onlinefähige Lehre. In dieser Hinsicht verfolgt der Projektleiter dieses Projekts u.a. mit dem Visual Business Planner eine Vision der hochschulübergreifenden Kooperation und gemeinsamen Erarbeitung von relevanten Inhalten.

BUSINESS TRANSFORMATION

PROJEKTTITEL: AGILE ORGANISATION

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Ulrich Anders

Mit Blick auf Hierarchien ist sich die Forschung zum Thema Organisation einig (z.B. Edmondson, 2019; Seddon, 2017; Laloux, 2014; Robertson, 2015; Ismail, 2014 uvm). Hierarchien haben eine Reihe von systemischen Nachteilen, die dem Prinzip von Agilität zuwiderlaufen. Geringer Kundenfokus, vergleichsweise langsame Reaktionsfähigkeit, niedrigere Innovationsraten, organisatorische Ineffizienz, systemische Interesseninkompatibilitäten.

Doch wie lässt sich eine agile Organisation implementieren? Auch wenn agile Strukturen sich in eine Unternehmenshierarchie stückweise einbetten lassen, stützen sich die Konzepte von Agilen Organisationen nicht auf hierarchische Ansätze. Im Gegenteil, agile Organisationen versuchen die Strukturen von hierarchischen Organisationen zu ersetzen, weil diese als weniger vorteilhaft erkannt werden. Ein Organisationsmodell durch ein anderes zu ersetzen, bedeutet aber, die definierten Struktur- und Verteilmechanismen im Einzelnen zu ersetzen. Dafür gibt es verschiedene Lösung im Kontext Agiler Organisation, die in der Realität mehr oder minder einfach zu implementieren sind.

Der Erfolg von Agilen Organisationen steht und fällt mit ihrer Implementierbarkeit und mit ihrer tatsächlichen Vorteilhaftigkeit. Bei allen Nachteilen einer Hierarchie ist ihr unschlagbarer Vorteil ihre absolute Einfachheit. Eine Hierarchie kommt automatisch und ohne große Erklärung mit einer klaren Verteilung der Autorität, einer klaren Befehlskette und einem klaren Informationsfluss.

Da es mehr als unwahrscheinlich ist, dass ein einfacherer Strukturierungsmechanismus als der einer Hierarchie gefunden werden kann, wird eine agile Organisation mit Sicherheit immer einen höheren Bedarf an Definitionen und Erklärungen haben. Infolgedessen sind Agile Organisationen mit dem Overhead eines Governance-Systems verbunden, das erlernt werden muss und unter Umständen (z.B. im Fall der Holacracy) nicht einfach zu implementieren ist. In Hinsicht auf den Verteilalgorithmus der Verantwortung kann ein agiler Ansatz durchaus eine bessere Lösung erbringen als eine Hierarchie, da dieser Verteilalgorithmus in einer Hierarchie systemisch nicht effizient ist.

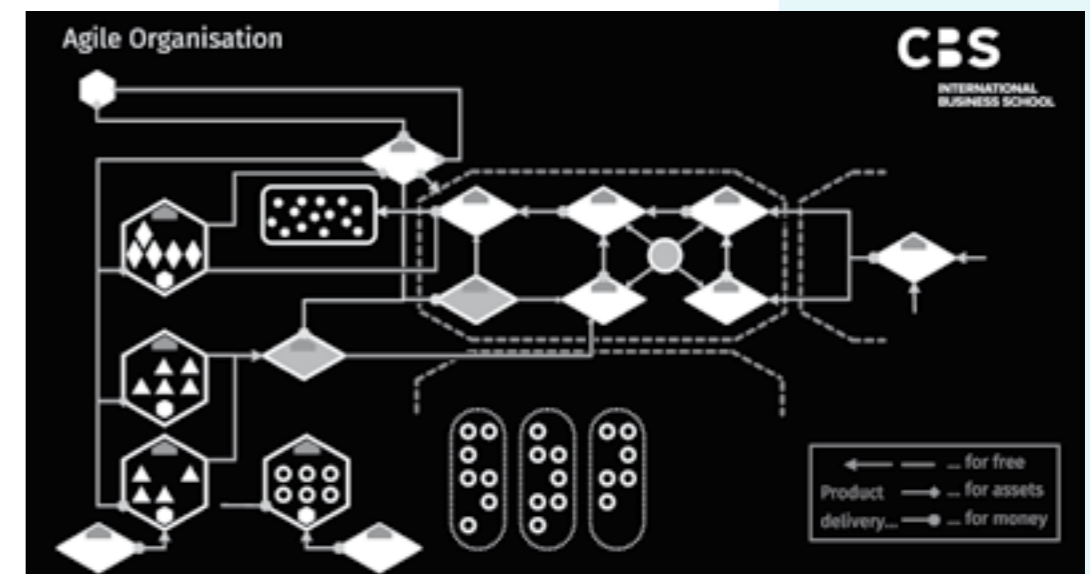
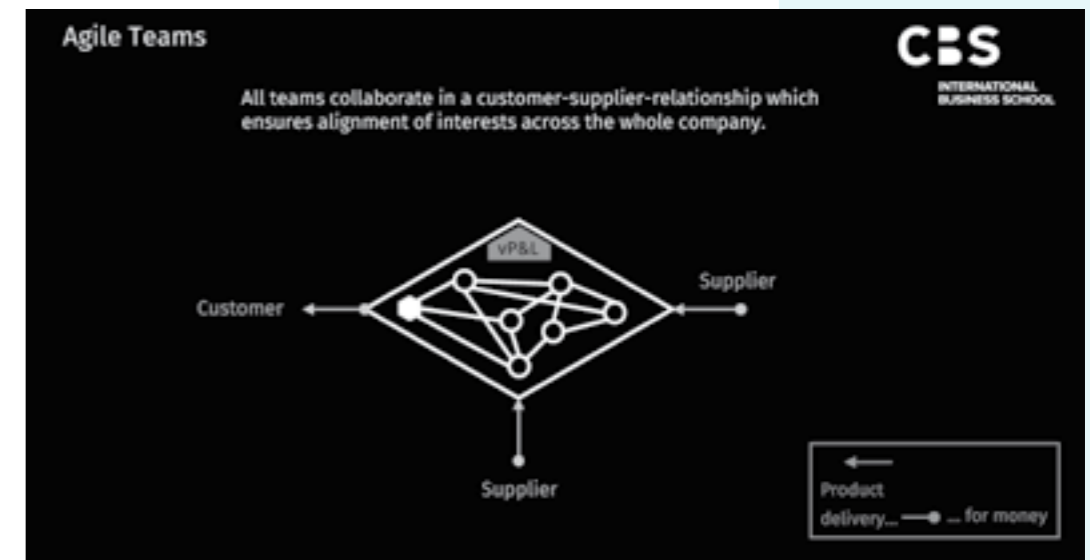
In 2020 hat Prof. Dr. Anders die Elemente einer Agilen Organisation und insbesondere der Harmonischen Organisation© definiert:

Durchgängige Customer-Supplier-Relationship, Ownership, SMARTe Ziele, Interessenkompatibilität inkl. des Gehalts- und Anreizsystems, produktorientierte Teams, die gemäß der notwendigen Arbeit zusammengestellt werden, eine geeignete Company Culture.

In 2021 konnte jetzt von Prof. Dr. Anders im Kontext der Forschung zu Agilen Organisationen und im Rahmen seiner Entwicklung der Harmonischen Organisation© ein Organisationssystem erarbeitet werden, das für alle acht Organisationsmechanismen eine Alternative anbietet. Die Harmonische Organisation© basiert auf Produkt-Teams, die alle in einer Kunden-Lieferanten-Beziehung stehen. Es gibt keine Teams, die nicht mindestens ein (internes) Produkt haben und dafür mindestens einen (internen) Kunden haben. Kunden-Lieferanten-Beziehungen sind hinlänglich bekannt und damit vergleichsweise leicht in der Praxis zu implementieren. Kooperation wird auf natürliche Weise inzentiviert. Bei der Nachfrage ist es für Teams vorteilhaft, ein (internes) Produkt zu verwenden, das bereits von anderen Teams nachgefragt wird. Beim Angebot ist es für ein Team vorteilhaft, sein Produkt an möglichst viele (interne) Teams zu bringen.

Die Verteilung der Verantwortung basiert in der Harmonischen Organisation© auf dem Prinzip der Ownership. Unternehmen habe nur vier Gruppen von „Substanzen“: Ressourcen, Aufgaben (Tasks), Produkte und Vermögensgegenstände (Assets). Jedes Element in diesen Gruppen hat genau einen Owner. Die Verteilung der Verantwortung ergibt sich aus der Ownership und nicht – wie bei einer Hierarchie – aus der funktionalen Aufteilung der Organisation. Damit ist auch eine eindeutige Verteilung der Verantwortung erreicht, die überlappungsfrei geschieht und Kooperation befördert.

Es war wichtig, dass sie Agilität, Interessenkompatibilität, Innovation und eindeutige Verantwortungen auf Basis von Ownership systemisch erzeugt wird und damit nicht die vorgenannten Nachteile einer Hierarchie mit sich bringt.



BUSINESS TRANSFORMATION

PROJEKTTITEL: CONCEPT CARDS©

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Ulrich Anders

Ende 2019 wurde das Format der concept cards© entwickelt. Das Format führt dazu, die Essenz eines Konzepts zu extrahieren bzw. weiterzuentwickeln.

Im Laufe von 2020 wurden 14 concept cards© erstellt. Im Jahr 2021 wurden die folgenden concept cards© aktualisiert: ulrich-anders.eu/concept-cards

Die concept card© Organizational Design Language wurde in die v2.4.0 gehoben:

ulrich-anders.eu/concept-cards/organizational-design-language

Für das Design von Organisationen ist es essenziell, eine vereinbarte Symbolsprache zu haben. Folgende Symbole mussten ergänzt oder verändert werden: Division, Area, Cell, Cluster, Circle, Owner, Culture, Team, Task, Resource, Asset.

Business Model
FOR TEAMS, MANAGERS OR LEADERS

A business model represents how a company intends to create value.

The Proof of Business Models
A business model represents how a company intends to create value. Business models that "work" create company value. They can be broken down into components.

Value aspects
Value proposition (customer relationship): is the step to generate value by introducing and offering products to the customers and by extracting appropriate prices.
Value origination (company internal): is the result of organizing the transforming of assets and resources into products with customer benefit in a given context.
Value contribution (company external): is everything that adds from the outside.

Value generation: is achieved through market value, customer connect, earning capacity, asset value and defendability. This requires a revenue model and approach to cost management that in the end yields (expected) profits or asset building.

Value | Markets | Environment, Society, Governance | Competition
Profit & Liquidity | Branding & Marketing | Company Management & Organization | Partners
Revenue | Customers | Products & Cust. Benefit | Operations & Functions | Resources incl. Assets | Services
Cost Mgt | Pricing & Channels | Assets

© Prof. Dr. Ulrich Anders - concept cards© license CC BY-NC-ND 4.0 v1.1.0

Organization
FOR TEAMS, MANAGERS OR LEADERS

Organization is not only a resource for the company — it is a meta resource

Organization is a (Meta) Resource
Companies generate value by creating products from organizing the utilization of resources.
The key word is organizing. A good organization is like all other resources also a resource.
A company that poorly organizes the utilization of its resources is wasting them and is neither working efficiently nor sustainably.
Thus, organization is not only a resource, it is a meta resource because it impacts the efficient utilization of all other resources.

Achievements of the Ideal Organization
To break down the company into areas that allow each area to best develop the expertise required for managing certain company resources or assets.
To enforce a lossless and efficient utilization of all these resources.
To enable the joint operation of all resources of the company towards the overall company objectives.
To foster the responsiveness and flexibility of the company towards new market requirements or customer demands.
To ensure that new tasks, resulting from market demand, new products, projects or external requirements, easily find a new home to be quickly dealt with.
To stimulate the development of new products that will ensure the company can secure its future.

Hierarchical | Customer | Agile
Company

© Prof. Dr. Ulrich Anders - concept cards© license CC BY-NC-ND 4.0 v1.0.0

Organizational Design Language
FOR TEAMS, MANAGERS OR LEADERS

A defined set of elements for designing, describing and analyzing organisations

Elements of the Organizational Design Language

Position / Department
Committee / Board
Cell / Cell Teams
Resource area / Department / Business Unit
Initial project step
Product / Product with features (M2)
Resource half/full-asset
Project / The business element / the goal / the mission
Regulatory / regulatory or legal requirements
Order / Order / Structure
Order / (Communication)

Division / Division
Priority / with importance for the company
Team
Division of resources
Market with Customers
Ownership / Owner
Information / Tool
Area / Culture
Foster / Line of Energy
Customer Support and Help
Structure / Tools
Information Line

© Prof. Dr. Ulrich Anders - concept cards© license CC BY-NC-ND 4.0 v2.4.0

NEU IN 2021 SIND DIE CONCEPT CARDS©:

Ownership
FOR TEAMS, MANAGERS OR LEADERS

Organize responsibilities in companies through ownership not through functions

Concept Ownership
Every object in a company should have exactly one and only one owner. No object should be ownerless.
Every object in a company falls into one of the following four categories: products¹, resources², channels, immaterial assets.
Responsibility derives from ownership.
Work is broken down into individual tasks. Each task (a) also has a unique owner.
¹including services ²including material assets

Responsibilities of Owners
Ownership is granted, accepted and withdrawn by the company's ownership board.
Only the owner decides on the use of and the changes to the object. The owner is solely responsible for maintaining and developing the object. The owner can request the products¹ or resources² of other owners to achieve this.
The owner receives funds for selling or lending the object or its use and expends funds for maintaining and developing the object.
Ownership can be passed on. The owner can lend the object to one or more borrowers. The owner can grant modification rights, but only to one borrower at a time.
All owners can be supported by one or more teams. Team members perform the work tasks resulting from the ownership.

Immaterial Assets
Customers, brand, patents, rights, financial assets, etc.
Channels
Products
Resources

© Prof. Dr. Ulrich Anders - concept cards© license CC BY-NC-ND 4.0 v1.2.0

Company
FOR TEAMS, MANAGERS OR LEADERS

Companies generate value by creating products from organizing the utilization of resources

Definition of Company Purpose
The purpose of a company is to continuously create valuable products that have customer benefit from organizing the utilization of resources.
The company creates products¹ from resources by help of their operations and functions. It distributes the products through the channels to its customers and may build up assets over time.
¹products include services

Elements of Company Purpose
Customer benefit: products should have a clear customer benefit.
Valuable: for receiving the product the customer must return something of value to the company (e.g. money, data, etc).
Continuously: a company is in principle set up to work forever.
Resources: Resources are everything the company uses to build its products. Companies need to organize that resources are best utilized towards this objective.

Value & Success of a Company
The value of a company is generated by its ability to create and sell its products and from the value of all assets that result from such efforts.
The success of a company shows itself in its ability to generate value, cash flow, profits, revenue, growth or other targeted KPIs.

Customers
Channels
Products & Assets
Operations & Functions
Resources

Assets: customers, brand, physical & intangible assets, rights, patents, reputation, financial assets, ...
Resources (incl. assets): labour, integrity, IT, IP, information, knowledge, systems, supplies, energy, capital, liquidity, ...

© Prof. Dr. Ulrich Anders - concept cards© license CC BY-NC-ND 4.0 v1.2.0

Company Culture
FOR TEAMS, MANAGERS OR LEADERS

The set of values, beliefs, attitudes and behaviors that are observed in a company

The Elements of Culture
Company culture is the observed set of values, beliefs, attitudes and behaviors of a company.
- BELIEFS (what is truly valued in immaterial assets, processes, resources and resource allocations)
- BEHAVIORS (what behavior is believed to be necessary to make the company effective & efficient)
- ACTIONS (the resulting decisions, actions and based on VALUES and BELIEFS)
- BRIDGES (bridges over gaps from the observation of BELIEFS, BEHAVIORS & ACTIONS and reflect the perception of what behavior is seemingly desired, it is influenced by incentivizing desired and discouraging undesired behavior)

How Culture is Shaped
Organizational culture is shaped through the to either actively or passively structure & shape hierarchies, power, teams, ownership organizations, etc. Support: algorithms, announcements, promotion, automation, structure, hierarchy, control, etc.
Signals & Statements: legally, government, guidelines, resource allocation, announcements, signed budgets, etc. systems & technology, salary system, incentive mechanism, quality data, team, performance, etc.
Rituals & Ceremonies: leadership, work, agreement, informality, authority, work with the task, knowledge, expertise, engagement, etc.

Values of Culture
Organizational (Structure & Culture)
Strategy & Organizational Commitment
Structure & Organizational Commitment
Structure & Organizational Commitment

© Prof. Dr. Ulrich Anders - concept cards© license CC BY-NC-ND 4.0 v1.2.0

Company Culture Spectrum
FOR TEAMS, MANAGERS OR LEADERS

Measuring a company culture for achieving most value-added

Culture is a resource. It helps to fill gaps of "undefined" issues & "missing" actions in a strategy or organization. It also adds value.
The defining adjective of company culture results from the observed most dominant company culture aspects, e.g. a dominant culture, an innovating culture, an honesty culture, a getting-things-done culture, a quality culture, a lazy culture, a laissez-faire culture, a no-rules culture etc.

Culture can be homogeneous or not depending on its shaping through the SS. The culture needs to be developed such that it is believed to be most value added for the company objectives.

© Prof. Dr. Ulrich Anders - concept cards© license CC BY-NC-ND 4.0 v0.0.0

Semantic Versioning
FOR TEAMS, MANAGERS OR LEADERS

Everything should have a meaningful version number

to ensure consistency, version numbers play the following structure:
MAJOR.MINOR.PATCH
MAJOR version: reserved for significant in structure changes and the major feature or functional enhancements.
MINOR version: reserved for new features or changes that are backward compatible.
PATCH version: reserved for corrections or bug fixes. No features or functionality are added and previous versions are not changed.
According to this logic, every of the mentioned things are immediately can and is not been changed and have significant the change news. As a result, they can further receive the changes to enhance their impact and consequences.

© Prof. Dr. Ulrich Anders - concept cards© license CC BY-NC-ND 4.0 v1.0.0

Die concept cards© zum Thema Company Culture helfen beim Verständnis, warum eine geeignete Culture extrem hilfreich für die Beförderung der Unternehmensziele ist. Entsprechend ist eine Agile Culture natürlich hilfreich, wenn man eine Agile Organisation einführen bzw. erreichen möchte. Als Symbol für Culture wurde der Diamant gewählt. Dieser symbolisiert (a) wie wertvoll Culture ist und (b) dass diese geformt und gestaltet werden kann.

Bei der Erstellung der concept cards© selbst, aber auch bei allen anderen (iterativen und agilen) Produkten und Arbeitsergebnissen, die Prof. Dr. Anders erstellt, war die Semantische Versionierung ein mehr als nützliches Tool. Aus diesem Grund gibt es zu diesem Thema jetzt ebenfalls eine concept card©.

BUSINESS TRANSFORMATION

PROJEKTTITEL: BUSINESS PROJECT AN DER CBS MIT DEM UNTERNEHMEN RÜGENWALDER SPEZIALITÄTEN

Projektteilnehmerin: Prof. Dr. Rembert Horstmann

In drei Arbeitsgruppen haben die Studierenden folgende Themen bearbeitet: Entwicklung einer Social Media Strategie für ein traditionelles Familienunternehmen, Entwicklung einer Expansionsstrategie in den Bereich Vegan sowie Entwicklung einer Strategie, um in den Bereich Halal zu expandieren.

PROJEKTTITEL: STREAMING-DIENST TVNOW: EIN BUSINESS-PROJEKT IN KOOPERATION MIT DER MEDIENGRUPPE RTL DEUTSCHLAND

Projektteilnehmerin: Prof. Dr. Julia Maintz

Video-Streaming-Dienste verzeichneten in den vergangenen Jahren in Deutschland einen deutlichen Nutzerzuwachs. Dieser Trend nimmt zur Zeit durch die Corona-Pandemie noch weiter zu. Neben jüngeren Internetnutzern abonnieren auch zunehmend Internetnutzer mittleren Alters Streaming-Dienste. Eine wachsende Zahl von Nutzern abonniert mehr als einen Streaming-Dienst gleichzeitig - Trends, die auch international zu beobachten sind.

Von Februar bis Mai 2021 bearbeiteten CBS-Studierende unseres Masterprogramms Digital Marketing und zwei Gruppen Studierende, die das Master-Wahlfach Omni-Channel Commerce gewählt hatten, gemeinsam mit unserem Business Project Partner Mediengruppe RTL Deutschland eine Reihe von anspruchsvollen Themen rund um den Streaming-Dienst TVNOW der Mediengruppe RTL. Der Streaming-Dienst bietet Filme, Serien, Shows und Dokumentationen an. Darunter sind sowohl TV-Originals als auch TVNOW-Eigenproduktionen.

Die Studierenden recherchierten die folgenden Themen in Kleingruppen:

- Revision von Trends der digitalen Medientransformation in Asien, Europa und den USA, um soziotechnische, organisatorische und Geschäftsmodell-Trends zu identifizieren, die für den Streaming-Dienst TVNOW relevant sind
- Analyse der bestehenden Zielgruppen und Vorschlag neuer Zielgruppen für TVNOW
- Entwicklung einer Social-Media-Strategie, um die definierten Zielgruppen zu erreichen
- Entwicklung von Release-Strategien für TVNOW, basierend auf einer Analyse der Release-Strategien von Wettbewerbern in Großbritannien und den USA
- Entwicklung einer Playout-Strategie, um die Gesamtbetrachtungszeit der Nutzer zu maximieren - in Bezug auf den Streaming-Dienst TVNOW als auch die linearen TV-Sender der Mediengruppe RTL.

Verschiedene Studierendenteams realisierten eigene empirische Untersuchungen in Form von quantitativen Umfragen, um ihre Lösungsvorschläge zu optimieren. Das Business Project wurde von Uta Schmitto, Teamleitung RTL Werbekoordination und Promotionplanung, vonseiten der Mediengruppe RTL und von Prof. Dr. Julia Maintz, Professorin für Internetökonomie und Internationales Management vonseiten der CBS geleitet.



PROJEKTTITEL: OPEN TOURISTIC DATA: EIN BUSINESS-PROJEKT IN KOOPERATION MIT TOURISMUS NRW

Projektteilnehmerin: Prof. Dr. Julia Maintz

Die zunehmende Nutzung des Internet, digitaler sozialer Medien und von Standortdaten sowohl für geschäftliche als auch für private Zwecke führt zu einer massiven Anhäufung von so genannten „Big Data“. Die Analyse und Rekombination von Big Data, inklusive in Echtzeit, ist ein vielversprechender Ansatz für die Gewinnung von Erkenntnissen und die Entwicklung von Lösungen in verschiedensten Anwendungsbereichen. „Open Data“ bezieht sich auf die Bereitstellung von Daten zur öffentlichen Verwendung. Im Tourismus ermöglicht die Analyse und Nutzung von Open Touristic Data die Entwicklung außergewöhnlicher Angebote für Touristen.

Der Data Hub NRW, welcher im Zuge des Starterprojektes „Touristisches Datenmanagement NRW: offen, vernetzt, digital“ des Tourismus NRW e.V. entwickelt wurde, erschließt Open Touristic Data für digitale Ausspielkanäle. Als sogenannte „Datendrehscheibe“ bündelt der Data Hub NRW die touristischen Datenströme in Nordrhein-Westfalen. Auf der Ausgabeseite können in Zukunft unterschiedlichste Akteure auf die Daten zugreifen und diese ausspielen. Tourismus NRW, seine regionalen Partner und das Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik realisieren dieses Projekt.

Von August bis November 2021 arbeiteten CBS-Studierende unseres MBA-Studiengangs und des Master-Wahlfachs Omni-Channel-Commerce mit Tourismus NRW in einem Business Project zusammen, um die Initiative des touristischen Datenmanagements in NRW zu unterstützen. Am 23. und 25. November präsentierten die Studierenden dem Team von Tourismus NRW ihre Lösungen zu folgenden Aufgaben:

- Nutzung von Open Touristic Data für die Vermarktung Nordrhein-Westfalens als touristische Destination
- Identifikation von Datentypen und Datenqualitätskriterien im Rahmen der Nutzung von Open Touristic Data für die Aufbereitung von Sehenswürdigkeiten

- Vermarktung des Open Data Finder NRW – einem Werkzeug, das Tourismusedienstleistern den Zugriff auf Daten des Data Hub NRW ermöglicht
- Vorschläge für innovative Anwendungsszenarien und Geschäftsmodelle auf Basis von Open Touristic Data
- Vorschläge für die digitale Gästeansprache von Tourismus NRW und eine diesbezügliche zielgruppenspezifische Content-Strategie
- Empfehlungen zur Optimierung der progressiven Web-App „Dein NRW“, welche die Open Touristic Data des Data Hub NRW verwendet
- Relevanz des Einsatzes von Sprachassistenten und Chatbots für touristische Leistungsträger.

Das Business Project wurde auf der Seite von Tourismus NRW von Silvia Raueiser, Hochschulkoooperationen und Stellungnahmen, Pascal Helfer, Projektreferent „Touristisches Datenmanagement NRW: offen, vernetzt, digital“ und Julia Bauer, Teamleiterin Auslandsmarketing & Veranstaltungen geleitet. Vonseiten der CBS leitete Prof. Dr. Julia Maintz, Professorin für Internetökonomie und Internationales Management, das Projekt.



Abschlusspräsentation zum Business Project in Kooperation mit Tourismus NRW

BUSINESS TRANSFORMATION

PROJEKTTITEL: MECHANISMEN DER ORGANISATION

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Ulrich Anders

Agiles Projektmanagement hat sich seit der Veröffentlichung in 2001 weitgehend und in der Breite durchgesetzt. Im Vergleich zum klassischen, hierarchischen Wasserfall-Projektmanagement, implementiert das Agile Projektmanagement eine Methode, die die Kundenzufriedenheit in den Fokus rückt. Um das zu erreichen, werden Kundenwünsche schnellstmöglich berücksichtigt, die Iterationszyklen verkürzt und regelmäßige Zwischenlösungen präsentiert und Kundenfeedback eingesammelt. Eine hohe Reagibilität, kurze Wege, schnelle Entscheidungen sollen durch Hierarchiefreiheit und Selbstmanagement der Teams erreicht werden. Die Effizienz der Zusammenarbeit und Organisation steht im Fokus und wird durch eigene Rollen befördert (z.B. Scrum-Master). Fortschritt, Qualität und Kommunikation werden nicht mehr das Management erreicht, sondern durch täglichen Austausch sowie Fortschrittskontrolle mithilfe sogenannter Dashboards.

Der Erfolg des Agilen Projektmanagements führt dazu, dass jetzt auch immer mehr Unternehmen nicht nur bei ihren Projekten, sondern auch in ihrer Linienorganisation agil werden möchten. Die Unternehmen haben verstanden, dass Agilität — d.h. ein kundenzentrierter Ansatz und eine schnelle Reaktionsfähigkeit — der Wegbereiter für Innovation und die Zukunft sind.

Hierarchische Organisationen sind der Standard. Will man alternative Organisationsmodelle zu ihnen entwickeln, muss man die Ziele und Anforderungen an Organisationen formulieren. Mit diesen lassen sich dann hierarchische Organisationen als auch agile Organisationen bewerten. Das erste Forschungsergebnis von Prof. Dr. Ulrich Anders ist, die acht Mechanismen von Organisation aufzustellen.

Mechanismen der Organisation

Organisation ist eine Menge von 10 Mechanismen, die das WIE spezifizieren und die der Nutzung und Kombination von Ressourcen dienen.

1. Zweck & Richtung
2. Information & Klarheit
3. Verantwortung & Entscheidungsbefugnisse
4. Ausrichtung & Interessenkompatibilität
5. Struktur & Arbeitsteilung
6. Kooperation & Arbeitszusammenführung
7. Allokation von Ressourcen und Vermögenswerten
8. Lernen, Kompetenz, tiefes Wissen, Problemlösung
9. Anpassung, Innovation, Veränderung
10. Prozesse der wiederkehrenden Arbeit

© Prof. Dr. Ulrich Anders (MIT)

Organisationsmodelle müssen nämlich grundsätzlich folgende wesentliche Fragen beantworten bzw. mithilfe entsprechender Mechanismen spezifizieren:

1. Wie schlagen sich Zweck und Richtung des Unternehmens in der Organisation nieder?
2. Wie erreicht man den Fluss und die Transparenz der notwendigen Information, so dass für alle Klarheit besteht?
3. Wie verteilt Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse, um arbeitsteilige Organisation zu erreichen?
4. Wie erreicht man die Ausrichtung eines Unternehmens auf die gemeinsamen Ziele und eine entsprechende Interessenkompatibilität?
5. Wie strukturiert man ein Unternehmen in überschaubare Einheiten, die sich die Arbeit verlustfrei teilen?
6. Wie erreicht man anschließend die kooperative Zusammenarbeit und das überlappungsfreie Zusammenfügen der Arbeit?
7. Wie allokiert man Ressourcen und Vermögenswerte und wer pflegt sie?

Wie unterstützt die Organisation die Generierung von Kompetenz und tiefem Wissen und wie löst man den Umgang mit offenen Fragen, Herausforderungen, ungünstigen Ereignissen oder nachteiligen Entwicklungen?
8. Wie erzeugt man systemische Anpassung, Veränderung, Innovation und Zukunftsorientierung?
9. Wie gestaltet man die Prozesse der wiederkehrenden oder täglichen Arbeit?

Gute Organisationsmodelle bieten für alle Fragen gute systemische Mechanismen an, d.h. das Verfahren ergibt sich aus dem Modell und nicht aus dem Handeln einzelner Personen.

ORKHARD
NYWHERE

IMAGE BY ALEX RODRIGUEZ

MacBook Pro

**ENTREPRENEURSHIP AND
INNOVATION**



ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

PROJEKTTITEL: KEY FACTORS DETERMINING DECISIONS ON THE IMPLEMENTATION OF ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA)

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Mike Schulze

Ziel der Untersuchung ist es, Schlüsselfaktoren zu ermitteln, die die Entscheidung über die Einführung von Robotic Process Automation (RPA) beeinflussen. RPA kann als eine Reihe von Algorithmen in einer speziell entwickelten Software definiert werden, die verschiedene Anwendungen integriert und Menschen bei monotonen und sich wiederholenden Tätigkeiten entlastet. Die Zahl der RPA-Implementierungen nimmt systematisch zu, und mit dieser Zunahme steigen auch die Bedürfnisse der Manager im Bereich der Forschung, die verschiedene Aspekte dieses Phänomens analysieren. Die Implementierung von RPA als Innovation kann das traditionelle Verständnis des Entscheidungsprozesses verändern und ein noch nie dagewesenes Maß an betrieblicher Effizienz, Entscheidungsqualität und Zuverlässigkeit erreichen.

In Anbetracht des erwarteten signifikanten Anstiegs der Investitionen in diese Lösungen in den nächsten drei Jahren erscheint es sinnvoll, zu versuchen, die Schlüsselfaktoren zu identifizieren, die die Entscheidung zur Implementierung solcher Lösungen im Unternehmen bestimmen, nicht nur aus theoretischer Sicht, sondern auch aus der wirtschaftlichen Praxis. Daher beabsichtigen die Autoren des Antrags, den Umfang der untersuchten Faktoren um zusätzliche Faktoren zu erweitern, die auf der Grundlage der Analyse der Literatur zu diesem Thema ausgewählt werden. In diesem Zusammenhang beabsichtigen die Autoren, den theoretischen Rahmen des Davis Technology Acceptance Model (und dessen Modifikationen) als eines der grundlegenden Modelle zu verwenden, das die Faktoren angibt, die die Nutzung neuer Technologielösungen, einschließlich solcher IT-Innovationen wie RPA, bestimmen. Faktoren wie die Benutzerfreundlichkeit der neuen Technologie, die sich aus der subjektiven Einschätzung der Benutzer ergeben, können die Einstellung der Befragten zu RPA erklären, die sich auf die Entscheidung über die RPA-Einführung auswirkt. Die Autoren des Projekts sind der Meinung, dass die Identifizierung dieser Faktoren zu einer größeren Anzahl von Implementierungen und damit zur Erzielung von spezifischen Vorteilen und folglich zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils durch Unternehmen, die RPA implementiert haben, beitragen kann. Der Forschungsgegenstand ist grenzüberschreitend, daher planen die Autoren des Projekts eine Umfrage unter ausgewählten Unternehmen aus drei europäischen Ländern, wie Polen, Deutschland und Portugal.



PROJEKTTITEL: BENCH-TO-BUSINESS

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Julia Maintz in Kooperation mit der Universität zu Köln, der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und der Max-Planck-Gesellschaft (DFG-gefördert)

Die CBS kooperiert mit der Universität zu Köln, der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, der Max-Planck-Gesellschaft und weiteren Projektpartnern im Rahmen von zwei DFG-geförderten Graduiertenkollegien. Die CBS bietet die „Bench-to-Business“-Programme in zwei Varianten an:

In dem ersten Graduiertenkolleg „Dynamic Regulation of Cellular Protein Localization“ kooperieren die Universität zu Köln, die Max-Planck-Gesellschaft, die CBS und weitere Projektpartner. Das von der AG von Prof. Dr. Riemer (Universität zu Köln) initiierte Graduiertenkolleg ist im Juli 2020 gestartet. Das hier integrierte Bench-to-Business-Programm der CBS hat zum Ziel, Promovenden des Graduiertenkollegs Einblicke in wirtschaftswissenschaftliche Berufsfelder in für sie relevanten Branchen zu geben. Dies hat den Hintergrund, dass ein Großteil der Promovenden der Fachbereiche Biologie, Biochemie und Chemie nach erfolgreicher Promotion die gestartete wissenschaftliche Karriere nicht weiterverfolgt und sich stattdessen für Management-Karrieren entscheidet.

Im zweiten Graduiertenkolleg „Template-designed Organic Electronics“ kooperieren die Universität zu Köln, die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, die CBS und weitere Projektpartner. Dieses Graduiertenkolleg wurde von der AG von Prof. Dr. Meerholz (Universität zu Köln) initiiert und ist 2021 gestartet. Im Rahmen dieses Graduiertenkollegs bietet die CBS ein Bench-to-Business-Programm mit den Schwerpunkten Entrepreneurship und Intrapreneurship an.

Von Seiten der CBS werden beide Programme von Frau Prof. Dr. Lisa Fröhlich, Präsidentin der CBS und Professorin für Strategisches Beschaffungsmanagement, und Frau Prof. Dr. Julia Maintz, Professorin für Internetökonomie und Internationales Management und Studiengangsleiterin des MA Digital Marketing, geleitet.



ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

PROJEKTTITEL: FROM NAVIGATIONAL DATA TO ONTOLOGIES – KNOWLEDGE INTEGRATION FOR CATALOGUING ETHICAL SCENARIOS IN AUTONOMOUS VEHICLES

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Dr. Dietmar Janetzko gemeinsam mit Wissenschaftlern von der AGH University of Science and Technology in Kraków

Das Forschungsvorhaben ist eine Kooperation zwischen der CBS und der AGH University of Science and Technology in Kraków. Es richtet sich auf die Klärung ethischer Fragen im Zusammenhang mit automatisiertem und autonomem Fahren. Dass hier ein Forschungsbedarf besteht, unterstreichen die Pläne der Bundesregierung zum autonomen Fahren:

„Mit dem in Vorbereitung befindlichen Gesetz zum autonomen Fahren wolle Deutschland das erste Land weltweit sein, das fahrerlose Kraftfahrzeuge im Regelbetrieb sowie im gesamten nationalen Geltungsbereich erlaubt. Ziel sei es, bis zum Jahr 2022 Fahrzeuge mit autonomen Fahrfunktionen in den Regelbetrieb zu bringen. Ein gemeinsamer Datenraum Mobilität soll neue Geschäftsmodelle befördern und eine ‚soveräne und differenzierte Handhabung von Daten‘ ermöglichen.“

Hier setzt das Forschungsprojekt an. Es verfolgt dabei einen integrativen Ansatz der philosophisch-ethische und ingenieurwissenschaftlich-technischen Perspektiven zusammenführt. Die dabei verfolgten Ziele lassen sich wie folgt kurz umreißen:

- Entwicklung eines Katalogs ethisch relevanter Situationen im Straßenverkehr. Um die Komplexität möglicher Situationen abzubilden, wird ein System entwickelt, das theoretisch mögliche Situationen im Straßenverkehr generiert. Eine solches System leistet einen wertvollen Beitrag, um top-down eine Situationsanalyse im Straßenverkehr vorzunehmen.
- Integrationsmodelle für Daten bei autonomen Fahrzeugen. Autonome Fahrzeuge empfangen und erzeugen eine Fülle von Daten. Untersucht wird, wie diese Datenströme integriert und bottom-up in die ethische Entscheidungsfindung eingebunden werden können.

Validierung von Prototypen autonomen Fahrens in Simulationsmodellen. Auf der Basis des open-source Systems CARLA werden ethisch relevante Situationen im Straßenverkehr simuliert und die zuvor entwickelten ethischen Entscheidungsmodelle werden auf diese Weise evaluiert.

Gefördert durch den Deutsch-Akademischen Austauschdienst (DAAD).



PROJEKTTITEL: INTELLIGENTE VERPACKUNGSLÖSUNGEN (INTELLI-PACK)

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Rolf Ibal

Intelli-Pack ist ein öffentlich gefördertes Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft, an dem verschiedene Hochschulen sowie auch Partner aus der Industrie beteiligt sind.

Friskontrolle – für mehr Transparenz und weniger Lebensmittelabfall– Eine intelligente Lösung

Die Friskontrolle kann zusätzlich zum Haltbarkeitsdatum als Hilfestellung genutzt werden, wenn es um die Frage geht: Wie lange ist das Produkt noch genießbar – vielleicht sogar noch über die Haltbarkeitsangabe hinaus? – Die neue intelligente Verpackung gibt Ihnen Auskunft.

Welchen Nutzen haben intelligente Verpackungen für kühlpflichtige Produkte?

In der Lieferkette kühlpflichtiger Produkte werden derzeit große Mengen von Lebensmitteln verworfen. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Bei Produkten mit kurzen Resthaltbarkeiten sind es häufig Unterbrechungen der Kühlkette, der Ablauf des Mindesthaltbarkeitsdatums (MHD) bzw. Verbrauchsdatums oder fehlende Analysemethoden, die zum Ausschuss der Produkte führen. Viele dieser Produkte sind jedoch noch verzehrsfähig.

Die Einführung von nachhaltigen, intelligenten Verpackungssystemen kann einen wichtigen Beitrag liefern, um Ausschüsse in allen Stufen der Lieferkette zu reduzieren.





LEADERSHIP, PEOPLE AND ORGANISATION

Proof
HANDS
4/2019

WIN

ANNAPOLIS, MD

#CUSTOMER OBSESSED

HUNGRY
YOU
SMART HUMBLE

80

BRAZOS

LEADERSHIP, PEOPLE AND ORGANISATION

PROJEKTTITEL: TALENTMANAGEMENT NEU DENKEN – WAS WÜNSCHEN INTERNE TELEKOM-KUNDEN WIRKLICH?

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Irene López, in Kooperation mit der Deutschen Telekom

Die Deutsche Telekom reagierte sehr früh auf den „War for Talents“. Seit über zwei Jahrzehnten geht die Deutsche Telekom den Weg durch ein systematisches Performance Management, um Talente aller Ebenen zu identifizieren und gezielt zu entwickeln. Die Zukunft des Talent Management wird gerade in einem großen Projekt neu gedacht und konzipiert. Davon auszugehen ist, dass der digitale Schub auch „digitale“ Talente benötigt, die digitale Vernetzung und Wissenstransfer vorantreiben.

Diese Veränderung des bisherigen Talent Managements hat das Ziel, die Bedürfnisse der internen Kunden (Talente und Führungskräfte) gezielter abzudecken. Hierbei gilt die Grundannahme, dass Talente sich entwickeln wollen und Führungskräfte zum einen die identifizierten Talente in ihrem Team entwickeln sowie zweitens vakante Stellen durch Talente besetzen wollen. Wie diese Grundbedürfnisse mit einem neuen Talent Management Ansatz befriedigt werden können, soll in diesem Forschungsprojekt erschlossen werden. Folgende konkrete Fragen sollen beantwortet werden:

- Welche Bedürfnisse haben die internen Kunden (Talente und Führungskräfte)?
- Was macht einen erfolgreichen Talent Management Ansatz aus Sicht der internen Kunden aus?
- Welche praktischen Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Talent Management Ansatz lassen sich ableiten?

Studie noch nicht abgeschlossen – Zwischenergebnisse wurden in Workshops vorgestellt, finale Ergebnisse werden auf Tagungen, Workshops und Konferenzen vorgestellt.

PROJEKTTITEL: DIE AUSWIRKUNGEN DER GESETZGEBUNG ZUR NICHTFINANZIELLEN BERICHTERSTATTUNG AUF PERSONALMANAGEMENTPRAKTIKEN UND CORPORATE GOVERNANCE IN DEUTSCHLAND UND POLEN. EINE ANALYSE DER EFFEKTE DER RICHTLINIE 2014/95/EU

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Ihar Sahakiants

Das vorliegende Forschungsprojekt widmet sich der Analyse der Auswirkung der Richtlinie 2014/95/EU, umgesetzt in deutsches und polnisches Recht, auf die organisationalen Praktiken und Corporate Governance in diesen Ländern. Zum Zweck dieser Studie richtet sich unsere Forschung auf gelistete Unternehmen, die verpflichtet sind, die Rechtsprechung über die nichtfinanzielle Berichterstattung und Richtlinien zur Corporate-Governance-Offenlegung zu befolgen. Die Hauptzielsetzungen dieses Forschungsprojektes sind wie folgt:

- 1.** Feststellung des Status der Einhaltung der nationalen Gesetze in Polen (die Neufassung des Rechnungslegungsgesetzes vom 15. Dezember 2016) und Deutschland (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz vom 11. April 2017) zur Umsetzung der Richtlinie 2014/95/EU über die Angabe nichtfinanzieller Informationen durch deutsche und polnische Unternehmen.
- 2.** Feststellung der Auswirkung der nationalen Gesetzgebung zur Umsetzung der Richtlinie 2014/95/EU auf den Umfang und die Qualität der nichtfinanziellen Berichterstattung über Personalmanagementpraktiken und Corporate Governance im Kontext der länderspezifischen Corporate Governance (Anteilseignerstruktur, Konzentration des Aktieneigentums, Vielfalt des Vorstands, Geschäftsergebnisse) und organisationaler (Branche, Größe, Marktkonzentration) Charakteristika.
- 3.** Analyse des Einflusses der nationalen Gesetzgebung zur Umsetzung der Richtlinie 2014/95/EU auf die tatsächlichen Personalmanagementpraktiken und Corporate Governance in ausgewählten Unternehmen, welche zum Zweck der ersten zwei oben genannten Zielsetzungen analysiert wurden. Somit planen wir eine Analyse des Einflusses der entsprechenden Gesetzgebung nicht nur bezogen auf die Offenlegung (oder die Rhetorik) durch die betroffenen Unternehmen, sondern auch – und vor allem – bezüglich der realen Veränderungen der organisationalen Praktiken und Corporate Governance, wie z. B. eine verstärkte Implementierung der sozial verantwortungsvollen Personalmanagementpraktiken oder die zunehmende Diversität des Vorstandes.



LEADERSHIP, PEOPLE AND ORGANISATION

PROJEKTTITEL: TEILZEITFÜHRUNG

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Anja Karlshaus, Prof. Dr. Boris Kaehler, in Kooperation mit einer Reihe von Unternehmenspartnern und Wissenschaftlern

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Teilzeitführung“ erfolgte eine laufende Überarbeitung und Aktualisierung der Homepage (www.teilzeitfuehrung.info), die Durchführung einer Reihe von Gastvorträgen sowie die Durchführung von Trainings und Workshops (u. A. Boehringer Ingelheim, Kompetenzzentrum Bonn Rhein-Sieg, IHK, Stadt Köln, Kölner Bündnisunternehmen „Mit Frauen in Führung“, LVR, CommonPurpose, Hochschule Mannheim).

Darüber ist für Ende 2022 eine zweite, deutlich überarbeitete und erweiterte Auflage des Buchprojektes „Teilzeitführung“ mit ca. 25 Artikeln geplant, für die bereits seit 2019 Daten erhoben werden. 25 feste Beitragszusagen liegen für das geplante Herausgeberwerk sowohl von anderen wissenschaftlichen Instituten und Einrichtungen vor, wie z.B. von der Uni Hannover / IIA (Institut für Interdisziplinäre Arbeitswissenschaften), Uni Münster / FFP (Forschungszentrum für Familienbewusste Personalpolitik), Uni Zürich, IW (Institut der deutschen Wirtschaft), WZB (Wissenschaftszentrum Berlin), DZA (Deutsches Zentrum für Altersfragen), Hochschule Merseburg, TH Luebeck, Helmut Schmidt Universität Hamburg / IPA (Institut für Personal und Arbeit), DFK, als auch von einer Reihe namhafter Unternehmen wie Daimler, Deutsche Bahn, Boehringer Ingelheim, BNP Paribas, Beiersdorf, HUK Coburg, EAF, Stadt Köln, Barmenia, TUI, Roche, etc.. Im Rahmen der Forschung zum Thema „Teilzeitführung“ geht es v.a. um die Analyse der Herausforderungen und Chancen, die sich durch neue flexible und zeitreduzierte Arbeitsmodelle auch im Führungskräftebereich ergeben. Besonderer Fokus liegt u.a. in der Verknüpfung der Themen Teilzeit mit Konzepten wie „Gender Diversity“, „Vereinbarkeit“, „Nachhaltigkeit“ oder „New Work“. Auch Aspekte der Personal- und Karriereentwicklung werden explizit für verschiedene Teilzeitführungsmodelle untersucht.

Teilergebnisse wurden in Fachvorträgen vorgestellt, in Artikeln, Interviews sowie Podcasts diskutiert und als Buchprojekt in 2022/2023 veröffentlicht.

Die Forschungsergebnisse fließen außerdem in ein geplantes Podcast-Veröffentlichungsformat „Voices of Next Generation HR“, in welchem hochaktuelle Pilotprojekte einer neuen und innovativen Personalarbeit von Unternehmensvertretern mit Studierenden diskutiert und auf den Seiten der CBS / CASM einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt und mind. 1x jährlich in Form von HR-Konferenzen auch in Präsenz diskutiert werden. Diese „Next Generation HR“-Podcasts (hierzu der Podcast der 4-Tage-Woche mit dem 24 Stunden Hotel) werden teilweise im Rahmen der HR-Master-Lehrveranstaltung „HR Innovation Café“ gemeinsam mit Studierenden erarbeitet, diskutiert und evaluiert.



PROJEKTTITEL: E-LEARNING IN DER BESCHAFFUNG

Projektteilnehmerinnen: Prof. Dr. Elisabeth Fröhlich, Prof. Dr. Anja Karlshaus

Gemeinsam mit Prof. Dr. Elisabeth Fröhlich wurden auf Basis empirischer Forschung und des Herausgeberwerkes „Personalentwicklung in der Beschaffung“ (2017) weitere Forschungsaktivitäten abgeleitet, die einen stärkeren Fokus auf digitale Personalentwicklungsformate, wie z.B. E-Learning, in der Beschaffungsfunktion beinhaltet. Als Teil des Forschungsclusters Human Resource Management und Corporate Learning (HRCL) unter der Leitung von Prof. Dr. U. Thelen (EURO-FH) und Prof. Dr. M. Hägerbäumer (EURO-FH) wurden hierzu bereits erste Ansätze im Rahmen der HRCL-Kolloquien in Dez. 2019 und Nov. 2020 präsentiert und diskutiert. In 04/2021 soll schließlich eine geplante Publikation im HRCL-Sammelband zum Thema „E-Learning in der Beschaffung“ erfolgen, die auf einer systematischen Literaturanalyse beruht und Case-spezifische erste Ergebnisse beschreibt.

Publikation der Case Study Forschungsergebnisse in dem Herausgeberwerk „HR Management & Corporate Learning im Zeichen der Digitalisierung“ von Thelen & Hägerbäumer (2022) sowie Präsentation der Ergebnisse im Rahmen des HRCL-Kolloquiums 2019. Zudem Zusage zur Präsentation der Ergebnisse auf dem 11th World Environmental Education Congress (WEE 2022) im März 2022 in Prag.

LEADERSHIP, PEOPLE AND ORGANISATION

PROJEKTTITEL: NACHHALTIGES PERSONALMANAGEMENT

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Anja Karlshaus, in Kooperation mit einer Reihe von Unternehmenspartnern und Wissenschaftlern

Gemeinsam mit Experten unterschiedlicher Hochschulen, NGOs und Wirtschaftsvertretern werden unter der Leitung der DIHK-Bildungs-GmbH seit Jan. 2019 relevante Literatur und Inhalte eines nachhaltigen Managements systematisch aufgearbeitet und zu Executive-Trainings-Zwecken „Nachhaltig.Erfolgreich.Führen“ aufbereitet. Das geplante Management-Training entsteht im Rahmen des Nationalen Aktionsplans BNE (2017), ist vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und wird von einem breiten Partnernetzwerk unterstützt. Der fachliche Beirat besteht aus Vertretern von BMBF, DIHK e.V. und den IHKs Nürnberg, Hamburg, Magdeburg und Mannheim. Das Projekt ist modular aufgebaut und der eigene Beitrag fokussiert sich auf den Bereich des Nachhaltigen Personalmanagements. Konkret werden Personalinstrumente und Führungsstrategien analysiert, die für Unternehmen in der durch Digitalisierung, Globalisierung und demografischem Wandel geprägten heutigen Zeit eine nachhaltige Wirkung entfalten, die dabei eine allgemeine Nachhaltigkeitsstrategie unterstützen und so einen kompetitiven Wettbewerbsvorteil initiieren. Zugleich liefern die ausgewählten nachhaltigen Personal- und Führungsinstrumenten auch Antworten und Zukunftsperspektiven für die Bedürfnisse einer Mitarbeiterschaft nach leistungsgerechter Entlohnung, sinnstiftender Arbeitsorganisation, motivierender Unternehmenskultur, Innovationsoffenheit und Einhaltung ethischer Grundsätze des unternehmerischen Handelns. In dem Teilprojekt „Nachhaltiges Personalmanagement“ werden diese beiden Anforderungen in einem konstruktiven Konzept zusammengebracht. Geplantes Projektende ist Herbst 2022. Geplant sind im Anschluss darüberhinausgehende gemeinsame Veröffentlichungen zum Thema in 2022/2023.

Teilergebnisse sollen in 2023 Artikeln und podcasts (im Rahmen der Reihe „Voices of Next Generation HR“) veröffentlicht werden.

PROJEKTTITEL: FLEXIBILITÄTSINDEX DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Anja Karlshaus, Prof. Dr. Irene López, in Kooperation mit dem Unternehmen Aurum

Gemeinsam mit Prof. Dr. Irene López erfolgte in 2019 die Konzeption eines „Aurum Flexibilitätsindex“ zur Messung der Flexibilität der deutschen Wirtschaft als empirisch belastbare, quantitative Langzeitstudie. Der Fokus dieser Studie lag dabei auf der Erhebung von Flexibilität anhand der folgenden sechs Einzeldimensionen:

1. Arbeitsumfeld & IT-Tools
2. Arbeits- & Organisationsstrukturen
3. Personalinstrumente
4. Unternehmensstrategie & -kultur
5. Führungskräfte
6. Mitarbeitende

Der so erhobene branchenübergreifende Flexibilitätsgrad in Deutschland wurde in 2020 nach verschiedenen Struktur- und Einzelmerkmalen analysiert und mit den Daten aus 2019 verglichen. Darüber hinaus wurde in 2020 ein zusätzlicher Part “Covid-19-Sonderfragen” integriert und im Hinblick auf Flexibilität analysiert. Das umfangreiche empirische Datenmaterial wurde neben Pressemeldungen auch als Artikel im HR Round Table (März 2021) und Personalmagazin (Mai 2021) sowie als Konferenzbeitrag HR RoundTable Extra am 20.04.21 publiziert.



LEADERSHIP, PEOPLE AND ORGANISATION

PROJEKTTITEL: AGILES HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Anja Karlshaus, Anke Wolf, in Kooperation mit einer Reihe von Unternehmenspartnern und Wissenschaftlern

Unternehmen unterliegen einem enormen Veränderungsdruck hin zu einer digitalen und agilen Arbeitswelt. Die Personalabteilung kann als erster Ansprechpartner und Experte für Personal- und Kulturfragen einen maßgeblichen Beitrag zu diesem Wandel leisten. Aber um diesen Anspruch gerecht zu werden, muss sich der Bereich selbst verändern. Kurzum: in einer agilen Businesswelt muss auch die Personalabteilung agil sein, um Ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können. Wichtiger als der Einsatz von agilen Methoden ist hierbei jedoch v.a. eine agile und kundenzentrierte Sichtweise auf Zusammenarbeit mit dem Business und die Anpassung von Personalprozessen an agiles Arbeiten im Unternehmen. Auch wenn in den letzten Jahren bereits viele Publikationen zu den Themenfeldern „Agiles Management“, „Agile Methoden“ bzw. auch konkret Forderungen einer agilen Personalabteilung erschienen und diskutiert worden sind, wird in dem geplanten Forschungsprojekt eine Übersicht darüber gegeben, was agiles HR in der Praxis wirklich bedeutet und wie es im Unternehmen wirken kann. Hierzu erscheint in 2021 ein Springer Herausgeberwerk, welches in 15 Beitragsartikeln und 5 Interviews den Bogen von empirischen Erkenntnissen aus der Wissenschaft bis hin zu konkreten Erfahrungsberichten von Praktikern spannt. Unternehmen wie u.a. TUI, DHL, Bosch, Clariant, Linde, SAP, Kernpunkt, IngDiba, Telekom, TÜV Rheinland, Barmer oder Festo unterstützen durch Best Practices und Erfahrungsberichte. In dem geplanten Forschungsprojekt wird explizit die interne Kundenperspektive bei der Betrachtung und Bewertung von agilem Human Resources in den Mittelpunkt gestellt und damit der Kundennutzen von agilem Human Resources betont. Hochaktuell wird zudem näher diskutiert, wie ein agiles, kundenfokussiertes HR-Management Unternehmen helfen kann, Krisenzeiten zu überstehen. Damit nimmt dieses Buchprojekt selbst eine neue, erweiterte und ausgereifere Sicht auf agiles Human Resources ein.

Teilergebnisse wurden in Fachvorträgen vorgestellt, in Artikeln, Interviews sowie Podcasts diskutiert und als Buchprojekt in 2021 veröffentlicht.

Die Forschungsergebnisse fließen außerdem in ein geplantes Podcast-Veröffentlichungsformat „Voices of Next Generation HR“, in welche hochaktuellen Pilotprojekte einer neuen und innovativen Personalarbeit von Unternehmensvertretern mit Studierenden diskutiert und auf den Seiten der CBS / CASM einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt und mind. 1x jährlich in Form von HR-Konferenzen auch in Präsenz diskutiert werden. Diese „Next Generation HR“-Podcasts werden teilweise im Rahmen der HR-Master-Lehrveranstaltung „HR Innovation Café“ gemeinsam mit Studierenden erarbeitet, diskutiert und evaluiert.



PROJEKTTITEL: NACHHALTIGES EXPATRIATE MANAGEMENT

Projektteilnehmerin: Prof. Dr. Anja Karlshaus

Vor dem Hintergrund von VUCA- und BANI-Umgebungen, des Klimawandels und der Pandemie wurde in dem Forschungsprojekt von Enno Ommen (Bayer), Marina Schmitz (IEDC-Bled School of Management) und Prof. Dr. Anja Karlshaus das Thema der nachhaltigen Entwicklung im Bereich der globalen Mobilität (GM) bzw. des Expatriate-Managements (EM) untersucht. In einer umfassenden systematischen Literaturrecherche von ursprünglich 2.558 Artikeln wurden 238 relevante Artikel, die in den letzten 20 Jahren in führenden Management-, IB- und CSR-Fachzeitschriften veröffentlicht wurden, nach nachhaltigen GM- und EM-Facetten durchsucht und mit den Sustainable Development Goals (SDGs) abgeglichen. Obwohl einige soziale Aspekte wie z.B. SDG 3 „Gute Gesundheit und Wohlbefinden“ und SDG 5 „Gleichstellung der Geschlechter“ im Vergleich etwas überrepräsentiert waren, ist eines der zentralen Ergebnisse, dass vor allem Umweltaspekte, bislang noch nicht angemessen behandelt wurden und daher mehr Aufmerksamkeit verdienen. Da diesen bislang unterrepräsentierten, umweltspezifischen Aspekten eine große Relevanz zuzuschreiben ist, um die großen Herausforderungen unserer Zeit besser zu bewältigen und GM bzw. EM widerstandsfähiger und zukunftsfähiger zu machen, werden abschließend theoretische und praktische Schlussfolgerungen gezogen. Auf Basis dieser ersten Erkenntnisse soll in 2022 ein umfassenderes Modell zur Erfassung von Nachhaltigkeit im Bereich Global Mobility entwickelt und weitere angewandte Forschungsaktivitäten initiiert werden.

Teilergebnisse sollen in 2022 auf verschiedenen Konferenzen (z.B. AIB 2022, AOM 2022) vorgestellt und in 2022 / 2023 in diversen Artikeln, wie beispielsweise dem Journal of Global Mobility oder den AIB Insights, veröffentlicht werden.



LEADERSHIP, PEOPLE AND ORGANISATION

PROJEKTTITEL: CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN DES HOME-OFFICE. SAMMLUNG EMPIRISCHER STUDIEN

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Anja Karlshaus, Prof. Dr. Irene López, Prof. Dr. Stefan Schwarz

Home-Office ist seit Jahren eine durchaus auch kontrovers diskutierte Form des „neuen Arbeitens“. Insbesondere im Zuge der Digitalisierung ist das Home-Office eine neue Möglichkeit für Unternehmen, die Mitarbeiter weltweit unabhängig von geographischen Distanzen, zusammen arbeiten zu lassen. In der Regel wird mit Home-Office räumliche und zeitliche Flexibilität, Work-Life Balance und Zufriedenheit assoziiert, da ein Arbeiten an dem Büroplatz zu Hause, die bessere Vereinbarung von Beruflichem und Privatem bedeutet. Dementsprechend gewinnt das Home-Office immer mehr an Anerkennung.

Das Eintreten der Corona Pandemie trägt verstärkt dazu bei, dass immer mehr Unternehmen das Arbeitsmodell einführen, da so die Möglichkeit besteht, physische Kontakte weitestgehend einzuschränken und die Wirtschaft trotzdem nicht ganzheitlich anzuhalten. Somit hat Home-Office durch die Corona Pandemie eine ökonomische und politisch-zentrale Relevanz erhalten.

In diesem Forschungsprojekt werden Forschungsfragen zum Themenfeld Home-Office auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen beantwortet und ganzheitlich zusammengetragen. In einem CBS Working Paper „Home-Office“ wird hierbei Studierenden mit herausragenden Master-Arbeiten zum Thema „Home-Office“ die Gelegenheit gegeben, ihre Arbeiten zu publizieren.

PROJEKTTITEL: NETZWERKEN IM DIGITALEN RAUM

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Irene López, in Kooperation mit der Deutschen Telekom

Projektzusammenfassung: Seit Mai 2020 geht die Deutsche Telekom den Weg in ein neues „Normal“. Das Arbeiten der Zukunft wird gerade in einem großen Projekt neu gedacht und konzipiert. Davon auszugehen ist, dass der digitale Schub genutzt wird. Es zeichnet sich ab, dass die Mitarbeiter zukünftig weiter die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens nutzen möchten. Diese Veränderung der Arbeitsweise hat auch Einfluss auf Netzwerke innerhalb der Telekom, die in der Vergangenheit durch regionale Präsenzformate gefördert wurden. Für die Zukunft gilt es herauszufinden, welche neuen Formen zum Aufbau von virtuellen internen Netzwerken für identifizierte Leistungsträger entwickelt werden können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Netzwerke, sobald sie gestartet sind, möglichst ohne großen zeitlichen Aufwand für die Mitarbeiter der Abteilung Kompetenzentwicklung funktionieren sollten. Ziel des Forschungsprojektes ist die Entwicklung eines Konzepts für den Aufbau und das eigenständige Fortleben eines virtuellen internen Netzwerkes. Mit dem virtuellen Netzwerk sollen folgende Ziele verfolgt werden: Förderung des kollegialen, fachlichen Austauschs untereinander, Schaffung von Nähe, Zusammenhalt, einem Teamgefühl und Motivation bei vorrangiger virtueller Zusammenarbeit, Sichtbarkeit von Talenten innerhalb des Konzerns, um die eigene Karriere zu beflügeln, Steigerung der Fachlichkeit der Mitarbeiter durch die Förderung von Wissensaustausch/ Teilen von Wissen Hilfe untereinander führt zu Entlastung der Kompetenzentwicklung

Projektveröffentlichung: Studie noch nicht abgeschlossen – Zwischenergebnisse wurden in Workshops vorgestellt, finale Ergebnisse werden auf Tagungen, Workshops und Konferenzen vorgestellt.

PROJEKTTITEL: FÜHREN OHNE KENNZAHLEN – DEUTSCHE TELEKOM

Projektteilnehmerin: Prof. Dr. Irene López

2017 wurden alle servicerelevanten Bereiche in einer übergreifenden unternehmerischen Verantwortung gebündelt, um den Kunden „aus einer Hand“ bedienen zu können. Im Mai 2021 folgte der nächste logische Schritt dieser Entwicklung und die unternehmerische Verantwortung wurde auf Sales & Service ausgeweitet. Damit einhergehend wurde auch ein neues Führungs- und Kulturverständnis etabliert: Der Mensch steht im Mittelpunkt. Durch den in der Vergangenheit häufig zu starken Fokus auf Kennzahlen, war das Führungsverhalten oft von Druck und Kontrolle geprägt, was zunehmend auf die Motivation der Mitarbeitenden drückte und Unzufriedenheit zur Folge hatte. Diese dysfunktionalen strukturellen und kulturellen Effekte sollen künftig nicht mehr zugelassen werden.

Durch die Untersuchung und Analyse eines sinnvollen Umgangs mit Kennzahlen, sollen in dem Forschungsprojekt folgende Fragen beantwortet werden:

- Ist die Führung von operativen Teams gänzlich ohne Kennzahlen möglich?
- Welche Rahmenbedingungen müssten Führungskräfte für ein Führen ohne Kennzahlen schaffen?
- Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeitenden so motivieren, dass diese von sich aus am Erfolg des Unternehmens mitarbeiten wollen?
- Welche alternativen Methoden zur Leistungsförderung der Mitarbeitenden können Führungskräfte schaffen, ohne das Team durch intensive Kennzahlensteuerung unter Druck zu setzen?

PROJEKTTITEL: DIGITAL LEADERSHIP

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Stefan Schwarz

Business Projekt mit der Allianz: Lange war die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden geprägt von direktem und persönlichem Austausch. Insbesondere durch die Digitalisierung hat sich dies in Richtung digitaler Kommunikation geändert. Beschleunigt wurde diese Veränderung durch die Corona-Pandemie seit Jahresbeginn 2020. In diesem Forschungsprojekt wurden Maßnahmen entwickelt, die Führungskräften in der Versicherungsbranche die digitale Führung von Mitarbeitenden erleichtern sollen.

PROJEKTTITEL: TRANSFORMATIONSPROZESS DIGITALISIERUNG

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Stefan Schwarz

Die Digitalisierung der Vertriebsprozesse verändert die Anforderungen an die VertriebsmitarbeiterInnen in der Versicherungsbranche. Nicht alle VertriebsmitarbeiterInnen stehen dieser Veränderung positiv gegenüber. In diesem Forschungsprojekt wurden Maßnahmen entwickelt, mit diesen Widerständen umzugehen und den Transformationsprozess Digitalisierung positiv zu begleiten.



**FINANCIAL MARKETS AND
RISING ECONOMIES**

FINANCIAL MARKETS AND RISING ECONOMIES

PROJEKTTITEL: LANGFRISTIGES FORSCHUNGSPROJEKT: BEHAVIORAL DYNAMICS IN CONSUMER PRICE SEARCH – THE CONSUMER’S RESERVATION PRICE AS AN ADAPTIVE ASPIRATION LEVEL

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Sebastian van Baal

Neoklassische Modelle des Konsumentenverhaltens basieren auf der Annahme, dass Konsumenten Entscheidungen so treffen, dass sie ihren Nutzen maximieren – mit anderen Worten basieren sie auf der Annahme, dass sich Konsumenten rational verhalten. Diese Annahme wird nicht zuletzt wegen Forschungsergebnissen aus der Verhaltensökonomie, aber auch aus anderen Wissenschaftsbereichen wie der Psychologie und der Marketingforschung, häufig kritisiert. Das Ziel dieses Forschungsprojekts besteht darin, ein Modell des Konsumentenverhaltens – spezieller ihres Verhaltens bei der kaufvorbereitenden Suche nach Preisinformationen und ihrer Entscheidung über die Durchführung

eines Kaufs – zu entwickeln und empirisch zu überprüfen. Das Modell basiert auf der Hypothese, dass Konsumenten nicht nutzenmaximierend, sondern „satisfisierend“ agieren, also einen Kauf dann durchführen, wenn ein „akzeptabler“ Preis identifiziert wurde. Kern des Modells ist die Hypothese, dass die Einschätzung der Konsumenten dazu, was ein „akzeptabler“ Preis ist, davon abhängt, welche Preise sie im Markt beobachten. Mit anderen Worten wird der Reservationspreis der Konsumenten davon beeinflusst, welche Preise die Anbieter eines Gutes fordern. Falls sich diese Hypothese bewährt, folgen daraus wichtige Erkenntnisse zur Funktionsweise von Märkten, zur Verbraucherpolitik und für das Marketingmanagement.

PROJEKTTITEL: TRANSDISCIPLINARY COURSE ON SUSTAINABLE FINANCE

Projektteilnehmer: Dr. Cristian Loza Aduai

Das übergeordnete Ziel von Trust Finance ist es, ein robustes Lernprogramm zur Korruptionsbekämpfung für Pädagogen zu entwickeln, das Studenten ein 360-Grad-Panorama an Wissen und Kompetenzen vermittelt, die erforderlich sind, um Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt finanzieller Entscheidungen zu stellen.

Zu diesem Zweck wird das Projekt:

- die Lücke zwischen der hohen Nachfrage nach nachhaltigen Finanzkompetenzen und dem geringen Angebot an nachhaltigen Finanzkursen an europäischen Hochschulen schließen
- einen Dialog zwischen Ingenieur- und Wirtschaftsstudenten ermöglichen, um transdisziplinäre Fähigkeiten zu entwickeln, die für die Lösung von Problemen im Bereich der nachhaltigen Finanzen notwendig sind.
- Schulung der Studenten durch praktische Aktivitäten unter Anleitung von Experten, die auf dem Gebiet des nachhaltigen Finanzwesens tätig sind

Die spezifischen Ziele des Projekts sind:

- Konzeption, Entwicklung, Erprobung und Verbesserung eines Kurses über nachhaltige Finanzen, um künftige Finanzfachleute und Ingenieure auf die Herausforderungen von morgen vorzubereiten
- Konzeption, Entwicklung und Verbesserung der pädagogischen Unterstützung, einschließlich einer ESG-Datenbank für Lehr- und Ausbildungszwecke in der Hochschulbildung sowie für Fachleute.
- Förderung innovativer Pädagogik in der Hochschulbildung durch verschiedene Lehrmethoden: transdisziplinäres Peer-Teaching, virtuelle Mobilität und Flipped Classroom.
- Schulung der beruflichen Fähigkeiten der Studierenden und Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit durch praktische Fallstudien, die von Vertretern der Finanzbranche betreut werden



PROJEKTTITEL: THE PROJECT STATUS

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Ulrich Anders

ZIEL

The Project Status dient mehreren Zielen:

- Etablierung und Implementierung von Konzepten für Projektmanagement und -controlling für klassisches und agiles Projektmanagement.
- Knowledge-Transfer von akademischen Inhalten in die Praxis.
- Anknüpfungspunkt mit der betriebswirtschaftlichen Praxis zur weiteren empirischen Untersuchung von Projektvorgehensweisen.
- Interaktive und onlinefähige Lehre mit Software zum angewandten Wissenstransfer.
- Mögliche Hochschulkooperationen.

STAND DER IMPLEMENTIERUNG

In der Software The Project Status sind u.a. die folgenden von Prof. Dr. Anders konzipierte Elemente und Projektinnovationen abgebildet, die weiter akademisch diskutiert und ausarbeitet werden sollen:

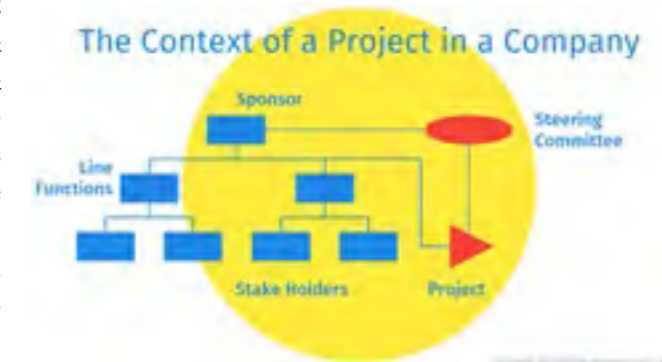
- Ein starker Fokus auf Projektcontrolling entlang der „10 Commandments of Project Control“: (project-status.org/concepts/the-10-commandments-of-project-control/). Ziel sind die automatische Aggregation auf jeder Berichtsebene, ein vernünftiges Forecasting, sowie die stringente Qualitätskontrolle von jedem Deliverable.
- Die Trennung zwischen dem Projekt im Inneren und dem Kontext des Projekts, weil häufig Projekte daran scheitern, dass etwas im Kontext nicht ideal läuft: <https://project-status.org/concepts/project-context/>
- Ein Status Travel, damit man die Statusberichte über die Zeit auch retrospektiv nachverfolgen und die Änderungen zwischen Management-Berichtsterminen sehen kann.
- Eine Liste aller Projektbeteiligten mit den entsprechenden Rollen, weil so ein simpler Überblick meist fehlt.
- Ein Project Maturity Score, da Prof. Dr. Anders wahrgenommen hat, dass viele Unternehmen trotz stetig steigender Projektanforderungen noch nicht sehr mature sind. (app.project-status.org/score)

The Project Status wurde bereits erfolgreich in einem CBS Business Project mit Accenture eingesetzt.

In Zukunft soll das bereits rudimentär vorhandene Vertical Kanban (das ist ein Projekt-spezifisches Kanban-Board, das nicht von links nach rechts, sondern von oben nach unten läuft) verbessert werden.

Dieses soll dann ebenfalls mit einem automatischen Projektreporting ausgestattet werden, damit man den Fortschritt auf dem Kanban-Board nicht separat mit Excel-Dateien erheben und tracken muss, sondern automatisch aus der Software erhält.

Darüber hinaus sind über die Zeit weitere Module vorgesehen: zur NPV-Berechnung, zur Pfadabhängigkeit und zum Multiprojektmanagement.



FINANCIAL MARKETS AND RISING ECONOMIES

PROJEKTTITEL: PROJEKTMANAGEMENT UND -CONTROLLING

Projetteilnehmer: Prof. Dr. Ulrich Anders

Ein Grund für das regelmäßige Scheitern von Projekten (zu spät, über Budget, zu schlechte Qualität, unzufriedene Kunden) besteht darin, dass häufig der aus Projekten resultierende Komplexität nicht systematisch mit strukturierten Ansätzen begegnet wird.

So lassen die meisten Projektmanagement-Ansätze und Projektmanagement-Softwareprodukte eine systematische unterliegende und hierarchisch aggregierbare Struktur vermissen.

Noch schlechter ist es um das Projektcontrolling bestellt. Projektcontrolling wird wenig bis gar nicht gelehrt und findet in den Projektmanagement-Fachbüchern auch nur wenig Niederschlag. Für ein regelmäßiges Reporting konnte sich noch kein guter Projektcontrolling-Standard durchsetzen. Demzufolge haben viele Software-Produkte auch keinen standardisierten und flexibel einsetzbaren Projektbericht, der alle Themen des Projekts und seines Kontexts adressiert.

Aus diesem erkannten Defizit heraus wurden 2020 die "Essenz des Projektmanagement" (project-status.org/concepts/essence-project-management/) sowie die "10 Gebote des Projektcontrollings" (project-status.org/concepts/the-10-commandments-of-project-control/) entwickelt.

Hierarchical Aggregation of Project Status



In 2021 wurde in der Master-Thesis von Matthias Hegger „Projektcontrolling als Indikator für Projekterfolg – eine empirische Untersuchung aktueller Standards“ etabliert, dass die meisten am Markt existierenden Softwareprodukte die „10 Gebote des Projektcontrollings“ bei Weitem nicht erfüllen. Warum dies so ist, lässt sich nicht etablieren. Offensichtlich wird dem Thema Projektcontrolling von Seiten der Softwarehersteller keine oder nur eine geringe Bedeutung beigemessen. Von Seiten der Unternehmen scheint diesbezüglich offensichtlich ebenfalls keine Nachfrage zu existieren, da diese entweder einen zu niedrigen Reifegrad aufweisen oder selbstgemachte Excel-Lösungen verwenden.

Das gleiche Muster lässt sich auch im agilen Projektmanagement-Kontext erkennen. Dort wird in der Regel mit Kanban-Boards gearbeitet. Doch selbst die digitalen Versionen der Kanban-Boards erlauben keine automatische Erzeugung von Projektberichten.

Die Arbeit von Unternehmen wird immer stärker durch Veränderungen und damit durch Projekte dominiert. Treffenderweise wird dies mit „Gig-“ oder „Project-Economy“ bezeichnet. Gutes Projektmanagement und -controlling ist daher essenziell für die Zukunft und ein wichtiger Baustein im Erfolg von Unternehmen.

Aus all diesen Gründen hat Prof. Dr. Anders 2021 mit der Arbeit an einer von ihm selbst erstellten Web-App zum Thema Projektmanagement und -controlling begonnen. Diese befindet sich frei verfügbar in einer ausführlich getesteten, stabilen und gut funktionierenden Version im Internet: project-status.org/

The 10 Commandments of Project Control

1. Add transparency on status and make sure any issues are visible that could hinder project success.
2. Support the manageability of projects and reduce complexity.
3. Aggregate properly. Do not average out critical issues or obscure them in summaries.
4. Only present information that can trigger management action.
5. Clearly reflect the responsibilities for every deliverable or quality assurance. Keep the responsibilities unique.
6. Show the degree of completion for each deliverable on the whole project.
7. Provide forecasts on the likelihood of achieving the individual results, the overall scope and quality, budget and time goals, and customer satisfaction.
8. Inform about the quality of each completed and delivered task.
9. Use well-defined status rules, be objective and avoid green washing.
10. Keep track of all project activities so that a project review can be carried out at any time or after project failure.

© Prof. Dr. Ulrich Anders - v1.2.1



EDUCATION AND METHODS

EDUCATION AND METHODS

PROJEKTTITEL: EFFECTIVNESS OF RESPONSIBILITY TEACHING (EFFORT)

Projektteilnehmer: Dr. Cristian Loza Aduai

Im September 2019 startete die CBS in eine weitere transnationale Partnerschaft unter dem Erasmus+ Förderprogramm der Europäischen Union. Es ist wichtig, Lehrensätze zu entwickeln, die darauf abzielen, das Bewusstsein für CSR zu erhöhen, Einstellungen zu ändern sowie Verhalten des Einzelnen zu beeinflussen. Es fehlen jedoch Instrumente zur Kontrolle der Wirksamkeit sowohl der allgemeinen Ansätze der Hochschuleinrichtungen als auch der spezifischen Lehrkonzepte. Ziel des EFFORT-Projekts ist es daher, Instrumente und Richtlinien zu entwickeln, die die Hochschulen dabei unterstützen, die Effektivität und Qualität der nachhaltigkeits-, ethik- und/oder CSR-bezogenen Lehre zu steigern.

Die CBS ist zusammen mit fünf weiteren europäischen Forschungs- und Bildungseinrichtungen aus Deutschland, Ungarn, Finnland, Italien und Spanien an diesem Projekt beteiligt.

Die zu erwartenden Ergebnisse bestehen aus einem Instrument zur Kontrolle der Wirksamkeit von Lehrformaten, einem Handbuch/Toolbox, welches einen systematisch strukturierten Überblick über derzeit existierende innovative CSR- bzw. nachhaltigkeitsbezogene Lehrkonzepte und Kurse gibt. Weitere Ergebnisse sind ein Selbstevaluierungsinstrument, welches es den Hochschulen ermöglicht, sich mit anderen Institutionen zu vergleichen, einer Reihe neuer innovativer Lehrformate sowie einem statistischen Analysebericht und einem Leitfaden, der Aufschluss darüber gibt, welche Eigenschaften von Lehrkonzepten für die Ausbildung verantwortungsbewusster Führungskräfte in der Wirtschaft am wirksamsten sind. Die Projektlaufzeit beträgt 36 Monate.

PROJEKTTITEL: STUDENT-CENTERED LEARNING

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Ulrich Anders

Die Arbeiten am Student-centered Learning gehen weiter. In 2021 wurden Elemente des Blended Learning ergänzt. Darüber hinaus wurde eine weitere Kategorie in diesem Kontext eingeführt: Software-based Learning.

Ziel des Software-based Learning ist, die Studierenden möglichst schnell von der Rolle des Betrachters in die Rolle des Anwenders zu bringen. Dabei helfen Software-Tools, die umfassendere Wissensengaben, Bewertungen, Kategorisierungen oder Strukturierungen etc. einfordern.

Dazu gehören beispielsweise Trello, MURAL, GitHub, OBS, DaVinci Resolve, Camunda, Excel, The Project Status, Business Planner Online, VS Code, Markdown, ImageMagick, JavaScript, Pitch etc.

Beobachtungen lassen vermuten, dass Software-based Learning als Teilbereich des Student-centered Learning signifikant mithilft, das Grundverständnis und die Tiefe des akquirierten Wissens zu steigern und die Lerninhalte in einen Anwendungskontext zu stellen.



PROJEKTTITEL: BUSINESS MODEL COMPONENTS MAP

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Ulrich Anders

Die Business Model Components Map hat im Jahr 2021 nur noch kleine Änderungen erfahren. Sie hat sich für viele Fragestellungen im Kontext von Business Model Betrachtungen oder Analysen als sehr hilfreich erwiesen. Im Jahr 2021 wurde sie in die Version v6.3.0 gehoben.

Anregung dafür hat die Matrix der Gemeinwohl-Ökonomie gegeben: web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/

Im Vergleich ist aufgefallen, dass in der vorhergehenden Version v4.3.0 der Business Model Components Map keine eigene Komponente für Owners & Capital (Eigentümer & Kapital) enthalten war, obwohl diese Komponente für ein Business Model von ausschlaggebender Bedeutung sein kann. In der v6.3.0 wurde diese Komponente daher jetzt ergänzt. Mit der neuen Version differenziert sich die Business Model Components Map in Hinsicht auf Vollständigkeit jetzt noch weiter von alternativen Business Model Konzepten.



EDUCATION AND METHODS

PROJEKTTITEL: IMPROVING THE REPORTING OF SCHOLARLY BUSINESS RESEARCH

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Céline Rojon zusammen mit Dr. Adun Okupe (Lagos Business School, Nigeria) und Dr. Bob Badgett (University of Kansas School of Medicine - Wichita, USA).

Das Hauptziel ist es, herauszufinden, wie Management- und Organisationsforschung im Allgemeinen und systematische Übersichten im Besonderen für die wichtigsten Interessengruppen – andere Wissenschaftler, Praktiker aus der Industrie und politische Entscheidungsträger – besser zugänglich gemacht werden können, um auf diese Weise zu ihrer Wirkung beizutragen. Es wird untersucht, ob Format und Inhalt von Zusammenfassungen systematischer Übersichten die Verbreitung und Anwendung wissenschaftlicher Wirtschaftsforschungsergebnisse beeinflussen können, um die Kluft zwischen Evidenz und Praxis im evidenzbasierten Management zu verringern.

Link zur Studie: bit.ly/abstract-survey

PROJEKTTITEL: INNOVATIVE SOLUTIONS FOR SUSTAINABILITY IN EDUCATION

Projektteilnehmer: Dr. Cristian Loza Aduai

Seit November 2018 arbeiten die ISSUE-Projektpartner an der Entwicklung verschiedener Bildungsinstrumente auf der Grundlage von Prinzipien und Zielen der nachhaltigen Entwicklung und deren Anwendung im Bereich der Hochschulbildung. Das transnationale Forschungsprojekt im Rahmen des Erasmus+ Strategic Partnership Programms bringt die CBS mit weiteren Partnern aus Slowenien, Ungarn, Spanien, Finnland und dem Vereinigten Königreich zusammen.

Hochschuleinrichtungen sollen sicherstellen, dass ihre Fakultät, ihr Personal und ihre Studierenden nicht nur Nachhaltigkeit verstehen, sondern auch die Fähigkeit entwickeln, nachhaltig zu handeln und nachhaltige Praktiken zu fördern. Um dieses Ziel zu erreichen, entwickelt ISSUE neben einem Best-Practice Handbuch von Fallbeispielen aus Forschung und Praxis weitere moderne pädagogische Lehrformate (21-Day Challenge, Escape Room, Future Sustainability Manager Summer School) sowie Richtlinien und eine Toolbox, um Nachhaltigkeit auf institutioneller Ebene an der Hochschule weiter zu verankern (Green Office). Die Projektlaufzeit beträgt 30 Monate.





PUBLIKATIONEN

PUBLIKATIONEN

Monographien / Herausgeberschaft

Aytan, G. (2021). Social media marketing in the self-media era: A self-experiment on TikTok. *Internet Economics* 12 (hrsg. von J. Maintz). Münster: LIT.

Karlshaus, A. & Wolf, A. (2021): *Agiles Human Resources*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Schmittem, J. (2021). Data-driven Travel Marketing. The Importance of Business Intelligence for Affiliate Marketing in the Travel Industry. *Internet Economics* 11 (hrsg. von J. Maintz). Münster: LIT.

Van Houtte, C. (2021). TikTok as a marketing channel for influencer marketing: A comparison between Instagram, YouTube & TikTok. *Internet Economics* 13 (hrsg. von J. Maintz). Münster: LIT.

Weber, T.: „Schwarz auf Grün: Was die schweigende Mehrheit umtreibt. Für eine neue Politik der Mitte.“ (mit Caroline Bosbach), Murmann Verlag.

Zmuda M., Czarny E., Folfas P., Molendowski E (2021). Competitiveness of a Catching-up Economy in the Era of Globalization: Evidence from the New EU Member States, SGH Publishing House, Warsaw.

PUBLIKATIONEN

Buchartikel

Damme, S., Schmitz, M., Kolb, M., Fröhlich, E. (2021). Nachhaltig Innovativ: Entwicklung von Lehr- und Lernkonzepten in Kooperationen - am Beispiel der CBS International Business School, in: *CSR und Hochschullehre*. hrsg. v. A. Boos, M. van den Eeden & T. Viere. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 213-235.

Fröhlich, E., Steinbiß, K. (2020). Circular Economy applies to beauty industry, in: *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals: SDG 12*, eds. Filho, W., Gökçin Özuyar, P., Azul, A., Brandli, L., Wall, T., S. 1-11, https://doi.org/10.1007/978-3-319-71062-4_119-1.

Fröhlich, E., Schmitz, M., Damme, S. (2021). The „Sustainable Development Goals (SDG) Teaching Map“ and other innovative teaching formats, in: *Universities, Sustainability and Society: Supporting the Implementation of the Sustainable Development Goals*, eds. Filoh, W., Azeiteiro, U., Brandli, L., Lange Salvia, A., Pretorius, R. Cham: Springer Verlag, S. 483-500.

Janetzko, D. (in press). The role of APIs in data sampling from social media. In Anabel Quan-Haase and Luke Sloan, editors, *The Sage Handbook of Social Media Research Methods*, London. Sage (2. Auflage).

Janetzko, D. (in press). Blockchain im Marketing. In Chr. Lukas & G. Schuster (Hg.), *Digitales Marketing*. Springer: Heidelberg.

Karlshaus, A. & Wolf, A. (2021): *Agiles HR – mit Kundenorientierung Mehrwert schaffen*, In: Karlshaus, A. & Wolf (2021): *Agiles Human Resources*, Verlag, Wiesbaden, S. 3 - 25.

Loza Adai, C.R. & Mion, G. (2021) *Corporate Citizenship for Responsible Management*, in Rhada R. Sharma (Ed.) *Handbook of Sustainable Development: Strategies for Organizational Sustainability*, Business Expert Press, pp. 65-76, New York, ISBN 978-1-95334-942-2.

Nießen, L., Fröhlich, E., (2021). Empirical studies of proposing KPIs for corporate procurement and its strategic suppliers to steer and control sustainable procurement practice, in: Ch. Bode u.a. (Hrsg.), *Supply Management Research – Aktuelle Forschungsergebnisse 2021*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 257-274.

Schwarz, S. & Schwarz, F. (2021). Agile Organisationskultur: HR als Treiber des kulturellen Transformationsprozesses. In A. Karlshaus & A. Wolf (Hrsg.), *Agiles Human Resources. Kundenzentriertes Denken und Handeln im Personalbereich* (S. 173-188). Berlin: Springer Gabler.

Steinbiß, K., Fröhlich, E. (2021): Zur Steuerung nachhaltigen Konsums: Die Entwicklung einer nachhaltigen Customer Journey, in: *Nachhaltiger Konsum*, W. Wellbrock, D. Ludin, (Hrsg.), Wiesbaden: Springer, S. 129-145.

PUBLIKATIONEN

Zeitschriftenartikel

Durko, A. & Martens, H. (2021): Fostering higher level cultural learning among tourism students through virtual interaction, *Journal of Teaching in Travel & Tourism*.

Fröhlich, E., Nuyken, M. (2021): Die strategische Transformation des Einkaufs: Wertbeitrag durch Digitalisierung?, in: *Einkauf und Supply Chain Management*, R. Bogaschewsky (Hrsg.), ZfbF Sonderheft, Jg. 76 / Nr. 21, S. 61-80.

Gabbianelli, L., Bonfanti, A., Loza Adai, C.R. & Mion, G. (2021) Discovering Prominent Themes in Student Entrepreneurship Research, *Piccola Impresa / Small Business*, (1). DOI 10.14596/pisb.2841.

Grajfoner, D., Rojon, C., & Eshraghian, F. (zur Veröffentlichung angenommen). Academic leadership: In-role perceptions and developmental approaches. *Educational Management Administration & Leadership*.

Horstmann, R. (2021): Logistik gehört auf den Lehrplan, in *DVZ Magazin Karriere in der Logistik*, Nr. 3, Mai 2021, S. 26.

Horstmann, R. (2021): Sicher Bahnfahren in Zeiten der Corona-Pandemie, in: *Magazin Privatbahn*, 01/2021, S. 80-81.

Khodakarami, P., Zakaria, Z., binti Jamil, R., & Najmaei, M. (2021). The influence of Management Commitment on Inward Export Performance in Higher Education: Mediating Role of People Marketing Mix Adaptation. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 5(4), 561-576.

Lodni, C., Najmaei, M., & Mansori, S. (2021). The Effect of COVID-19 Pandemic on the German E-Grocery Industry with Respect to Challenges for Retailers and Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior*, 3(3).

Lombard, S., Wallraff, B. (2021): Agile Lernprozesse bei DB Systel, in: *wissensmanagement. Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration*.

López, I., Karlshaus, A. (2021). Flexibler werden. *Personalmagazin*, Heft 6, S. 56 - 60.

López, I., Karlshaus, A. (2021). Wie flexibel ist die deutsche Wirtschaft? *HR RoundTable News*, April 2021, S. 6-7.

López, I. (2021). Clipping: Corona Krise zwingt Unternehmen zu mehr Flexibilität. *PT Magazin für Wirtschaft und Gesellschaft*. https://www.pt-magazin.de/de/wirtschaft/innovation/corona-krise-zwingt-unternehmen-zu-mehr-flexibilit_kn8y4p7p.html.

Mion, G., Bonfanti, A., Simone, F. & Loza Adai, C.R. (2021) Rethinking occupational welfare policies in long-term care organisations during the COVID-19 pandemic: an organisational ethics approach, *International Journal of managerial and Financial Accounting*, 13(1), pp. 48-63. DOI 10.1504/IJMFA.2021.116216.

Mion, G., Loza Adai, C.R., & Bonfanti, A. (2021) Characterizing the Mission Statements of Benefit Corporations: Empirical Evidence from Italy, *Business Strategy and the Environment*. 30(4), pp. 2160-2172. DOI 10.1002/bse.2738.

Rojon, C., Okupe, A., & McDowall, A. (2021). Utilisation and development of systematic reviews in management research: What do we know and where do we go from here? *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 191-223.

Sahakiants, I., & Dorner, G. (2021). Using social media and online collaboration technology in expatriate management: Benefits, challenges, and recommendations. *Thunderbird International Business Review*, 63(6), 779– 789. <https://doi.org/10.1002/tie.22233>.

Schwarz, F. & Schwarz, S. (2021). Erfolgsfaktoren für eine agile Organisationskultur. *Human Resources Manager*, Ausgabe 2/2021, S.58-61.

Weber, T.: „Chancen und Risiken auf dem Weg zur digitalen Nachhaltigkeit“, in: *Wirtschaftsnews 4/2021*, Reprion Verlag.

PUBLIKATIONEN

Working Paper / White Paper

Finger, N.: thyssenkrupp Aerospace: 3PL & 4PL for the Aerospace Industry: Logistics Challenges and the Benefits of Outsourcing.

PUBLIKATIONEN

Präsentierte Konferenzbeiträge / Conference Proceedings

Fröhlich, E. (2021). Best Practice from the CEEMAN Network, in: Management Education at the Crossroad, Proceedings of the 29th CEEMAN Annual Conference, CEEMAN (Ed.), Bled, pp 63-64.

Loza Adai, C.: The Role of Islam in the Social innovation of non-Financial Disclosure zusammen mit Iman Hamadi (Friedrich-Alexander University Erlangen-Nürnberg) am 9. September 2021. 13th International Social Innovation Research Conference (ISIRC). Enabling the change! Social Innovation and Enterprises for a better future, Milan, Italien.

Loza Adai, C.: Manifestations of Religion in the Disclosure of Non-Financial Information: The case of Egyptian Financial Companies. (Manifestaciones de la religión en la divulgación de información no-financiera: El caso de empresas del sector financiero de Egipto) zusammen mit Iman Hamadi (Friedrich-Alexander University Erlangen-Nürnberg) am 4. November 2021. First International Congress on Business and Organizational Purpose. Corporate Sustainability and Regulation.

Remer, L: MFI operational self-sufficiency in Sub-Saharan Africa: Empirical Evidence. Konferenz 8th Responsible Management Education Research Conference, China, online, 19-21 October 2021.

PUBLIKATIONEN

Praxis- und Blogbeiträge

Fröhlich, E.: Interview in Groß, I. (2021). Das ist im Einkauf jetzt zu tun! in: Beschaffung aktuell, Ausgabe 7-8, S. 22-25.

Fröhlich, E.: Experteninterview in: Sorgfaltspflichten entlang globaler Lieferketten, hrsg. v. Handelsblatt Research Institute, Düsseldorf 2021.

Karlshaus, A., López, I. (2021). Wie lässt sich Flexibilität in deutschen Unternehmen verbessern. Personalmagazin (Mai, Heft 6), S. 56-60.

López, I., Karlshaus, A. (2021). Wie flexibel ist die deutsche Wirtschaft? Wichtige Erkenntnisse liefert der Aurum Flexibilitätsmonitor. HR Round Table, 2021 (Nr. 26), S. 6-7.

López, I., Karlshaus, A. (2021). Zum Zusammenhang von Onboarding und Commitment – Herausforderung in Zeiten von Covid-19. HR Round Table, 2021 (Nr. 2), S. 10-11.

López, I. (2021). Clipping: Unternehmen reagieren mit Flexibilitätsboost auf die Pandemie. managerSeminar.de. https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Arbeits-und-Organisationsstrukturen-Unternehmen-reagieren-mit-Flexibilitaetsboost-au,281706.

López, I. (2021). Clipping: Flexibilitätsgrad von Unternehmen. SpringerProfessional. <https://www.springer-professional.de/agile-methoden/corona-krise/corona-macht-unternehmen-agil/18851188>.

Najmaei, M. (2021): Case Study Analysis Workshop - Apply Strategic Management Tools and Frameworks organized by Management Consulting Academy - Tehran, Iran.

Najmaei, M. (2021): Research Methodology Workshop - Social Media Research organized by CBS International Business School.

Najmaei, Mehran; Saturno, Davide Emanuele; Mansori, Shaheen; Raueiser, Markus; Fuchs, Olivier (2021): Networking and Its Effects on SME Export Marketing Orientation in Emerging Markets. Advance. Preprint. <https://doi.org/10.31124/advance.14199350.v1>.

Sahakiants, I. (2021): Interview. Hinter den Kulissen: Prof. Sahakiants. Forschende aus Köln stellen sich vor. Kölner Wissenschaftsrunde. <https://koelner-wissenschaftsrunde.de/hinter-den-kulissen-prof-sahakiants/>.

Schnetzer, U. (2021): Interview Bosch-Zünder: Je mehr Daten, desto besser. 02/2021, S. 18-20.

Schnetzer, U. (2021): Interview Kölner Wissenschaftsrunde: Hinter den Kulissen. https://koelner-wissenschaftsrunde.de/hinter-den-kulissen-prof-schnetzer/?fbclid=IwAR3Thuc6iCd8LADzdkAnD1n-7qeKoq-BURpeDh3Dz6pfE3_die91wqK3mXPk.

Schwertel, M. (2021): Workshops für das Grimme Akademie zum Thema Crossmedia und Social Media.

Schwertel, M. (2021): Workshops für Media Workshop Hamburg zu den Themen Instagram, Design Thinking, Media Trends, Snack Content, Künstliche Intelligenz.

Schwertel, M. (2021): Workshop für das Institut für Auslandsbeziehungen ifa in Stuttgart zu Crossmedia und Social Media.

Wallraff, B. (2021): Führung im Zeitalter der Digitalisierung: Fokus Finanzbereich, in: Blog Frankfurt School of Finance & Management.

Wallraff, B. (2021): Mitarbeit am Bericht: Analyse zu den Dimensionen der Nachhaltigkeit in der Deutschen Sportjugend, von: Deutsche Sportjugend im DOSB e.V.

PUBLIKATIONEN

Key Note Speeches / Vorträge

Fröhlich, E. Teilnahme am Pressegespräch zum Aufruf von 70 Ökonom+innen für ein Lieferkettengesetz, 13.01.2021 (online).

Fröhlich, E. PRME Chapter Talk, Importance of CO2 in Global Sustainable Supply Chains, 20.01.2021 (online).

Fröhlich, E. Jurymitglied „Standortmarketingkampagne für das Land Nordrhein-Westfalen“, NRW.Global Business, 10.2.2021 (online).

Fröhlich, E. Moderation BME Region Köln: Der rote Drache kreist über den Weltmeeren - Strategien und Handlungsoptionen für Ihre Seefracht in turbulenten Zeiten, 24.02.2021 (online).

Fröhlich, E. Keynote: The Sustainable Future of Procurement, PROCON Online Forum, 17.03. 2021 (online).

Fröhlich, E. Sustainable Supply Chain Management with a Focus on Sustainable Consumer Buying Behaviour, Speaker at the Global Responsibility Week, Nottingham Business School, 24.3.2021 (online).

Fröhlich, E. Reaktion zum Lieferkettengesetz, SPD Fraktion im Online-Dialog, Lieferkettengesetz!, 13.4.2021 (online).

Fröhlich, E. CBS International Business School Embarks on Journey to Become Carbon Neutral, Klett Gruppentag, 19.4.2021 (online).

Fröhlich, E. Klimaschutz durch oder trotz Corona, Expertenpanel anlässlich der Kölner Themenwochen, 09.06.2021.

Fröhlich, E. „Grolar Bears“ in Responsible Management Education: Futurism, Hybridization and Sustainability in a Post-Covid-19 World, 2021 Virtual PRME Global Forum, 17.06.2021 (online).

Fröhlich, E. Das Lieferkettengesetz kommt! Implikationen für globale Lieferketten, Deutsche Gesellschaft für Qualität, 21.06.2021 (online).

Fröhlich, E. Keynote: SDG Teaching Map and how CSR perception is changing, GCGI Annual Conference, 24.06.2021 (online).

Fröhlich, E. Best Practice from the CEEMAN network, 29th CEEMAN Annual Conference: Management Education at the Crossroad, Trieste 24.09.2021.

Fröhlich, E. Lieferketten unter Druck: Das Lieferkettengesetz aus ökonomischer Perspektive, European Latin America Forum 2021, 24.09.2021 (online).

Fröhlich, E. Keynote „Mitarbeiter fördern, fordern und entwickeln“ sowie Teilnahme am Expertendialog zum Einkauf der Zukunft, Österreichisches Einkaufsforum 2021, Wien 07.10.2021.

Fröhlich, E. Track Chair und Moderation Track 3 „Impact of Circular Economy for Economic Growth“, 8th RME Research Conference, 20.10.2021 (online).

Fröhlich, E. UN-PRME: Sustainability Narratives at CBS & the Chapter DACH, GUC, Berlin, 22.10.2021.

Fröhlich, E. Opening Speech, The 3rd Online Symposium on Sustainability together with INTI International University, 12.11.2021 (online).

Herrmann, B. Guest-Lecture: „Corporate Social Responsibility“, 12.01.2021 Chitkara University (online).

Herrmann, B. Vortrag: „Globalisierung, Menschenrechte, Wirtschaft – Sozialethische Perspektiven“, 12.06.2021 Fulda, gemeinsame Tagung von BKU, IFS und Weltethos Institut zum Thema: Globalisierung, Menschenrechte, Wirtschaft.

Karlshaus, A. Online-Seminar „Führen in Teilzeit“ Kompetenzzentrum Frau und Beruf Bonn/Rhein-Sieg (20.01.2021).

Karlshaus, A. „Wenn New Work die Antwort ist – was ist dann die Frage“ CommonPurpose (25.02.2021).

Karlshaus, A. Online-Seminar „Führen in Teilzeit“ LVR Köln (17.03.2021).

Karlshaus, A. Online-Vortrag „Chancengerechtigkeit der Geschlechter“ LVR Köln (12.04.2021).

Karlshaus, A. Online-Seminar „Führen in Teilzeit“ Hochschule Mannheim (18.05.2021).

Karlshaus, A. Online-Seminar „Führen in Teilzeit“ MIT FRAUEN IN FÜHRUNG I Bündnis-Workshop von 17 Partnerunternehmen aus der Region Köln (08.06.2021).

Karlshaus, A. Online-Konferenz Diversity 2021 – Panel zum Thema „Nachhaltigkeit und Vielfalt“, Veranstaltung der Charta der Vielfalt und des Verlag Der Tagesspiegel (11. - 12.11.2021).

PUBLIKATIONEN

Key Note Speeches / Vorträge

Karlshaus, A., Teilnehmerin und Mitausrichterin am Campus Köln. HRCL-Kolloquium 2021 „Megatrends als Treiber für HR-Management und Corporate Learning“, Köln (18. - 19.11.2021).

Karlshaus, A. Online-Event „10 Jahre Väternetzwerk“ zu Thema „Vereinbarkeit für Väter“, Väternetzwerk – Conpadres, Hamburg (19.11.2021).

López, I., Karlshaus, A. „Wie flexibel ist die deutsche Wirtschaft?“ HR-Round Table EXTRA – Substitut der Zukunft Personal Nord (20.04.2021).

López, I. Bewerbermanagement - Herausforderungen und Stellenwert von Recruiting und Onboarding. HR-RoundTable EXTRA (28.09.2021).

López, I. Der Zusammenhang von Onboarding und Commitment – Herausforderungen in Zeiten von Covid-19. HR-RoundTable (31.05.2021).

Martens, Hanno: Arbeitskreis für Tourismusforschung, Juli 2021, Online. Vortrag: Towards A Philosophy of Tourist Experience - A Holistic Approach based on Gadamer's Concept of Erfahrung.

Najmaei, M.: Series of speeches in Strategic Management - Apply Strategic Management Tools and Frameworks organized by Binus International University - Indonesia (2021).

Najmaei, M.: 3rd online sustainability symposium organized by CBS International Business School & INTI University – November 2021 (Organiser).

Najmaei, M.: International Lecture Week Organized by Binus International University - Indonesia – November 2021 (Public speaker, panelist of a research forum and guest lecturing).

Weber, T.: „Druckpunkte der Nachhaltigkeit“, bei „The Grow Roadshow“ (Frankfurt).





ERLEUCHTEN
NICHT BLENDE

SCIENCE

 **MARCH FOR SCIENCE** 
RHEINLAND

Köln - Stadt der Wissenschaft
Netzwerk der Wissenschaft
Informieren & Aktivieren
Wissenschaft im Rathaus
Köln: Themenwochen
Wissenschaft in Kölner Häusern
Cologne - City of Science

SERVICE TO THE ACADEMIC COMMUNITY

SERVICE TO THE ACADEMIC COMMUNITY

Reviewertätigkeiten

- Journal of Asian Business and Management
- International Journal of Emerging Markets
- Multinational Business Review
- Medienpaed
- Entropy
- Technological Sustainability Journal
- Voluntas
- Journal of Strategy and Management
- Journal of Open Innovation: Technology Market and Complexity
- Sustainability Accounting, Management and Policy Journal
- Sustainability
- Plos One
- Business Ethics: A European Review
- Gutachterin für die Academy of Management
- Tourism and Hospitality Research (Journal)
- Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance
- Journal of East European Management Studies, Thunderbird International Business Review
- Electronic Commerce Research
- Editorial Board Member of the Journal „Discover Sustainability“
- Member of the Editorial Advisory Board: Management & Sustainability: An Arab Review (MSAR) - Emerald Publishing
- International Journal of Business Studies Review⁴, Associate Editor, Kohat University of Science & Technology, Kohat, Pakistan
- Reviewer International Journal of Corporate Social Responsibility, Universal Journal of Management, Journal of Business and Industrial Marketing, Schriftenreihe Supply Management Research

SERVICE TO THE ACADEMIC COMMUNITY

Mitgliedschaften und Mitwirkung in Akademischen Verbänden / Organisationen und ehrenamtliches Engagement

