

Finno

KI trifft Mensch

Rettung oder Bedrohung?

Management

Headhunting im Wandel

IT-Security

Die Informationsflut beherrschen

Lösungen

Auto-Bots & Intelli-Bots

KÜNSTLICHE

Intelligenz

Chancen und Herausforderungen für die Finanzwirtschaft

TITELTHEMA

- 2 KI zwischen Hype, Bedrohung und Heilsbringer
- 4 Künstliche Intelligenz - Geschäftsmodell und Risk Governance
- 6 KI in der Finanzwirtschaft
- 8 Auto-Bots & Intelli-Bots
- 10 Siri, was fühlst Du gerade?
- 12 Von Kilowatt zu Kilobyte

LÖSUNGEN

- 13 PMO as a Service?
- 14 Die Informationsflut beherrschen
- 16 Digitale Bonitätsprüfung

MANAGEMENT

- 18 Headhunting im Wandel
- 20 Neuer Ansatz zur simulationsgestützten Projektdurchführung
- 22 Mentoring - Eine Verbindung, die allen nützt
- 24 Mit und Stil und Knigge zum Projekterfolg

VERANSTALTUNGEN

- 26 FinnoDay 4.0 - Branchentreff im Rheinland
- 28 Kölner Stadtachter & Kölner Lichter am 13. Juli 2019

ENGAGEMENT

- 28 Erfolgreiche Partnerschaft
- 29 Aufträge der anderen Art
- 30 Solit Finance tut was für TuWas
- 30 Rudern für den guten Zweck
- 31 Engagement zum Weltkindertag in Bonn
- 32 Deutschlands fittestes Unternehmen erläuft 4000 Euro für die Lebenshilfe

AKTUELLES

- 33 Buchtipp: Innovation and Transformation
- 33 Menschen bei Solit Finance: Kirstin Passon
- 34 Deutsche Rentenversicherung nimmt geringfügig Beschäftigte ins Visier

OFFSITE

- 36 Mein MegaMarsch



Herausgeber: Solit Finance GmbH

Technologiepark Bergisch Gladbach, Friedrich-Ebert-Straße 75, 51429 Bergisch Gladbach
 Tel.: 02204/8428-70 | E-Mail: info@solit-finance.de | Internet: www.solit-finance.de
 Amtsgericht Köln HRB Nr. 70483
 V.i.S.d.P.: Kurt Jungnitsch | E-Mail: k.jungnitsch@solit-finance.de

Redaktion: Textagentur Weidemann, Köln

Gestaltung: s-konform, Pascal Stoffels, Bonn

Autoren dieser Ausgabe: Ecklebe, Marc | Fischer, Norbert | Galler, Lothar | Haarhoff, Thorsten | Dr. Hager, Peter | Hausen, Marco | Jungnitsch, Kurt | Lehmann, Sonja | Maria Penndorf, Ralf | Pfitzner, Jürgen C. | Dr. Rahmel, Jürgen | Dr. Rauner, Sonja | Reusser, Isabel | Rex, Annika | van der Eijk, Arjan | Weidemann, Gero | Prof. Dr. Wiedemann, Arnd

Bildnachweise: U1:peterschreiber.media@AdobeStock | S.3:sdcoret@AdobeStock | S.4:xb100@Freepik | S.4-5:RomoloTavani@AdobeStock | S.6:pikisuperstar@Freepik | S.7:denisismagilov@AdobeStock | S.8-9: Freepik | S.10:SteveYoung@AdobeStock | S.11:HeGraDe@AdobeStock | S.12:macrovector@Freepik | S.13:StuartMiles@AdobeStock | S.14:Nmedia@AdobeStock | S.17:D3Images@Freepik | S.18:Rogatnev@AdobeStock | S.18:Freepik | S.20:liuzishan@AdobeStock | S.21:skypicsstudio@AdobeStock | S.22:BillionPhotos.com@AdobeStock | S.23:freshidea@AdobeStock | S.24:SydaProductions@AdobeStock | S.25:AxelHH@de.wikipedia | S.26-27:liebäugeln-MiriamDierks | S.28:KölnerRuderverein-JürgenPfitzner,CarstenAnders | S.29:KurtJungnitsch | S.30:HolgerHarms,KurtJungnitsch | S.31:KurtJungnitsch | S.32:liebäugeln-MiriamDierks | S.35-S.35: fotomek@AdobeStock | S.36-37:lily@AdobeStock | U4:kovaleff@AdobeStock

Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der durch das Urheberrechtsgesetz festgelegten Grenzen ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig.

FinnoMagazin ist auch als Download unter www.solit-finance.de/Downloads digital abrufbar.

Liebe Leserinnen und Leser,



ich freue mich, Ihnen heute die neueste Ausgabe des FinnoMagazins vorzustellen. Gleichzeitig möchte ich mich ganz herzlich für die zahlreichen positiven Rückmeldungen zur letzten Ausgabe mit dem Schwerpunkt „Erfolgsfaktor Mensch als Motor der digitalen Transformation“ bedanken. In der aktuellen Ausgabe greifen wir das Thema Künstliche Intelligenz auf. Wir beleuchten es in Bezug auf seine Chancen, Herausforderungen und Risiken speziell für die Finanzwirtschaft.

Darüber hinaus heben wir aber auch den Blick über den eigenen Tellerrand auf andere Branchen und binden Best Practice-Beispiele ein. Aber bei der Solit Finance reden wir nicht nur über KI. Gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern begleiten wir unsere Kunden auf diesem spannenden Weg in Form von fachlicher Beratung, der Umsetzung von IT-Projekten sowie Workshops. Wir sind stolz darauf, die Zukunft aktiv mitzugestalten.

Zusätzlich haben wir weitere interessante Themen für Sie: Im Kapitel Management berichten wir über erfolgreiches Mentoring und zeigen Ihnen, wie der gute alte Knigge Sie auch heute noch im Projektalltag erfolgreich unterstützen kann.

Im Kern unserer Unternehmensphilosophie steht der „Erfolgsfaktor Mensch“. Dies spiegelt sich natürlich auch in unserem sozialen Engagement wider. Wir stellen eine Auswahl an gemeinnützigen Projekten vor, die wir neben unserer normalen Beratungstätigkeit mit Herzblut unterstützen. Wir hoffen, auch Sie damit zum Mitmachen zu animieren, denn wir glauben, dass auch viele kleine Schritte unsere Welt ein wenig besser machen.

In einem ganz besonderen Beitrag beweist Alexander Raeder eindrucksvoll, dass Willensstärke und der Glaube an sich selbst bedeutende Erfolgsfaktoren sind. Im Alter von 70 Jahren absolvierte er die 100 km des MegaMarsches in nur 21 Stunden.

Ich danke allen Gastautoren ganz herzlich für Ihre informativen und anregenden Beiträge und wünsche Ihnen nun viel Vergnügen beim Lesen!

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kurt Jungnitsch'. The signature is stylized and fluid.

Kurt Jungnitsch
Mitglied der Geschäftsführung Solit Finance GmbH

KI zwischen Hype, Bedrohung und Heilsbringer

Kaum ein Thema wird aktuell so intensiv und kontrovers diskutiert wie Künstliche Intelligenz (KI). Optimisten erwarten eine positive Revolution aller Lebensbereiche. Skeptiker befürchten bestenfalls den Verlust der meisten Arbeitsplätze und einhergehende soziale Unruhen; schlimmstenfalls droht das Ende der Menschheit.

Die Diskussion ist von zahlreichen Missverständnissen und Mythen geprägt. Schauen wir doch einmal etwas genauer hin:

KI ist nicht neu

Als Geburtsstunde der Forschungsdisziplin gilt das „Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence“, bei dem sich 1956 einige damals noch unbekannte Wissenschaftler wie z.B. John McCarthy, Marvin Minsky, Ray Solomonoff und Herbert A. Simon trafen, um „herauszufinden, wie Maschinen dazu gebracht werden können, Sprache zu benutzen, Abstraktionen vorzunehmen und Konzepte zu entwickeln, Probleme von der Art, die zurzeit dem Menschen vorbehalten sind, zu lösen, und sich selbst weiter zu verbessern.“



Die „Väter“ der Künstlichen Intelligenz auf der Dartmouth Conference im Jahre 1956.

Die KI-Forschung erreichte in den Folgejahren erste Meilensteine:

- 1958: erste spezielle Programmiersprache für KI (LISP)
- 1962: erstes künstliches neuronales Netz (Perceptron)
- 1966: erstes Programm für Mensch-Maschine-Kommunikation in Sprachform (ELIZA)
- 1970: Prognose von Marvin Minsky: „In from three to eight years we will have a machine with the general intelligence of an average human being.“

In den Folgejahren wechselten sich Phasen der Euphorie und der Ernüchterung ab. Fehlende Rechenleistung begrenzte immer wieder den Fortschritt, die Vertreter verschiedener methodischer Ansätze schreckten mit ihrem Streit Investoren ab und der kalte Krieg behinderte den wissenschaftlichen Austausch. Wichtige Fortschritte blieben zunächst weitgehend unbeachtet: Die Grundlagen von Deep Learning wurden bereits 1965 vom Ukrainer Alexey Grigoryevich Ivakhnenko beschrieben. Der Finne Seppo Linnainmaa entwickelte 1970 das Verfahren der Backpropagation. Diese Methode ermittelt die nötigen Anpassungen in einem neuronalen Netz, damit dieses schneller aus Fehlern lernt.

Es gibt nicht „die“ KI

Künstliche Intelligenz zielt darauf, Maschinen mit Fähigkeiten zu entwickeln, die intelligentem (menschlichem) Verhalten ähneln. Je nach Breite der angestrebten Fähigkeiten unterscheidet man zwischen starker KI und schwacher KI. Die heutigen Systeme zählen zur schwachen KI und bieten hochspezialisierte Lösungen (z.B. Automatisierung be-

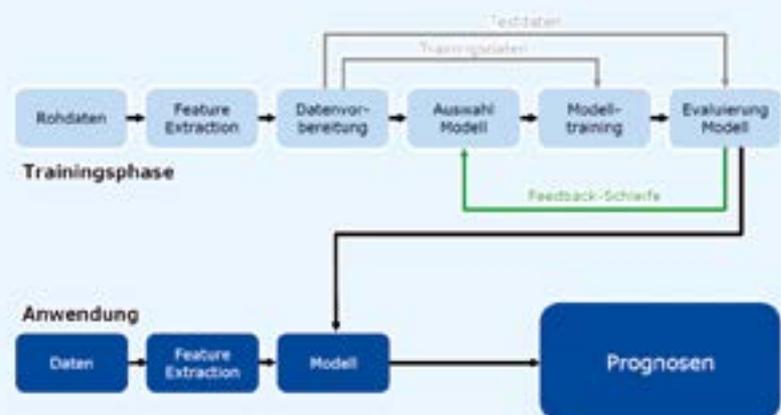
stimmter Prozesse). Die starke KI strebt nach Systemen, die wie ein Mensch nachdenken, beliebige Probleme lösen kann und über eine Art von Bewusstsein verfügt. Diese KI ist (noch) Utopie.

Orientiert an der Art der nachempfundenen menschlichen Fähigkeit entwickelten sich verschiedene Teilgebiete der KI:

- **Rationale KI:** Logisches Schließen
- **Sprachliche KI:** Verstehen, Übersetzen und Erzeugen von Texten und gesprochener Sprache
- **Visuelle KI:** Erkennen von Bildern und visuellen Strukturen

Eine zentrale Herausforderung der KI ist, wie Wissen und menschliches Denken abgebildet werden kann. Seit den Anfangsjahren der KI wurden zwei grundlegend verschiedene Ansätze zur Repräsentation von Wissen verfolgt: symbolische und sub-symbolische Systeme. Symbolische Systeme verfolgen einen Top-Down-Ansatz, basieren auf logischem Schließen und formulieren Regeln. Die Modelle sind für Menschen verständlich und nachvollziehbar. Anders bei sub-symbolischen Systemen. Hier wird versucht, menschliches Denken mittels Verfahren der Maschine

Workflow im Machine Learning





Learnings nachzubauen. Die entstehenden Lösungen stammen somit aus einer Art Blackbox und sind für den Menschen nicht nachvollziehbar.

Machine Learning: Lösungen finden durch Datenmuster

Der aktuelle Boom der KI ist genauer gesagt ein Boom des Machine Learnings. Traditionelle Software basiert auf einem Regelwerk (Programmcode), das festlegt, wie sich ein System in einem bestimmten Kontext verhalten soll. Machine Learning (ML) hingegen verwendet Modelle, die anhand von Beispieldaten trainiert werden und ihre eigenen Regeln erstellen. Die Regeln werden in der Produktivphase auf neue Daten angewendet (Verallgemeinerung).

Machine Learning umfasst zahlreiche, teils bereits im Data Mining genutzte Verfahren:

- **Naive Bayes** ist ein einfaches Verfahren, bei dem alle Attribute als gleichwertig und statistisch unabhängig angenommen werden (realitätsfern!). Der Algorithmus lässt sich leicht nutzen, führt aber oft nicht zu qualitativ hochwertigen Ergebnissen.
- **Entscheidungsbaum:** Beginnend mit der Wurzel wird das Attribut gesucht, dass die Daten am besten differenziert. Für jede Datengruppe wird wiederum das trennschärfste Attribut verwendet. Durch das rekursive Vorgehen entsteht eine Baumstruktur.
- Ein **Random Forest** umfasst mehrere unkorrelierte Entscheidungsbäume, die jeweils mit einem anderen disjunkten Datenset trainiert werden. Insgesamt ergibt sich ein ausgewogeneres Ergebnis.

- **Support Vector Maschinen (SVM)** klassifizieren Objekte. Die ermittelten Klassengrenzen haben einen möglichst weiten Abstand von allen anderen Objekten (Large Margin Classifier). SVMs sind besonders geeignet für merkmalsintensive Daten (z.B. Texte oder Genomdaten).
- Ein **neuronales Netz** ist ein Netzwerk aus einfachen Verarbeitungseinheiten (Neuronen), die durch einseitig gerichtete Kommunikationskanäle (Konnektoren) miteinander verbunden sind. Beim Training eines Modells werden Konnektoren ergänzt oder gelöscht und die Gewichtungen der Verbindungen variiert. Neuronale Netze eignen sich insbesondere für hochkomplexe Modelle mit großen Datensets (z.B. Big-Data-Anwendungen). Das Training ist zeitintensiv.

Deep Learning („tiefgehendes Lernen“) ist ein Teilbereich des Machine Learnings. Zur Berechnung komplexer Funktionen werden neuronale Netze in beliebig vielen Schichten kombiniert und diesen Schichten unterschiedliche Teilaufgaben zugewiesen.

Gründe für den aktuellen Hype

Die Grundlagen waren schon lange bekannt. Warum findet die KI erst jetzt den Weg aus den Elfenbeintürmen der Wissenschaft in die Praxis? Die stark gestiegene Bedeutung von KI bzw. Machine Learning basiert auf drei Faktoren:

- optimierte Algorithmen und Modelle
- günstige Rechenleistung (Cloud Computing und Nutzung von GPU-Prozessoren)
- erhöhte Verfügbarkeit von Daten

Big Data ermöglicht den Zugriff auf ausreichend große Datenmengen für das Training von komplexen Verfahren wie neuronalen Netzen und Deep Learning. Machine Learning wiederum erleichtert die Auswertung großer Datenmengen. Predictive Analytics nutzt Data Mining, Machine Learning und andere statistische Methoden, um die Wahrscheinlichkeit von zukünftigen Ereignissen und Trends zu prognostizieren.

Open Source-Tools wie z.B. Tensorflow, Scikit-Learn oder PyTorch erlauben Unternehmen einen kostengünstigen Einstieg in die KI-Nutzung.

KI ist nicht unfehlbar

Die Faszination selbstlernender Maschinen verleitet leider dazu, Probleme und Gefahren zu übersehen. Die Ergebnisse eines Modells sind abhängig von den Inputdaten.

Fehlerhafte Daten, nicht repräsentative oder zu kleine Datenmengen führen zu falschen Ableitungen. Aber auch wenn ein Modell mathematisch korrekt funktioniert, ist das erzielte Ergebnis nicht immer gewollt. Und so werden bisweilen auf Vergangenheitswerten basierende und bislang suboptimale, subjektive oder durch Vorurteile geprägte menschliche Entscheidungen weiterhin fortgeschrieben.





KÜNSTLICHE INTELLIGENZ – GESCHÄFTSMODELL UND RISK GOVERNANCE

Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle und wirkt sich auf zahlreiche Prozesse innerhalb von Banken aus. Mit ihr findet ein Paradigmenwechsel statt, denn viele Geschäftstätigkeiten werden von der real-physischen in die virtuelle Welt verlagert.

Primär wird die Digitalisierung von den Kunden getrieben, die die Möglichkeit der digitalen Abwicklung ihrer Bankgeschäfte neben dem klassischen Filialbesuch als selbstverständlich voraussetzen. Der künstlichen Intelligenz wird eine wesentliche Rolle beim Umbruch an der Kundenschnittstelle zugesprochen.

Im Mittelpunkt steht die Frage, ob und wie Computer (künstliche Intelligenz) Aufgaben übernehmen können, die der Mensch (menschliche Intelligenz) derzeit noch besser kann. Die Gebiete, in denen künstliche Intelligenz zum Einsatz kommt, sind mittlerweile schon sehr umfangreich: Robotik, Expertensysteme, Spiele, bildverarbeitende Systeme, künstliche neuronale Netze, sprachverstehende Systeme, maschinelles Lernen, Problemlösen und maschinelles Beweisen. Nicht alles, aber doch vieles davon eignet sich auch zum Einsatz in Banken.

Einsatzmöglichkeiten von KI in Banken

Die bekanntesten KI-Anwendungen im Bereich des Lernens, Verstehens und Erstellens menschlicher Sprachinhalte sind Apples Siri und Amazons Alexa. Banken können im Kundenservice Chatbots einsetzen. Chatbots eignen sich insbesondere für Routineaufgaben mit häufig wiederkehrenden Fragestellungen und einer begrenzten Anzahl von Antwortmöglichkeiten. Sie ermöglichen Kunden einen unkomplizierten und schnellen Zugriff auf die gewünschten Anwendungen und sind für Banken kostengünstig in der Nutzung. Bei komplexeren Fragestellungen kommen Chatbots aber derzeit noch schnell an ihre Grenzen. Auch fehlt ihnen ein wesentlicher Faktor der Kundenkommunikation, die emotionale Komponente.

Ein anderes Teilgebiet der künstlichen Intelligenz, das schon deutlich stärker Einzug in die Bankenbranche gefunden

hat, ist das maschinelle Lernen. Maschinelles Lernen basiert auf Algorithmen, die aus Daten Wissen generieren. Ziel ist, zukünftige Daten vorherzusagen bzw. bei Entscheidungen unter Unsicherheit zu helfen. Die Einsatzmöglichkeiten des maschinellen Lernens in Banken erstrecken sich vom algorithmenbasierten Handel mit Wertpapieren, der Betrugserkennung, der Risikoeinschätzung und Genehmigung von Krediten bis hin zur „Robo Beratung“. Generell hängt die Qualität der Ergebnisse des maschinellen Lernens von der Qualität der Inputdaten ab. Ohne adäquate Datenqualität lernt die Maschine falsch und generiert fehlerhafte Ergebnisse. Auch sind die Ergebnisse für den Anwender in vielerlei Hinsicht nicht nachvollziehbar. Gleich einer Blackbox hat der Anwender keine direkte Möglichkeit, zu erfahren, warum bzw. wie der Algorithmus seine Entscheidung getroffen und das Ergebnis generiert hat.



Fragen vor dem Einsatz von KI

Bevor eine Bank sich in das Abenteuer „Künstliche Intelligenz“ stürzt, sollte sie systematisch die möglichen Einsatzfelder mit Blick auf ihr Geschäftsmodell analysieren und mithilfe einer Risk Governance validieren. Das Geschäftsmodell beschreibt wie die Organisation Wert schafft, bereitstellt und sichert. Es stellt die logischen Zusammenhänge der Geschäftstätigkeit und deren Beziehungen in vereinfachter Weise dar, beispielsweise in den fünf Dimensionen: Nutzendimension, Kundendimension, Wertschöpfungsdimension, Partnerdimension, Finanzdimension. Vereinfacht beantwortet das Geschäftsmodell die folgenden Fragen:

- Welche Kundensegmente sollen erreicht werden?
- Welcher Nutzen soll durch welche Leistungen für bestimmte Kundensegmente geboten werden?
- Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind notwendig, um die Leistungen zu erstellen?
- Welche Partner sind für die erfolgreiche Umsetzung notwendig?
- Welche Umsätze und Kosten werden durch die Leistungen verursacht?

Alle Aktivitäten im Rahmen der künstlichen Intelligenz gilt es, systematisch in das Geschäftsmodell einzuordnen und schlussendlich auf den erwarteten Wertbeitrag abzuklopfen. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage des Make or Buy zu beantworten. Gerade im Bereich der künstlichen Intelligenz gibt es zahlreiche FinTechs, die als Ko-

operations- oder Beteiligungspartner in Frage kommen und daher analysiert werden sollten, denn gerade dieses Segment entwickelt sich ausgesprochen dynamisch.

Auf Nummer sicher gehen

Um eine vielleicht zu positive oder euphorische Betrachtung zu verhindern, sollte die Geschäftsmodellanalyse stets von einer Risk Governance begleitet werden. Risk Governance bedeutet, das Geschäftsmodell einer Bank risikofest zu machen – also so stabil, dass neu aufkommende Risiken nicht plötzlich die Überlebensfähigkeit der Bank bedrohen können. Risiken für das Geschäftsmodell von Banken sind heutzutage hoch komplex, miteinander vernetzt, eigen-dynamisch und treten in Zeiten sozialer Medien annähernd ohne Vorwarnzeit auf. Dies gilt auch und in besonderer Weise für Risiken in Bezug auf die Digitalisierung oder auch Nicht-Digitalisierung und damit auch für den Einsatz von künstlicher Intelligenz.

Ziel der Risk Governance ist es, die Interessen sämtlicher relevanter Stakeholder in der Geschäftsstrategie abzubilden und ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell zu implementieren. Dabei wird das Geschäftsmodell laufend auf Risikobedrohungen überprüft, die sich aus Umweltveränderungen ergeben können, um es auf diese Weise nachhaltig risikorobust aufzustellen. Durch die umfassende Antizipation potenzieller Risikobereiche für das unternehmerische Geschäftsmodell und eine Abschätzung der mit ihnen verbundenen Risikofolgen trägt das Konzept der Risk Governance

dazu bei, ausbalancierte Entscheidungen zu treffen und auf Veränderungen frühzeitig und insbesondere ganzheitlich unter Abwägung der Interessen aller Stakeholder zu reagieren.

Zu den wichtigsten Stakeholdern zählen

- die Kunden (Welche KI-Anwendungen werden gewünscht? Wie sieht es mit dem Datenschutz aus?),
- die Partner (FinTechs mit speziellem KI-Know-How),
- die Mitarbeiter (Haben wir genügend Ressourcen?),
- das Management (Welche Unternehmenskultur besteht für Veränderungen? Wie ist die Verzahnung mit der Risikokultur? Stichwort: Tone from the Top)
- und natürlich auch die Bankenaufsicht, die die Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz kritisch begleitet.

KI ist eine zentrale Managementaufgabe

Fazit: Künstliche Intelligenz bietet viele Chancen, aber wie immer gilt: wo Licht ist, ist auch Schatten. Wer sich nicht Hals über Kopf ins Abenteuer stürzen will, der sollte den Entscheidungsprozess mit einer systematischen Geschäftsmodellanalyse und Risk Governance strukturieren und transparent machen. Künstliche Intelligenz kann und darf kein reines IT-Thema sein, sondern ist zuallererst eine zentrale Managementaufgabe!



KI in der Finanzwirtschaft

Künstliche Intelligenz (KI) ist eines der (Mode-)Themen der aktuellen Technologie-Entwicklung. Der KI werden große Künste nachgesagt, aus dem Datenschatz, den die heutige digitale Verarbeitung zusammenträgt, wertvolle Erkenntnisse zu errechnen und daraus ganz neue Möglichkeiten für Produkte und Prozesse erwachsen zu lassen.

Und wo könnte man diese positiven Eigenschaften und Veränderungen dringender brauchen als in der Finanzwirtschaft? In diesem Beitrag sollen die Anwendungsgebiete, aber auch die Herausforderungen, der KI in der Finanzwirtschaft beleuchtet werden.

Anwendung in der Finanzwirtschaft

Mit der Kundenschnittstelle beginnend, lassen sich verschiedene Szenarien ausmachen, in denen situative Entscheidungen auf Basis gelernter Historie angewandt werden. Die Identifikation eines Kunden ist vordringliches Ziel, zur Authentisierung von Transaktionen und Abwehr von Betrug. Den ‚normalen‘ Anmelde-Methoden mit User-ID und Passwort beim Internet-Banking lassen sich gelernte biometrische Analysen (Gesicht, Fingerabdruck, Stimme) hinzufügen, um die Sicherheit zu erhöhen. Ebenso können z. B. in Smartphones weitere Daten (Nutzungsprofil, Geolokation) erhoben werden, um die Sicherheit von außergewöhnlichen Transaktionen genauer einschätzen zu können.

Die Beobachtung der Kundenaktionen ist auch ein wesentliches Element, dem eigentlichen Geschäftszweck zu dienen. Das Verhalten eines Kunden im Laufe der Zeit kann Aufschluss darüber geben, ob Cross-Selling-Potentiale bestehen oder evtl. Abwanderung der Kunden droht, weil sich das Transaktionsverhalten zu ändern beginnt. Wenn eine Bank über ausreichend Marktdurchdringung verfügt, ist es sinnvoll, das Profil eines einzelnen Kunden mit dem Verhalten seiner ‚Peer-Group‘, d. h. bzgl. bestimmter Merkmale ähnlichen Kunden, zu vergleichen und daraus Produkt- und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Kundensegmente für das Marketing müssen nicht mehr am Reißbrett vordefiniert werden, sie werden aus dem tatsächlichen Kundenverhalten ermittelt.

Auf der Seite der operativen Prozesse innerhalb eines Finanzinstituts hilft KI bei der Digitalisierung der typischerweise immer noch sehr papierlastigen Verarbeitung. Erkennung von Handschrift auf Formularen sowie intelligente Verarbeitung gescannter Eingangspost sind wesentliche Elemente der Reduktion manueller Aufwände und Fehlerquellen. Die Risikoprüfung von Kundentransaktionen erfolgt auf Basis eines wesentlich breiteren Spektrums von kundenspezifischen Daten und senkt daher die Fehlerquote. Wie für den Privatkunden gilt ähnliches auch im Firmenkundengeschäft. Algorithmen können stets auf der Höhe der Informationsflut

sein, die sich heute aus Nachrichten, Quartals- und Jahresberichten sowie aus sozialen Medien ablesen lässt. Eine genauere Einschätzung der Fakten- und Stimmungslage ermöglicht bessere Rückschlüsse auf Geschäftsrisiken und Geschäftspotentiale von Firmen.

Die regulatorischen Anforderungen an Finanzinstitute sind groß und oftmals durch klassisches Reporting (Listings, Statistiken) alleine nicht mehr abdeckbar. Die Aufwände beispielsweise für Transaktionsprüfungen nach den sehr sensiblen Anti-Money-Laudry (AML) Alarmen für suspekte Zahlungen sind enorm, erfordern individuelle Background-Checks und eine Dokumentation von Gründen für freigegebene Zahlungen. Hier für Einzeltransaktionen aus der Vergangenheit zu lernen und dieses Wissen für aktuelle Freigaben zu nutzen, ist eine der Zielsetzungen, die hilft Aufwände zu reduzieren, ohne den Zweck zu kompromittieren. Ähnlich steht es um die Know-Your-Customer (KYC) Anforderungen, deren Einhaltung komplexe Abläufe notwendig macht, insbesondere im internationalen corporate banking. Die Auswahl und das Zusammenführen der Vielzahl von Informationen, die über eine Firma existieren, ist ohne Hilfe eines lernenden Mechanismus‘ nur sehr aufwändig darstellbar. Ein weiterer Faktor aus der Regulatorik ist die schiere Masse der regulatorischen Anforderungen. Die Zahl der Anforderungen und Änderungen hat sich in den letzten Jahren vervielfacht. Eine Überwachung der Neuerungen sowie der Nachweis der Compliance mit der zutreffenden Regulatorik ist mit Hilfe von sprachverarbeitenden Systemen effektiver möglich, da diese relevante Textpassagen automatisiert aufspüren und dann selektiert den damit befassten Teams zur Verfügung stellen können.





Die Herausforderungen der KI-Technologie

Die Entwicklung und Anwendung neuer Methoden ist nicht ohne Risiken und Nebenwirkungen. Für die KI kommen hier mehrere Themenkomplexe zum Tragen. Die erste Herausforderung ergibt sich aus der Erwartungshaltung an die KI selbst. Wenn wir erwarten, dass KI und maschinelles Lernen Lösungen finden, die anderweitig nicht bestimmbar oder deterministisch formulierbar sind, dann stellt sich die Frage, wie KI-Algorithmen effektiv testbar sein sollen. Selbst bei deterministischen Programmen können meist nicht alle Situationen abgetestet werden und wir verlassen uns auf z.B. risikobasierte Testauswahl. Für KI nimmt der Test-Auftrag noch eine gänzlich neue Dimension an, da sowohl die Funktion des Algorithmus' an sich, also auch die Brauchbarkeit des Gelernten in Abhängigkeit der Datenlage und Ziel-funktionalität verifiziert werden muss.

Die Daten selbst, die für das Training der KI-Systeme verwendet werden, müssen repräsentativ für die Aufgabenstellung sein, frei von Bias, und in ausreichender Zahl vorliegen. Viele Lernmethoden benötigen enorme Datenmengen, um daraus Schlüsse ermitteln zu können. In realen Situationen liegen diese Datenmengen oftmals gar nicht in ausreichender Zahl vor, sodass ein System erst über seine Lebensdauer und weiteres

Feedback über die Lösungsqualität aus der realen Situation ausreichend Daten sammeln kann. Viele Lernverfahren eignen sich allerdings nicht für inkrementelles Lernen, sodass in regelmäßigen Abständen eine gänzlich neue Version des KI-Systems trainiert, getestet und in Produktion genommen werden muss – was uns wieder zurück zum zuvor beschriebenen Test-Problem führt.

Mit den großen benötigten Datenmengen stellen sich in Zeiten von GDPR und anderen Datenschutzthemen Fragen bezüglich der Zulässigkeit der Verwendung insbesondere personenbezogener Daten. Welche Daten dürfen wann verwendet werden? Welche Analysen, Auswertungen und Trainingsmethoden sind zulässig? Wie steht es um das selektive ‚Vergessen‘ (Löschen) der Daten einer Person, wenn diese z.B. ihre Kundenbeziehung beendet?

Ethische Themen kommen hinzu, mit dem Ziel die Fairness der Algorithmen zu sichern, die Werte eines Instituts zu sichern, die Werte eines Instituts auch im Verhalten der KI abgebildet zu sehen, die Anwendung von KI auf Kundendaten auch bestimmten Regeln und Prinzipien folgen zu lassen und – sehr wichtig in diesem relativ neuen Umfeld – die eigenen Mitarbeiter für die fachgerechte Erstellung aber auch sachgerechte Anwendung von KI ausreichend ausgebildet zu haben.

Gegenläufige Tendenzen

Global betrachtet sehen wir unterschiedliche Schwerpunkte in der Entwicklung neuer KI-Methoden und Anwendungen. Während in einigen Regionen viel Wert auf schnelle Realisierung und Anwendung gelegt wird und Neuerungen beinahe ohne Rücksicht auf den Einzelnen umgesetzt werden (z.B. die Gesichtserkennung im öffentlichen Raum, Financial Scoring und Social Scoring in China), so gelten in anderen Regionen andere Werte und Schwerpunkte bei der Entwicklung und Anwendung der KI-Technologie (vgl. das kürzlich beschlossene Verbot von Gesichtserkennung in San Francisco).

Insbesondere Finanzinstitute befinden sich in einem Spagat zwischen der Sicherung der Privatsphäre ihrer Kunden und den schier unerschöpflichen Möglichkeiten, die das in den Banksystemen seit Jahr(zehnt)en vorhandene umfassende Datenmaterial über Kundenvermögen und -transaktionen bieten könnte. Eine sorgfältige Auswahl des Möglichen und des Nötigen ist geboten. Ein klares Rahmenwerk hierfür ist in zahlreichen Arbeitskreisen zwischen der Finanzindustrie und den Aufsichtsbehörden weltweit und auch in Deutschland in Arbeit.



Auto-Bots & Intelli-Bots

Little Helper in Legacy Architekturen

Prozessmanagement ist seit den 1990ern eine weitverbreitete Tugend in den meisten Branchen. Zu Beginn verstanden als Dokumentation, Optimierung und Steuerung der Ablauforganisation – das sogenannte Business Process Management (BPM). Dann ausgeweitet auf die IT – im Sinne von System- und Hardwarelandkarten. Und schließlich erweitert um den Anspruch der Ausführbarkeit auch in Richtung der sogenannte Vorgangsteuerungen.

Ein erster Wechsel der Blickrichtung erfolgte durch die sogenannten Workflow-Systeme und als erster Paradigmenwechsel können in diesem Zusammenhang die graphischen Customizing-Oberflächen einzelner Produkte gelten. Heute können mit den Technologien RPA (Robotic Process Automation) und IPA (Intelligent Process Automation) alle diese Ansprüche an das große P von Processes als etabliert und beispielsweise via Cognitive Capturing auch mit dem zweiten großen Change Driver dieser Tage – der Digitalisierung – als aligned ansehen.

Aber wieviel Intelligence – organisational oder artificial intelligence – ist hier bereits involviert? Also – der Reihe nach!

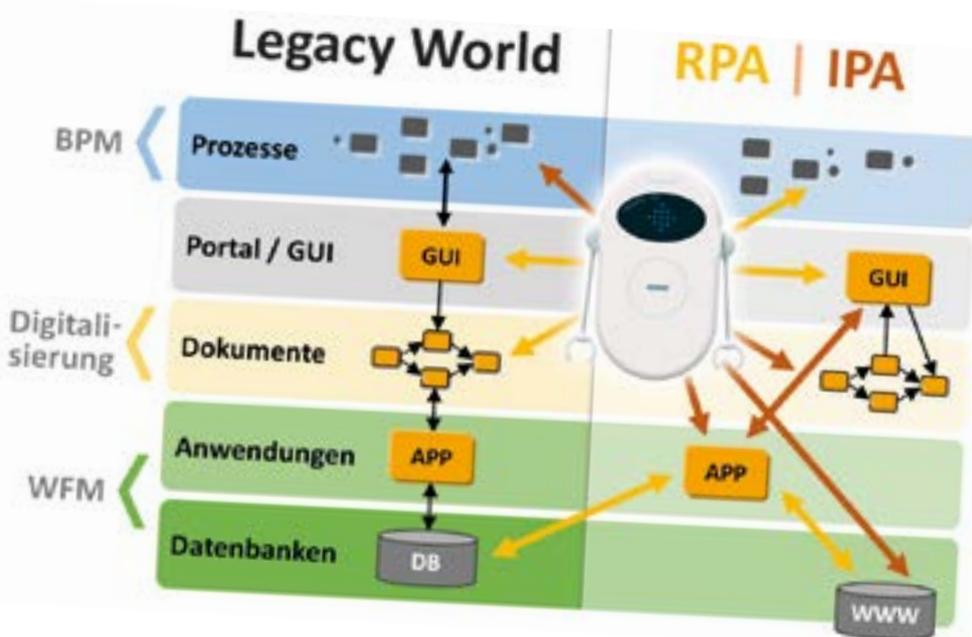
Entwicklungen des Prozessmanagements

Prozessmanagement kann in Banken und Versicherungen als etabliert gelten, da es seit gut 20 Jahren als Effizienzmaßnahme und regulatorische Anforderungen formuliert ist. Es hat den typischen Hype-Zyklus neuer Methoden durchlaufen: Große Erwartungen – große Breite an Modellierungswerkzeugen und methodischen Ansätzen aus allen Teilen der Welt (z.B. ARIS, Adonis, Casewise, Visio). Institutionalisierung über Prozessmanagement-Teams in den Orga-Abteilungen und eben Regulatorik etwa als Schriftlich Fixierte Ordnung (AT 5 MaRisk), Bankentestament (MaSanV) oder die Rundschreiben zu Outsourcing von EBA, BaFin oder FINMA.

Geschäftsprozessmanagement sorgte zwar in fast jedem Vorhaben der ersten Jahre für nachvollziehbar effektive und effizientere Geschäftsprozesse, war aber nicht in der Lage, Systemprozesse synchron mitzuziehen – denn es blieben erst einmal Prozessoptimierungen auf Plotterpapier.

Die sogenannten Vorgangsteuerungen konnten als technisches Lösungsmodell dieser Zeit einen durchaus beeindruckenden Wirkungsgrad innerhalb der Systemwelten eines Finanzdienstleisters oder eines Toolanbieters realisieren und rangierten dabei grundsätzlich auf der Ebene von Middleware.

Klaus Tilly hat ab 1990 in der Versicherungswelt Aufsehen erregt, als er mit Forschungsmillionen der IBM-Etats im Process Lab in Wien und Brüssel dazu beigetragen hat, eine proprietäre IBM Workflow-Engine auf Basis von MQSeries anzubieten. Ein Jahrzehnt später hat der Autor dieses Artikels mit einem Team der Dresdner Bank auf Basis des BPM-Tools ARIS eine Vorgangsteuerung für den Zahlungsverkehr prototypisch soweit gebracht, dass auf einer Architektur mit Komponenten von Sun, BEA und Oracle eine Performance von 13.000 Transaktionen/sec erreicht werden konnte. Leistungsfähig – natürlich, aber weit entfernt von einem Tool-Standard.



Bot-Technologien überwinden interne und externe Grenzen – horizontal (Anwendungsschichten) und vertikal (fachl. Silos)

Technische Workflow Management (WFM)-Tools haben zwar erneut die Durchlaufzeiten signifikant optimiert, ließen aber nun die Aufgabe offen, Business Workflows und die Dokumenten-Workflows der ersten Digitalisierungsansätze nur mühevoll synchron

halten zu können. Dokumentenmanagement wurde als „eigene Ebene“ in der Prozess- und IT-Architektur von Banken und Versicherungen mit eigenen Systemen realisiert. Zu den vertikalen Daten-Silos der Spartensysteme kamen also horizontale Silos der Dokumentenworkflows hinzu. Relevanter Business Content stieß somit weiterhin an Organisations- und Systemgrenzen sowie die aus regulatorischer und IT-Security-Motivation heraus errichteten Chinese- und Firewalls.



Blue Prism folgt dabei grundsätzlich dem Prozessmodellierungsansatz der oben genannten Vorgangsteuerungen als methodeninduzierte Optimierung. Solche Tools sind somit eher für große Organisationen geeignet, da der Aufwand zur Produktivsetzung von RPA-Strecken zwar ebenfalls unter dem klassischer Anwendungsentwicklung liegt, aber immer noch

einen signifikanten, organisatorischen Überbau (sogenannte Bot Factories) erfordert. Das differenzierte Rollenmodell klassischer Anwendungsentwicklung vom Businessanalysten über Lösungsarchitekten, zum Bot-Entwickler, -Tester und -Betreiber wird hier typischerweise fortgeführt.

Jüngere RPA-Lösungen setzen zur Umsetzung eher auf den Lab-Charakter agiler Zusammenarbeitsformen: Die Businessseite beschreibt die ungeliebte Handarbeit nicht nur in klassischer Konzeptform, um dann eine IT-Lösung als das Produkt aller typischen Verständnislücken zwischen Business und IT testen zu dürfen, sondern sie führt Ihren Lösungsvorschlag direkt am System vor. RPA-Tools wie Automation Anywhere und UiPath „schneiden“ die Anwender-Aktionen auf den Systemoberflächen mit und bauen im Hintergrund die Automatisierungsschritte direkt als ausführbare Bots zusammen.

RPA komplettiert damit die Vision des DevOps-Ansatzes sollbruchstellenfreien Zusammenarbeitens von Entwicklung und Betrieb von Softwarelösungen um den fachlichen Auftraggeber. Auch der alte Traum vom selbstdokumentierenden System ist greifbar nah: Die RPA-Tools erzeugen Ablaufdiagramme und Meta-Daten für die notwendige Dokumentation zur SFO.

Weil die Bots grundsätzlich nicht in den Tiefen der Systemabläufe tauchen, sondern auf vorhandenen (Ober-)Flächen surfen, entfallen Integrationstests und langweilige Release-Zuordnungen. Konkrete Optimierungen sind – bei entsprechend vorbereiteten Umweltbedingungen – in wenigen Tagen produktionsreif.

Kleine Helfer mit großen Möglichkeiten

KI-Bestandteile im Zusammenhang mit „I“ Process Automation erheben nicht den Anspruch als Expertensysteme selbständige oder bessere Entscheidungen zu treffen als die Business Applikationen der Legacy-Architekturen von Banken und Versicherungen, sondern sie unterstützen als little helper, wo diese Funktionslücken haben oder nach dem siebten Merger oder Sourcing Deal weit entfernt von ihrer ursprünglichen Bestimmung operieren.

Die „Intelli-Bots“ können insbesondere für Finanzdienstleister wertvolle Arbeit übernehmen, wenn es gilt, für ein Process Mining oder die sogenannte Cognitive Automation nicht nur strukturierte Vorgaben abzuarbeiten, sondern in unstrukturierten Datenmengen durch Lernprozesse bessere und selbstoptimierte Ergebnisse anbieten zu können.



Beispiel Digitalisierung und RPA

Die Schwäche von Capturing Tools vergangener Generationen werden ausgeglichen – zusätzlich zum Erkennen und Auslesen formularbasierter Informationen (Old-School-Capturing) identifizieren Intelli-Bots auch seitenlange, unstrukturierte Dokumente (Kundenkorrespondenz / Gerichtsurteile / regulatorische Vorgaben oder Internet-Quellen verschiedener Sprachen) bzgl. Art und Inhalt „nur“ durch ein Anlernen mit einer bestimmten Menge von Trainingsdokumenten.

Die kleinen Helfer bringen dabei ihren Control Room als moderne Ausprägung der alten Leitstand-Idee gleich mit und liefern freiwillig jede Menge Steuerungsinformationen zu allen Bot-Aktivitäten, um Prozessmanagern und Compliance-Verantwortlichen gleichermaßen zur Hand zu gehen.

Paradigmenwechsel in der Automation

Als Essenz aus BPM, Vorgangsteuerung und Workflow sowie den Erfahrungen aus der sogenannte Industrialisierung (hier: Lessons Learnt aus autonomen Teams der Fertigungsindustrie, dem Outsourcing von wertschöpfungsfernen Leistungen und der Verwendung von Standard-IT-Tools) ist Automation ganz neu gedacht worden: Kleine, autonome Prozessabläufe – die „Auto-Bots“ der **Robotic Process Automation** – sind als Selbstfahrer auf internen und externen Datenhighways unterwegs. Sie ermöglichen nun, sowohl auf Daten- und Anwendungsebene als auch überall dort, wo ein Mensch mit einem System interagieren kann, Vorgangsschritte zu automatisieren. Diese letzte – bisher technologisch nicht erreichbare – Ebene von IT-Architekturen, die Benutzeroberfläche, wird mit allen Ihren Vor- und Nachteilen zur universalen Schnittstelle für Automationen!

RPA ist dabei grundsätzlich die Umsetzung strukturiert vorgedachter Automatisierungen. **Intelligent Process Automation** ergänzt diesen Ansatz u.a. um selbstlernende Funktionsbausteine. Gartner und Forrester identifizieren RPA unisono als den wachstumsstärksten Baustein moderner IT-Architekturen und die Forrester Wave reiten als Leader die drei Anbieter Automation Anywhere, UiPath und Blue Prism.



Siri, was fühlst du gerade?

Konfrontieren Sie doch einmal Alexa oder Siri mit zutiefst emotionalen Fragen oder Aussagen. Oder fragen Sie einmal nach, warum Ihre „Dame“ genau diese eine Entscheidung mitgeteilt hat.

Nun möchte ich weder den Nutzen dieser KI-gesteuerten Hilfsengel des täglichen Lebens in Frage stellen, noch eine ernsthafte Beziehungskrise für Sie mit Ihrer Helferin heraufbeschwören. Doch lohnt es sich sicherlich schon, die Möglichkeiten und aktuell bestehenden Grenzen automatisierter Entscheidungen zu bedenken.

Probieren Sie es doch einmal aus und ziehen Sie alle emotionalen Register, wenn Sie mit Siri, Alexa, Cortana oder dem Google Assistant sprechen. Das macht Spaß, und wenn jemand von Apple, Amazon, Microsoft oder Google dabei mithört, . . . selbst schuld!

Doch übertreiben Sie es bitte nicht, denn zu Recht hat sich bereits die UNESCO besorgt über die Verfestigung von Rollenvorurteilen durch KI geäußert angesichts von Frauenstimmen, die stets höflich und unterwürfig antworten, selbst wenn sie wüst beschimpft und beleidigt werden.

Der Nutzen dieser durch Algorithmen gesteuerten Ratgeber steht außer Frage: Wir haben die Hände frei, wir müssen uns vieles nicht mehr merken und vergessen es trotzdem nicht. Automatisch und schnell wer-

den viele relevante Informationen einbezogen und dadurch effiziente Planungen und Umsetzungen ermöglicht. Vor allem aber folgen solche Entscheidungen nur der reinen Sachlogik und unterliegen keinen Fehlern durch Ablenkung, mangelnder Konzentration oder Fehleinschätzung von Bedingungen, Situationen und Personen.

Bauchgefühl schlägt Ratio

Wenn Sie jedoch erfolgreiche Unternehmer und Unternehmerinnen fragen, wie sie ihre besten oder überhaupt die meisten ihrer Entscheidungen getroffen haben, werden sie Ihnen sagen, dass es einem Bauchgefühl, einer inneren Stimme oder der eigenen Intuition folgend war. Anders kann es auch nicht funktionieren, denn viele Parameter sind einfach nicht im Voraus zu berechnen oder ändern sich vielleicht in der Zukunft gravierend durch unvorhersehbare Einflüsse. Das war übrigens auch früher schon so und ist nicht erst eine Konsequenz unserer immer schneller, komplexer

und globaler werdenden Welt. In der Antike befragte man daher vor wichtigen strategischen Schritten ein Orakel, um dadurch die – um ein Vielfaches weiseren – Stimmen der Götter in die menschlichen Themen einzubeziehen.

Insbesondere wenn es um Entscheidungen zu personellen Fragen geht, benötigen wir ein Gespür, eine Intuition, für das was funktionieren wird. Zwar gehöre KI in Asien in den Human Resources schon weitgehend zum Standard, sagt Miriam Meckel, Herausgeberin der Wirtschaftswoche, doch „Ich denke, es wird immer eine Kombination aus künstlicher und menschlicher Intelligenz sein, die Personalauswahl und -entwicklung gelingen lässt.“ (M. Meckel bei www.xing-news.com)

Wir nutzen unsere Empathie, um uns in andere Menschen hinein zu versetzen. Der „Blickpunktwechsel“ wird schon sehr lang und häufig erfolgreich genutzt, um strategische Entscheidungen insbesondere auch zwischen Kriegsgegnern zu fällen. Es geht darum wahrzunehmen, wie mein Gegenüber tickt, um zu erahnen, vorauszuspüren, wie er oder sie wohl agieren bzw. reagieren wird.



Individuelle Somatische Marker

Es braucht die Intuition aber auch, um die vielen alltäglichen, scheinbar rein sachlichen Entscheidungen im beruflichen wie im privaten Leben zu fällen. Und – Hand aufs Herz – auch Ihr limbisches System, also die Funktionseinheit Ihres Gehirns zur Verarbeitung von Emotionen, wusste schon häufig in Bruchteilen von Sekunden, dass es genau dieses Auto oder jenes Paar Schuhe sein musste, das Ihr Leben enorm bereichern wird. Den sehr viel langsameren Prozess der logisch-sachlichen Begründung, für uns und für den Rest der Welt, nutzen wir dann danach meist so geschickt, dass das spontan als richtig gefühlte Ergebnis bestätigt wird. Und wir merken es meist selbst nicht einmal. Der portugiesische Neurowissenschaftler António Damásio nennt das „Somatische Marker“, was in uns als körperlich direkt spürbares Erfahrungswissen angelegt wird und womit alle neuen Eindrücke verglichen und dadurch unmittelbar als gut oder schlecht gefühlt werden.

Wie sollte Siri Ihnen denn das richtige Gericht von der Speisekarte empfehlen können, ohne Ihre Somatischen Marker zu fühlen und ohne zu spüren, in welcher Verfassung, Situation, Begleitung und emotionaler Haltung dazu Sie sich gerade befinden? Bei der Wahl des passenden Weins zum Essen kann „sie“ dann sicher wieder mit dem richtigen Algorithmus helfen.

Die Wissenschaft spricht in diesem Zusammenhang seit Beginn der 1990er Jahre von „Emotionaler Intelligenz“ (EQ) und unterstreicht deren Bedeutung für unsere Entscheidungen. Es geht dabei um die Fähigkeit, die eigenen Emotionen zu erkennen, zu akzeptieren und sie dahin zu beeinflussen, dass sie der Situation angemessen sind und dem Erreichen unserer Ziele dienen. Weiterhin umfasst EQ die Wahrnehmung der Emotionen anderer, also Empathie und

die dementsprechend erfolgreiche Gestaltung von Beziehungen mit und unter anderen. Auch im Sinne von leadership ability.

Was macht ein erfolgreiches Team aus?

Wie wichtig die emotionale Komponente für Leistung, Kreativität und Erfolg bei der Zusammenarbeit ist, belegt eine Studie von Google zur Aufgabe, das perfekte Team zu kreieren. Als entscheidend erwies sich dabei nicht, aus welchen Personen das Team besteht, sondern wie die Teammitglieder interagieren. Der mit Abstand wichtigste Faktor ist demnach die von jedem einzelnen wahrgenommene „Psychologische Sicherheit“, also das gefühlte Vertrauen darauf, Risiken eingehen zu können ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Das bezieht sich etwa auf den Umgang mit Schwächen, Fehlern oder „dummen“ Fragen und Ideen. Ein Hochleistungsteam ist offenbar eines, in dem emotional bewusst aber wertschätzend und nicht abwertend interagiert wird.

Künstliche trifft auf Emotionale Intelligenz

Natürlich gibt es inzwischen eine Reihe von Wissenschaftlern, die die künstliche mit der emotionalen Intelligenz verknüpfen und bei der Emotionalisierung der KI-Programme auch gute Fortschritte machen. So können höher entwickelte Systeme bereits anhand von einzelnen aufgenommenen Daten die emotionale Verfassung des menschlichen Gegenübers lesen und einordnen sowie daraus die aktuelle Situation analysieren. Diese Systeme zeigen uns damit schon recht gut, dass sie „uns verstehen“ etwa wenn sie uns als ängstlich oder verärgert wahrnehmen und entsprechend gewählte Töne bei ihrer Reaktion anschlagen. Doch muss das lernend aufzubauende Wertesystem des Programms bisher noch immer manuell

nachgesteuert werden. Der Mensch hingegen entwickelt seines ganz selbstständig, beeinflusst durch Sozialisation, Erziehung und Umwelt.

Der entscheidende Unterschied ist, dass Programme keine eigenen Emotionen besitzen. Die sind aber unabdingbar zum Lösen komplexer Aufgaben. Außer dieser Erkenntnis wissen wir jedoch heute noch immer zu wenig über Emotionen, um sie künstlich durch Programmieren erzeugen zu können. So versucht man, die künstlichen Systeme beim Menschen abschauen zu lassen, damit sie lernen, in welchen Situationen wir besonders effizient handeln und erfolgreich sind.

Die Grenzen von KI

Gestattet sei an dieser Stelle die kritische Frage, ob aktuell und in Zukunft wünschenswerte Effekte zu erwarten sind, wenn lernende Systeme nach menschlichen Vorbildern schauen und aufnehmen, welche Menschen mit welchem Verhalten bislang Einfluss und Erfolg verbuchen können.

Der Part der Emotionalen Intelligenz bei wichtigen Fragen wird wohl weiterhin auf absehbare Zeit oder vielleicht auch für immer vom Menschen übernommen werden. Entscheidend wird sein, zu erkennen, wo algorithmisch gesteuerte Systeme den größeren Nutzen haben und wo die Emotionale Intelligenz überlegen ist.

Wir Menschen brauchen für kluge Entscheidungen beides: Ratio und Emotion. Daher sollten wir weiterhin die Optionen, die sich gut anfühlen, zwar sachlogisch prüfen aber nicht kaputtrechnen oder -argumentieren. Und auf der anderen Seite gilt: Egal was Siri oder Alexa auch empfehlen, wenn es Bauchschmerzen verursacht: Lieber mit dem Bauch entscheiden!



Von Kilowatt zu Kilobyte

Die Rolle von Künstlicher Intelligenz bei der Transformation des Energiesektors

Der Energiesektor hat sich in den letzten 15 Jahren in einem nie dagewesenen Tempo verändert. Volatile Energiepreise, sich ständig ändernde staatliche Regulierungen, die Entwicklung hin zu nachhaltiger Energie, verschärfter Wettbewerb, Digitalisierung und Kunden, die zu Energieerzeugern werden...



All dies hat die Energieunternehmen gezwungen, sich in hohem Tempo zu verändern. Sie müssen kundenorientierter werden, neue Geschäftsmodelle und Produkte entwickeln, mit neuen Partnern zusammenarbeiten, neue Technologien implementieren und völlig neue Fähigkeiten erlernen. Eine der wichtigsten Entwicklungen ist die Rolle von Daten und künstlicher Intelligenz. Genau wie bei der Digitalisierung lernen Energieunternehmen, dass KI nicht nur eine neue Technologie ist, die sie beherrschen müssen. Es wird die Art und Weise, wie wir mit unseren Kunden umgehen und wie wir Geschäfte machen, grundlegend verändern. Im Moment sind wir nur am Anfang.

Bereits einfache KI-Lösungen im Einsatz

Das bedeutet, dass wir relativ einfache KI-Lösungen wie Chatbots implementieren, die Kunden 24/7 bei ihren Fragen unterstützen, oder KI verwenden,

um den Energieverbrauch des Kunden auf der Grundlage von Smart Meter-Daten vorherzusagen und transparent zu machen (z.B. Kosten der Waschmaschine pro Monat). Aber da die Datenmenge durch digitale Interaktionen mit unseren Kunden, ihren Häusern oder ihren Autos massiv wächst, ergeben sich neue Möglichkeiten. Vorausschauende Wartung von Hausgeräten oder Lösungen rund um das Laden von Elektroautos kombiniert mit autonomen Fahrten sind nur zwei Beispiele, die bereits in naher bis mittlerer Zukunft Realität werden können. Wie stellen wir sicher, dass unser Energieunternehmen für diese Zukunft gerüstet ist?

Aus Mobile-First wird KI-First

Es beginnt mit einer klaren Richtung bzw. einer Digital- und Datenstrategie, in der die KI eine Hauptrolle spielt. Wie Sundar Pichai, CEO von Google, bereits sagte: „Wir werden uns von der Mobile-First- in eine KI-First-Welt bewegen“. Das bedeutet, dass jeder Schritt der Energie-Wertschöpfungskette diesen Wandel erleben wird. Basierend auf einer klaren Ausrichtung und Priorisierung von oben müssen die richtigen Fähigkeiten aufgebaut, erworben oder mit Partnern entwickelt werden. In Amsterdam und Berlin haben wir eigene Digital-Werkstätten eingerichtet. Wir arbeiten mit zahlreichen Start-ups aus unseren Innovationszentren in Essen, Berlin, Palo Alto, London und Tel

Aviv zusammen. Und wir haben viele interne Gilden gegründet, also Expertenteams, die international und abteilungsübergreifend zusammenarbeiten, um KI-Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Diese Gilden arbeiten an Themen wie Gesprächs-KI, Blockchain, Robotic Process Automation und Datenwissenschaft. Und diese Strukturen sind innerhalb unserer normalerweise nicht so agilen Unternehmensstrukturen erstaunlich fließend. Das bedeutet, dass es uns zunehmend gelingt, nicht nur die richtigen Experten zusammenzubringen, sondern auch ein Umfeld zu schaffen, in dem sich diese Menschen auszeichnen können. Dies erfordert deutlich andere Führungsqualitäten als diejenigen, die in der Vergangenheit für den Erfolg verantwortlich waren.

Wandel zu KI wird überlebenswichtig

Hier geben all die Arbeiten, die in den letzten Jahren unternommen wurden, um flachere, agilere Strukturen zu implementieren, den Experten mehr Raum, um innerhalb eines klaren Rahmens zu definieren und zu entscheiden. So entstehen unterstützende Führungskräfte anstelle von autoritären Chefs mit Top-Down-Entscheidungen.

All diese Veränderungen sind notwendig, damit die Energieunternehmen für die Welt des „KI-First“ gerüstet sind und nicht von großen Tech-Konzernen, die in den Energiesektor eintreten, überholt werden. Denn Energie ist nicht mehr nur ein Kilowattgeschäft, sondern zunehmend ein Kilobytegeschäft....



Arjan van der Eijk arbeitet bei Innogy in Deutschland als Head of Retail Programme Management.

PMO as a Service?

Es gibt viele Gründe, zu fragen, ob bei einem Projekt auch das Projekt Management Office (PMO) as a Service ausgelagert werden kann.

Dazu zählen neben Kostengründen eine bessere Planbarkeit, rechtliche Sicherheit und mehr Flexibilität. Aber lässt sich die „gute Seele“ im Projekt einfach dezentralisieren? Das kommt darauf an, denn eine pauschale Antwort gibt es nicht. Das PMO ist meist historisch gewachsen. So ist es naturbedingt in allen Unternehmen unterschiedlich und hinsichtlich seiner spezifischen Aufgaben und Verantwortungen einzigartig.

Jedes PMO ist unterschiedlich

Erledigt das eine PMO vielleicht lediglich die administrativen Tätigkeiten in Form von Assistenzaufgaben, so übernimmt das andere PMO die umfassende Betreuung und das ganzheitliche Management des Projektes. Dies bedeutet über der internen Organisation und damit verbundenen Schnittstellen zu Linienfunktionen hinaus oftmals auch die Steuerung weiterer Stakeholder wie externer Software- und Produktpartner. Eine weitere elementare Voraussetzung für ein erfolgreiches PMO ist ein tiefgreifendes fachliches Verständnis der Branche, des Projektthemas und dessen Inhalte. Nur so lassen sich im PMO auch die richtigen Maßnahmen und Entscheidungen für ein erfolgreiches Projekt treffen bzw. für die Entscheider vorbereiten. Ebenfalls haben sich komplexe kundeneigene Projektvorgehensmodelle etabliert. Diese dienen nicht nur als einheitlich zu benutzende Templates, Dokumentationsstrukturen und Reportings. Sie sind auch ein elementares Steuerungsinstrument und dienen u.a. für die reibungslose Orchestrierung z.B. für die Gesamtreleaseplanung.

Und: PMO ist Vertrauenssache. Bei aller Qualifikation und Erfahrungen muss auch die Chemie zwischen Projektleitung und -team stimmen. Hier spielt bei aller Automatisierung im PMO der „Erfolgsfaktor Mensch“ als Schnittstelle für die Beteiligten eine entscheidende Rolle.

Auslagerung einzelner PMO-Bereiche

Zurück zur Frage: Kann das PMO as a Service ausgelagert werden? Unsere Antwort lautet: „Ja, zum Teil.“ Im Gegensatz zu anderen Anbietern in diesem Segment, die der Meinung sind, dass sich das gesamte PMO ohne weiteres einem Dienstleister übertragen lässt, differenziert die Solit Finance genauer. Wenn die Rahmenparameter stimmen, können nicht alle, aber ein Großteil, der Aufgaben dezentralisiert werden. Vieles spricht für eine Auslagerung als Service:

- **Fachkräfte:** Das Servicecenter bietet zahlreiche und zugleich sehr erfahrene spezialisierte Fachkräfte.
- **Flexibilität:** Unterschiedlich viele laufende Projekte verursachen häufig entweder einen PMO-Überhang oder einen PMO-Mangel. Ein fest definierter jedoch skalierbarer Servicevertrag ist eine optimale Lösung.
- **Rechtliche Sicherheit:** Gesetzliche Regelungen machen es schwierig, sich temporär mit externen Kräften für Auslastungsspitzen zu versorgen. Ein fester Servicevertrag bietet hier Sicherheit.
- **Expertise:** Solit Finance verfügt über tiefe Fach- und Branchenkenntnis. Aufgebautes Know-how bleibt zudem beim Service-Partner langfristig bestehen.
- **Ausfallsicherheit:** Urlaubs- und krankheitsbedingte Ausfälle werden in Zusammenarbeit mit einem Servicecenter kompensiert.
- **Best Practice:** Vom Erfahrungsschatz profitieren: Wissen aus anderen Projekten fließt automatisch in das PMO mit ein.
- **Kostensenkungen:** Die Kosten für die kundeninterne Infrastruktur sinken erheblich.
- **Transparenz:** Die Kostenstruktur des PMO ist durch den mit dem Servicepartner geschlossenen Vertrag transparent darstellbar.

Das Solit Finance Servicecenter

Die Solit Finance hat Erfahrungen aus über 100 PMO-Projekten systematisch ausgewertet. Das Resultat zeigt, dass sich immerhin 80 bis 90 % der PMO-Aufgaben unkompliziert als Service auslagern lassen. Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, hat Solit Finance neben den bereits bestehenden und etablierten Servicecentern für Dev-Ops und Business Intelligence mit Erfolg ein neues Servicecenter für PMO ins Leben gerufen. Voraussetzung für eine optimale Auslagerung einzelner Leistungen ist eine fest definierte Transitionsphase für projektspezifische und organisatorische Maßnahmen sowie des kundeneigenen Vorgehensmodells. Neben dem Rahmenwerk wird somit bei Projektbeginn ein fester Aufgabenkatalog abgestimmt. In diesem werden die zu erbringenden Leistungen definiert, um einen reibungslosen Service bieten zu können. So sollte das zentrale PMO mit seinen Aufgaben weiterhin beim Auftraggeber bleiben und das dezentrale PMO effizient zur jeweiligen Projektunterstützung in weiten Teilen ausgelagert werden. So wird gewährleistet, dass jedes PMO optimal arbeitet und seine „gute Seele“ behält.



Anwendung Künstlicher Intelligenz in der IT-Security

DIE INFORMATIONENFLUT BEHERRASCHEN

In der IT-Security müssen täglich zahlreiche Informationen über mögliche Angriffe, Schwachstellen und Risiken bewertet und weiterverarbeitet werden. Die Prozesse hierzu werden regelmäßig von Experten durchgeführt und weisen zahlreiche Schnittstellen auf. Hierzu zählen beispielsweise Abstimmungen mit den Risikomeldern, Betriebsbereichen, Projekten und vielen anderen Einheiten zwecks Verbesserung der Informationslage zur Entscheidungsfindung über das weitere Vorgehen.

Die Einbindung von Menschen in diese Prozesse kostet Zeit. In diesem Spannungsfeld zwischen Geschwindigkeit und Qualität der Entscheidungen können automatisierte Expertenverfahren helfen. Mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz könnte die Bedrohungserkennung und damit die Einleitung entsprechender Gegenmaßnahmen deutlich beschleunigt werden.

Entwicklungsstufen der KI

Künstliche Intelligenz ist die Nachahmung von menschlicher Intelligenz. Eine grundlegende Idee ist dabei die Erken-

nung von Mustern in Informationen. Drei Entwicklungsstufen Künstlicher Intelligenz stehen dabei zur Auswahl. Die erste Stufe ist ein Expertensystem, das anhand fest vorgegebener Kriterien einen Sachverhalt einordnet. Dieses verhältnismäßig einfache Vorgehen ist grob vergleichbar mit einer Reihe von Wenn-Dann-Abfragen, deren Antworten in Summe zu einer Entscheidung führen. Die einzelnen Kriterien können nur mit Ja oder Nein beantwortet werden, Kompromisse dazwischen gibt es nicht.

Die zweite Stufe sind wahrscheinlichkeitsbasierte Systeme, die anhand ver-

schiedener gewichteter Kriterien eine Einschätzung mit einer Aussagewahrscheinlichkeit treffen. Hierzu müssen zuvor entscheidungsrelevante Faktoren von Experten ausgewählt und gewichtet werden. Im Gegensatz zu dem ersten Verfahren muss die Erfüllung der einzelnen Kriterien nicht mehr rein digital mit Ja/Nein beantwortet werden. Es sind nun Kompromisse wie „tendenziell wahr“ für die Erfüllung der Kriterien möglich. Um Entscheidungen nach dem menschlichen Vorbild treffen zu können, muss das System zunächst unscharfe Aussagen, wie sie ein Experte treffen würde, in eine Entscheidungslogik über-

führen. Zur Modellierung unscharfer Aussagen wurde 1965 die Fuzzy-Theorie von Lotfi Zadeh begründet. Sie stellt eine Verallgemeinerung der klassischen, zweiwertigen Booleschen Logik dar, die nur zwischen „wahr“ (Wert=1) und „falsch“ (Wert=0) unterscheidet. In der Fuzzy-Theorie sind auch Werte zwischen 0 und 1 möglich, die den Grad der Zugehörigkeit eines Elements zu einer unscharfen Menge (Fuzzy-Menge) ausdrücken.

Wahrscheinlichkeiten mit Fuzzy-Logik

Ein anschauliches Beispiel für Fuzzy-Logik ist die Einstufung einer gemessenen Temperatur in „kalt“ (Wert=0) und „heiß“ (Wert=1). Im Gegensatz zu der klassischen Booleschen Logik mit den zwei sich gegenseitig ausschließenden Attributen „kalt/heiß“ können die Temperaturen in der Fuzzy-Logik mittels Zugehörigkeitsfunktionen anteilig den beiden Mengen „kalt“ und „heiß“ angehören. Wahrheitsgrade bzw. Zugehörigkeitswerte zwischen 0 und 1 sind fuzzy-logisch möglich. Beispielsweise könnte eine Temperatur von 18 Grad Celsius zu 60 % das Attribut „heiß“ und zu 40 % das Attribut „kalt“ zugeordnet bekommen. Allerdings handelt es sich stets um eine von Menschen getroffene Vorauswahl von Kriterien während viele andere Faktoren als nicht relevant zur Entscheidungsfindung weggelassen werden. So bleibt ein großer Teil von Informationen ungenutzt.

Eigenständiges (Weiter-)Lernen des Systems

Die dritte Stufe ist DeepLearning. Hierbei wird ein System mit Informationen angelernt, um Muster erkennen zu können und damit verdächtige Vorgänge zu analysieren. Ein Einsatzgebiet ist beispielsweise die Erkennung von schadhaftem Code, da neue Schadprogramme häufig auf Mutationen bestehender Malware beruhen. Umgekehrt kann auch das Fehlen von Bestandteilen, die regelmäßig in gutartigem Code zu finden sein müssten, von den Systemen festgestellt werden. Dazu wird das System zunächst mit Beispielen für guten und schlechten Code trainiert. Die Wahrheitsgrade zur Beurteilung von gut und schlecht werden über den ständig wiederholten Prozess der Anreicherung mit neuen

Beispielen vom System permanent angepasst und verbessert. Dabei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die Input-Daten möglichst fehlerfrei sind, um den Lernprozess nicht in eine falsche Richtung zu lenken. Im Gegensatz zu Stufe 2 erfolgt bei DeepLearning die spätere Anpassung der Schwellenwerte nicht mehr durch Experten, sondern autark durch das System. Es sammelt Erfahrungen und optimiert sich selbst. Solche Systeme lernen in ihrer Umgebung ständig dazu, passen sich somit im Zeitablauf den individuellen Gegebenheiten in einem Unternehmen an. Im Vergleich zu konventionellen Security Anwendungen können die KI-basierten Tools sicherheitsrelevante Vorfälle schneller identifizieren.

Schnell, permanent und unermüdlich

Zusammenfassend ist ein wesentlicher Vorteil von Künstlicher Intelligenz darin zu sehen, dass sehr große Datenmengen in kurzer Zeit in einem Lernprozess verarbeitet werden und sich die Systeme selbstständig stets weiterentwickeln und ihrer Umwelt anpassen. Im Vergleich zum Menschen geschieht dieser Prozess enorm schnell, permanent und unermüdlich. Das ist bei der Vielzahl täglich neu auftretender Bedrohungen ein enormer Wettbewerbsvorteil. Diesen werden auch Hacker sich nicht entgehen lassen. Hacker könnten diese Technologie beispielsweise für ein intelligenteres „phishing“ einsetzen und so ganz gezielte, maßgeschneiderte Angriffe durchführen. Sie könnten Schadprogramme entwickeln, die sich während eines laufenden Angriffs durch gesammelte Informationen über das Zielnetzwerk ständig verändern und die Angriffsmethode optimieren. Diese realisieren, ob sie von Abwehrmechanismen erkannt wurden und ändern daraufhin ihr Verhalten und verstecken sich. Dem kann eine IT-Security nur durch eigene KI-Systeme begegnen. Das traditionelle, regelorientierte und nur auf bereits bekannten Schadcode-Signaturen basierte Verfahren wäre solchen Angriffen schutzlos ausgesetzt. Schon heute können täglich in ihrer Vielzahl neu und nahezu industriell generierte Varianten bestehender Malware beobachtet werden, die die klassischen Abwehrprogramme durch ihre Masse schlichtweg überfordern. Dennoch haben signatur-

basierte Verfahren den großen Vorteil, Schadprogramme sehr frühzeitig zu erkennen, wohingegen verhaltensbasierte Lösungen warten müssen bis die Schadprogramme aktiv geworden sind. Eine Kombination aus beiden Verfahren erscheint daher sinnvoller als nur auf Künstliche Intelligenz zu setzen.

Stanislaw Petrow oder der Erfolgsfaktor Mensch

Fazit: KI wird zukünftig in der IT-Security nicht wegzudenken sein. Die Systeme werden Aufgaben übernehmen wie das Erkennen und ggfs. sogar Vorhersagen abgewandelter Angriffsmethoden wie auch die Überwachung von Netzwerk-Traffic auf Anomalien. Ebenso gehört die intelligente Analyse von Mails hinsichtlich Ausdrucksweise, Übermittlungsparametern usw. zur Erkennung von Phishing bei gleichzeitig geringen „false positives“ dazu. Bei alledem bedarf es vorher der menschlichen Kompetenz, diese Systeme mit gezielten und korrekten Informationen anzulernen und auch später im Bedarfsfall über Fehlalarme zu entscheiden. Hier sei auf den russischen Offizier Stanislaw Jewgrafowitsch Petrow verwiesen, der 1983 einen Atomkrieg verhinderte, weil er sich über die (falsche) Einschätzung eines computer- und satellitengestützten Überwachungssystems hinwegsetzte. Eine Sonnenreflexion an einer amerikanischen Raketenstation wurde vom System als Raketenstart interpretiert und der sofortige nukleare Gegenschlag von russischer Seite wäre die logische Folge gewesen. Alle weiteren Systeme lieferten keine brauchbaren Informationen. Petrow entschied sich jedoch für einen Fehlalarm mit der einfachen logischen Begründung: Wenn die Amerikaner angreifen, dann schicken sie ganz viele Raketen und nicht so wenig. Auch zukünftige, automatisierte Entscheidungsverfahren werden vermutlich nicht ohne gesunden Menschenverstand in der Überwachung auskommen, ansonsten könnte es zu einem sehr ungünstigen Verlauf kommen.



Digitale Bonitätsprüfung

So geht Gehaltsnachweisprüfung heute

Bonitätsprüfungen sind ein wichtiger und kostenintensiver Teil des Kreditgeschäftes. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Gehaltsnachweisprüfung zu. Die Curentis AG, langjähriger Partner der Solit Finance, hat die Software Docu-Check entwickelt, die die OCR-Erkennung von Gehaltsnachweisen mit einer regelbasierten Prüfung verbindet. Auf diese Weise wird dieser wichtige Geschäftsprozess automatisiert und digitalisiert.

Die tatsächliche Menge der Gehaltsnachweisprüfungen, die jährlich von deutschen Banken durchgeführt wird, lässt sich nur ungefähr erahnen. Es ist jedoch von einer mindestens zweistelligen Millionenzahl der Prüfungen auszugehen. So ist die Anzahl der Ratenkredite in den letzten Jahren angestiegen und erreichte mit 8 Millionen abgeschlossenen Verträgen einen neuen Höchststand*. Erschwerend kommt hinzu, dass sich auch das Konsumentenverhalten massiv geändert hat.

Die Anzahl der Kreditanfragen pro Kredit steigt seit Jahren kontinuierlich an. Bereits 2015 gab es durchschnittlich 1,5 Anfragen für einen Kredit; 2017 schon 2,1 Anfragen pro Kredit*. Ausgeprägte Hausbankloyalität gehört der Vergangenheit an. Stattdessen ermöglicht das Internet einen schnellen Vergleich der

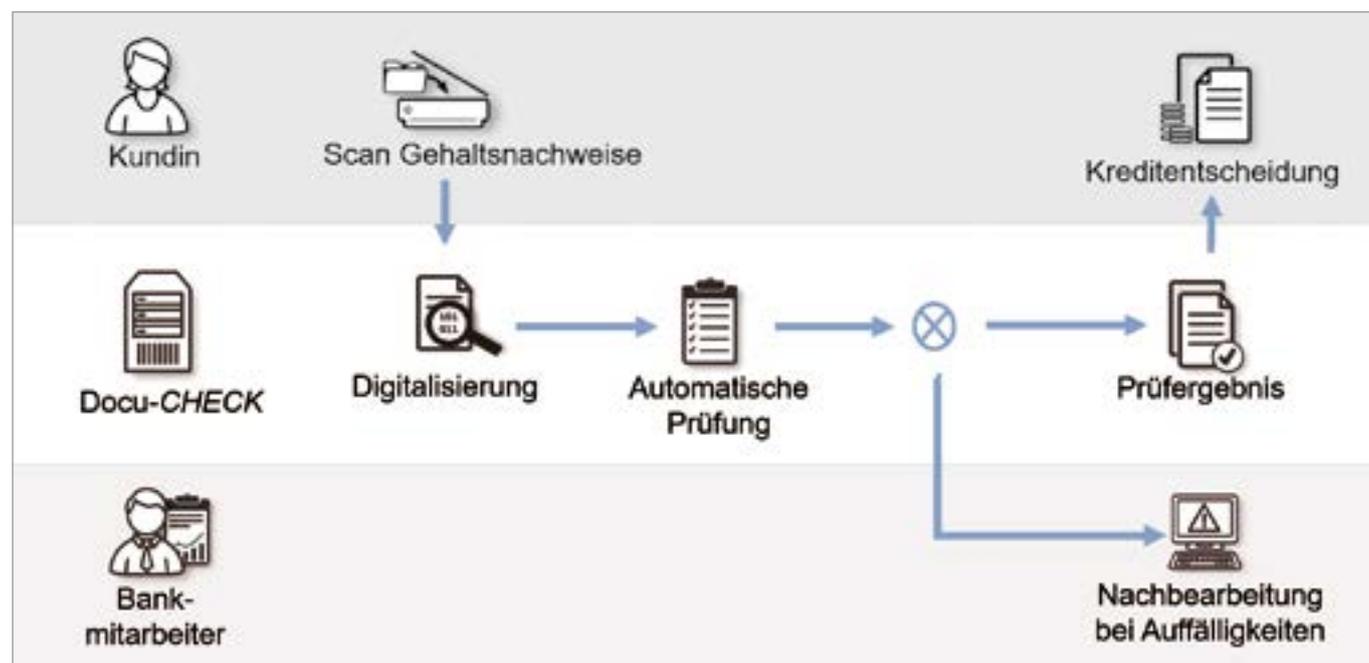
Kreditkonditionen und Kreditanfragen bei vielen verschiedenen Banken. Für die Kreditinstitute bedeutet das eine hohe Gefahr, Zeit und Geld in die Bonitätsprüfung zu investieren, ohne mit dem Abschluss belohnt zu werden. Der Kostendruck in der Bonitätsprüfung steigt dementsprechend.

Einhaltung gesetzlicher Vorgaben

Und selbst wenn die Bank das Betrugsrisiko für kalkulierbar hält, ist sie durch gesetzliche Vorgaben gezwungen, die Gehaltsnachweisprüfung genau zu nehmen. Durch die am 01. Mai 2018 in Kraft getretene Immobilien-Kreditwürdigkeitsprüfungsleitlinien-Verordnung hat das Bundesministerium für Finanzen Leitlinien zu den Methoden und Kriterien der Kreditwürdigkeitsprüfung definiert. Im Fokus steht dabei die Frage,

ob das aktuelle und zukünftig zu erwartende Einkommen des Kreditnehmers diesen in die Lage versetzt, seinen Darlehensverpflichtungen nachzukommen. Falls die Bank ihrer Verpflichtung zur einer ausreichenden Kreditwürdigkeitsprüfung nicht nachkommt, kann dies sogar zur Ungültigkeit des Kreditvertrages führen. Kostendruck und gesetzliche Rahmenbedingungen sind daher wichtige Gründe, sich mit einer Automatisierung der Gehaltsnachweisprüfung zu beschäftigen.

Auf der Suche nach einer effizienten, kostengünstigen, risikoorientierten und gleichzeitig gesetzeskonformen Bonitätsprüfung hat Curentis die Software Docu-Check zur Digitalisierung der Gehaltsnachweisprüfung entwickelt, die unter anderem von der Degussa Bank eingesetzt wird.





Prozessabläufe mit Docu-Check:

1. Gehaltsnachweise werden direkt in der Filiale oder in der zentralen Posteingangsstelle eingescannt. Alternativ hat der Kunde im Internet die Möglichkeit, einen Gehaltsnachweis hochzuladen. Der Service kann damit in das Online-Banking-Portal des Kreditinstitutes eingebunden werden.
2. Unabhängig vom Eingangsweg wird der Gehaltsnachweis im nächsten Schritt durch die eingebundene OCR-Software digitalisiert.
3. Danach werden die digitalisierten Daten durch Docu-Check fachlich interpretiert und analysiert.
4. Ein hinterlegtes Regelwerk prüft die Daten auf ihre Plausibilität und meldet Auffälligkeiten.
5. Alle aus dem Gehaltsnachweis gelesenen Daten sowie die Ergebnisse der Überprüfungen stehen für weitere Prozessschritte oder Anwendungen (z.B. E-Akte) zur Verfügung.

Das Regelwerk analysiert die vielfältigen Informationen, die ein Gehaltsnachweis beinhaltet. So wird beispielsweise

der richtige Aufbau der Sozialversicherungsnummer oder die Plausibilität von Steuerbeträgen berechnet. Gleichzeitig hat das Kreditinstitut die Möglichkeit, je nach Geschäftspolitik, weiche Faktoren, wie die Dauer der Beschäftigung oder die Angabe eines Austrittsdatums in die Kreditentscheidung einfließen zu lassen. Für unterschiedliche Produkte oder Vertriebskanäle können auch weitere differenzierte Entscheidungsregeln hinterlegt werden.

Bewährt in der Praxis

Aus Einführungsprojekten bei verschiedenen Banken konnte nachgewiesen werden, dass durch den Einsatz der digitalen Bonitätsprüfung rund 80% der Bearbeitungszeit bei der Gehaltsnachweisprüfung eingespart werden kann. Das bedeutet geringere Kosten für die Bank und schnellere Entscheidungszeiten für den Kunden. Gleichzeitig sinkt die Betrugsgefahr, da im Vergleich zur herkömmlichen Bearbeitung deutlich mehr Auffälligkeiten gefunden wurden. Die Degussa Bank wird die Lösung in allen Vertriebskanälen einsetzen, also sowohl im Bank-Shop als auch im Internet-Banking. Die ausgelesenen Daten werden zur weiteren Verarbeitung an das bankeigene Back-End-System übergeben.

Durch die nahtlose Integration in die Geschäftsprozesse der Bank verkürzen sich die Bearbeitungszeiten; gleichzeitig sinken die Prozesskosten der Betrugserkennung durch den Entfall der manuellen Prüfung von eingereichten Gehaltsnachweisen deutlich. Auch die Risiken durch manipulierte Gehaltsnachweise werden minimiert.

„Wir freuen uns sehr, Docu-Check zur digitalen Bonitätsprüfung in unserer Bank einzuführen.“, so Stefan Günther, Mitarbeiter in der Unternehmensentwicklung der Degussa Bank AG. „Die Software-Lösung“, so Günther weiter, „hat sich im direkten Vergleich mit anderen Anbietern als beste Variante für unser Haus hervorgetan. Durch die volle Integration in unsere Geschäftsprozesse sowie die individuelle Parametrisierbarkeit ermöglicht Docu-Check die digitale Prüfung der Gehaltsnachweise unter Bonitäts- und Fraud-Aspekten.“

Die innovative Bonitätsprüfung von Curentis kann daher auf dem Weg zur Digitalisierung einer Bank einen positiven Beitrag leisten, der sich insbesondere auch durch eine kurze Amortisationszeit auszeichnet.

* Quelle:
Schufa-Kreditkompass
2018

Ralf Penndorf ist Vorstand der Curentis AG und Geschäftsführer der Curentis Risk Factory GmbH, die sich auf Softwarelösungen für die Automatisierung und Digitalisierung von Identitäts- und Bonitätsprüfungen spezialisiert hat.



Headhunting im Wandel

Erfolgsfaktor Mensch trifft KI



Wurden Headhunter vor einigen Jahren noch ausschließlich für top Führungspositionen bemüht, besetzen sie heute bereits Positionen auch unter 100.000 Euro Jahreszielgehalt. Das zeigt, dass Fachkräfte unabhängig von Führungsqualifikationen rar gesät sind, aber gleichzeitig Arbeitgeber eben diese brauchen, um weiterhin erfolgreich agieren zu können.

In Folge tauchen zunehmend neue Personalberater und Headhunter am Markt auf, die das große Geschäft wittern und hoffen, u.a. mithilfe Künstlicher Intelligenz schnell agieren und eine „schnelle Mark“ machen zu können.

Starker Markt dank Fachkräftemangel

Das stetige Wachstum unserer Branche zeigt deutlich, dass sich die Machtverhältnisse auf dem deutschen Arbeitsmarkt spürbar zugunsten der Arbeitnehmer verschoben haben. Vakanzen und suchende Unternehmen gibt es genug. Hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte zu wenig.

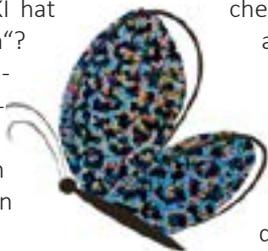
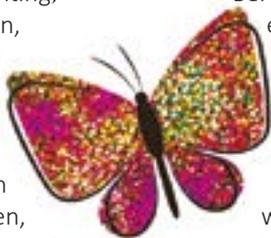
In Deutschland haben wir einen enormen Fachkräftemangel. Positionen, die leicht zu besetzen sind im Sinne von „hier erhält ein suchendes Unternehmen noch eigene Bewerbungen“, werden nicht an externe Personalberatung oder Headhunter outsourced. Wir bei Solit Finance bekommen die Positionen, die es wirklich in sich haben. Für die man das berühmte Detektiv-Gen braucht, um überhaupt potentielle Kandidaten zu identifizieren. Unterstützung brauchen suchende Unternehmen bei spezialisierten Fach- und Führungskräften, die Mangelware sind und genau deshalb die Zuhilfenahme eines Headhunters rechtfertigen. 2017 wurden 68.000 Führungs- und Expertenpositionen durch Personalberater besetzt. Die Honorare für diese Leistung sind im Jahr 2017 um gut zehn Prozent auf 2,19 Milliarden Euro gestiegen.



Instinkt und Künstliche Intelligenz

Das klassische Headhunting, wie es viele von uns kennen, wird aktuell zunehmend von Künstlicher Intelligenz unterstützt und teilweise sogar abgelöst. Kennen wir noch die Detektivarbeit, den oder die Richtige(n) zu finden, arbeiten heute viele Personalberatungen mit ChatBots. Es werden maschinell Leute ausgesiebt, deren automatisch erstellten Persönlichkeitsprofile oder Stimmanalysen nicht zur besetzenden Vakanz passen. Natürlich nutzen auch wir die Künstliche Intelligenz des Netzes, nutzen Algorithmen, um eine erste Auswahl an potentiellen Fach- und Führungskräften zu erhalten. Doch dann geht die Arbeit für uns erst richtig los.

Unsere Kunden kennen uns und unser Credo: Erfolgsfaktor Mensch. Und das gilt für beide Seiten. Unsere Partner schätzen die „menschliche“ Arbeit unsererseits, denn welche KI hat schon ein gutes „Näschen“? Welche KI hat schon zwischenmenschliche Erfahrungswerte? Welche KI kann zwischen den Zeilen – oder sollte man sagen „Algorithmen“ – lesen?



Aufwändige Expertensuche

Bei der Solit Finance GmbH vereinigen wir zwei Geschäftsmodelle unter einem Dach: die Unterstützung unserer Kunden im Projektgeschäft und die Vermittlung von Experten. Bei beiden nutzen wir absolut unabdingbar unsere Stärken, unser Know-how und unseren Spürsinn. Jedoch unterscheiden sich die Anforderungen auch sehr stark voneinander. Geht es bei der Unterstützung im Projektgeschäft oftmals auch um sehr kurzfristige Hilfe, um sofort einsatzfähige Spezialisten und um zeitnahe Reaktionen, befinden wir uns bei der Besetzung von Festanstellungen in anderen Zeitdimensionen. Als „schnell“ gilt hier schon, wenn ein Headhunter innerhalb von sechs Monaten den einen, richtigen Kandidaten zur Unterschrift des Arbeitsvertrages bewegt hat. In diesem halben Jahr suchen wir, identifizieren, sprechen an, führen erste Interviews, prüfen CVs und Referenzen und stellen Persönlichkeitsmerkmale sowie Motivationen des Kandidaten heraus. Erst dann treffen wir die Entscheidung, diesen Experten unserem Kunden anbieten zu wollen.



Beginn gar nicht gewusst, dass er Wechselambitionen hat. Gewusst hat er aber, dass er in mehreren Unternehmen gebraucht wird. Woher? Die gefragten Spezialisten bekommen bis zu 10 Anfragen per Xing oder LinkedIn täglich – was deutlich macht, dass die Digitalisierung zu einem rasanten Transformationsprozess beiträgt. Der Headhunter 4.0 muss sich also neben der modernen künstlichen Intelligenz auch anderer Suchalgorithmen bedienen und vor allem sein persönliches, gut gepflegtes Netzwerk nutzen.

Eine große Rolle für die Entscheidung, eine neue Herausforderung anzunehmen, spielt die Attraktivität des zukünftigen Arbeitgebers. Fach- und Führungskräfte haben mittlerweile hohe Ansprüche. Angefangen von modernen IT-Umgebungen, Weiterbildungen, fachlichen Herausforderungen und Aufstiegschancen bis hin zu Work-Life-Balance, flexiblen Arbeitszeitmodellen, Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung, Gleitzeitmodellen, Home Office, Urlaubstagen und Agilität in diversen Bereichen. Wurde Burn-out in den letzten Jahren immer präsenter, sind nun viele sensibilisiert und priorisieren andere Themen bei einem neuen Unternehmen als früher. Nicht zuletzt soll Arbeit im besten Sinne noch Spaß machen und hier schaut der mögliche Kandidat nicht minder auf die Unternehmenskultur und das Team. Es zählt der „Erfolgsfaktor Mensch“.

Fachlichkeit und Menschenkenntnis

Wir zeichnen uns sowohl durch unsere Fachkompetenz im Banking Sektor aus als auch durch unsere Menschenkenntnis. Top-Kräfte findet eine KI selten, denn die, die wirklich oft angesprochen werden, schützen sich mittlerweile und sind im Netz nicht mehr zu finden. Auch hier zahlt sich unsere Philosophie aus, denn nur wer die besten Kontakte hat, wird von diesen auch die Besten empfohlen bekommen. Und es geht früher wie heute nichts über Empfehlungen.

Attraktivität des Unternehmens entscheidet

Doch damit ist der Fall noch nicht beendet, denn nun geht für uns in die zweite, nicht minder aufwändige, Runde: Der Kandidat muss vom neuen Arbeitgeber überzeugt werden! Richtig Werbung wird betrieben, die Vorzüge und der besondere Mehrwert eines Jobwechsels zu eben diesem Unternehmen muss dargestellt werden! Denn unsere Fach- und oder Führungskraft hat oftmals zu

Solit Finance ist ein guter Partner, um Sie in diesem Umfeld zu vernetzen und zu unterstützen. Wir kennen unsere Kunden und können den Spirit der Unternehmen transportieren. Wir können einschätzen, welcher Mensch passt. Wir verstehen die Fachlichkeiten und leben ein aktives und agiles Netzwerk. Wir sind gerüstet fürs Headhunting 4.0!

Annika Rex, Senior Sales Managerin bei der Solit Finance GmbH, ist überzeugt, dass Personalvermittlung weit mehr braucht als Algorithmen.



Gewusst wie

Neuer Ansatz zur simulationsgestützten Projektdurchführung

Welcher Projektleiter kennt diese Situation nicht? Man steht vor einer völlig neuen Herausforderung, die allenthalben schemenhaft skizziert werden kann.

Dafür hat man einen groben Zeitplan und ein meist zu geringes Budget vorgegeben. Kommt hinzu, dass die Umsetzungen regulatorisch oder zumindest mandatorisch gefordert werden, steht der Projektleiter vor einem großen Abenteuer. Ein wissenschaftliches Forschungsprojekt gemeinsam mit der Uni Trier bringt Struktur und Hilfestellungen für Projektleiter.

Bei der Projektvorbereitung lassen sich metaphorisch anschaulich Vergleiche zu Bergtouren ziehen. Insbesondere bei unwegsamem und zumeist auch unbekanntem Gelände ist eine akribische Vorbereitung lebenswichtig. Nun ist die Vorbereitung zur Umsetzung vieler unbekannter Projekte aus dem Finanzumfeld oder der Assekuranz nicht zwingend lebenserhaltend und doch hat es eines unbedingt gemein: Je besser vorbereitet man ein Projekt beginnen kann, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, Erfolg zu haben.

Hilfestellung durch Simulationen

Diese Projekt-Vorbereitung, bzw. Initiierung von Projekten hat mich dahingehend motiviert, wissenschaftlich zu hinterfragen, ob und wie durch Abstrahierung und vielleicht auch durch die Nutzung von Erfahrungswerten eine Hilfestellung für den Projektleiter geschaffen werden kann. Die erste grobe Idee einer Dissertation war somit geboren. Prof. Dr. Axel Kalenborn vom Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik an der Universität Trier fand Gefallen an der Idee und so entwickelten wir zusammen den Gedanken weiter. Das Ergebnis war ein simulationsbasierter Ansatz, der auf abstrahierten Projektkennzahlen und darauf wirkenden Störgrößen basiert.

Definition: Ein Projekt ist ein zeitliches begrenztes Vorhaben, zur Schaffung eines einmaligen Produktes, einer Dienstleistung oder eines Ergebnisses.

In der Regel sollte ein Projekt „Neuland“ betreten und etwas schaffen, dass es dieser Form noch nicht gibt. Dies impliziert, dass für die Schaffung dieses Ergebnisses auch keine Blaupause zur Erstellung vorliegt. Dies ist der Punkt, an dem das Projektmanagement ansetzt. Wie zuvor beschrieben ist davon auszugehen, dass die Informationen, die einem Projektleiter zu Beginn des Projekts vorliegen, eher rudimentär oder ausbaufähig sind. In dieser Situation befinden sich wohl alle Projektleiter zu Beginn einer Maßnahme. Jetzt ist guter Rat teuer. Worauf setzt man seine Planungen auf? Was stimmt man zuerst ab? Was sind die sinnvollsten ersten und nächsten Schritte? Welche Ressourcen benötige ich überhaupt? Auf was muss ich achten? Bin ich vielleicht in einer politisch angestregten Umgebung?

Die Matrix veranschaulicht die Kausalrelation zwischen Kennzahlen und Störgrößen.

	Projekt		Stakeholder		
	Kennzahlen	Störgrößen	Kennzahlen	Störgrößen	
Mitarbeiter	Motivation Kompetenz Erfahrung	Personalausfälle Überlastung Entscheidungsdiffusion	Qualität Projektleitung Teamfähigkeit	Leistungsprobleme	Individueller Rahmen
	Organisationskultur	Kulturänderung	Räumliche Trennung Anzahl Mitarbeiter Barrieren	Teamkonflikte Personalwechsel	Sozialer Rahmen
			Vertrauen Änderungsflexibilität	Kooperationsdefizite Misstrauen	Vernetzung
Organisation	Organisationsstruktur	Missmanagement Strukturdefizite	Budget Projektdauer Abhängigkeiten	Fehlplanung Budgetkürzung Terminverschiebung	Orga- und Management Rahmen
	Zielkenntnis Anforderungskennntis	Zieländerungen Rahmenänderungen Scope Creep	Anforderungsdynamik Anforderungspräzision	Anforderungsänderung Informationsdefizite	Anforderungen und Ziele
Produkt	Dokumentationsqualität	Dokumentationsdefizite	Innovationsgrad Dokumentationsaufwand	Softwarefehler	Produktdefinition
			Problemkomplexität Codekomplexität Datenkomplexität	Komplexitätszunahme	Produktkomplexität



Eigene Erfahrungen nicht immer nützlich

Diese und weitere Fragen sollte sich der Projektleiter stellen. Anzunehmen ist, dass ein erfahrener Projektleiter Rückschlüsse aus bereits durchgeführten Maßnahmen ziehen kann. Doch sind diese nicht immer hilfreich in der aktuellen Situation. Wir erinnern uns, dass ein Projekt immer einzigartig ist. Vielleicht sind Rückschlüsse aus einem oder mehreren anderen Projekten gar kontraproduktiv? Beispielsweise kann durch einen aktiven und einbringenden Projektponsor eine Situation völlig anders zu bewerten sein als bei einem eher zurückhaltenden oder vielleicht organisatorisch instabilen Projektponsor. Eventuell können auch Erfahrungen dazu führen, neue Wege nicht mehr zu bestreiten und somit das Einzigartige eines Projekts zu hemmen oder gar zu verhindern.

Richtige Wahl des Vorgehensmodells

Bevor wir konkret auf die abstrahierten Kennzahlen und potentiell darauf wirkende Störgrößen eingehen, gilt es die Frage nach dem starren Festhalten an einem speziellen Vorgehensmodell (klassisch, agil, hybrid) auf dessen Aktualität hin zu stellen. Der Projektleiter befindet sich nach wie vor in der Situation, dass eigentlich die Transparenz über projektspezifische Informationen in einer Initiierungsphase nicht in dem Maße vorliegt, die

es erlaubt nachhaltige und weitreichende Projektentscheidungen zu treffen. Darunter fallen auch die Vorgehensmodelle. Entscheidet sich der Projektleiter früh für SCRUM, wird der Wechsel später schwierig. Ebenso umgekehrt. Auf der anderen Seite gibt es zweifelsfrei Situationen, die eine ganzheitliche Planung wie in klassischen Projekten nicht zulassen. Agile Verfahren sind somit eigentlich alternativlos. Und doch halten viele Projektleiter an eingeschlagenen Wegen fest. Vielleicht weil es in der Vergangenheit funktioniert hat, vielleicht auch weil es ein Modell so vorschreibt oder vielleicht auch weil man es so gelernt hat. Doch ist dies noch zielführend?

Kennzahlen & Störgrößen bieten Hilfe

Im Rahmen der vorgezeichneten Dissertation wird untersucht, ob nicht zuletzt der situative Ansatz durch die Auswahl geeigneter Koordinationsmechanismen erfolgsversprechender ist. Das bedeutet, dass der Projektleiter situativ entscheiden soll, welches Koordinationsinstrument (beispielsweise Persönliche Weisung, Selbstabstimmung, Planung, etc.) erfolgsversprechender scheint und dieses entsprechend einsetzt. Dies setzt eine hohe Entscheidungskompetenz voraus und bringt uns zurück zur Abstrahierung von Projektmaßnahmen auf Kennzahlen und auf potentiell darauf wirkenden Störgrößen. Es wurde im Rahmen der wissenschaftlichen Aufarbeitung im Rahmen einer systematischen Literaturrecherche eine

Kennzahlen- und Störgrößen-Matrix zusammengestellt. Dabei wurden die Kennzahlen und Störgrößen in eine Kausalrelation gebracht, die ausdrückt, welche Kennzahlen durch welche Störgrößen beeinflusst werden.

Gemeinsames Forschungsprojekt

Der nächste Schritt zur Evaluierung und Erweiterung der Kennzahlenmatrix liegt in der empirischen Unterlegung. Hierzu entstand die Idee, ein Forschungsprojekt beim entsprechenden Ministerium zu starten und im Rahmen dessen die notwendige Unterstützung durch Spezialisten am Markt zu erhalten. Schnell haben sich die gewünschten Projektpartner im Netzwerk der Solit Finance GmbH gefunden. Zusammen mit Kurt Jungnitsch (Solit Finance), Jürgen Pfitzner (Stant-Group) und Ivo Wächter (Customer Centric Development) hat sich eine schlagkräftige und kompetente Gruppe von Unternehmen zusammengeschlossen, die gemeinsam forscht, um zukünftige Projekte für ihre Kunden noch effizienter durchführen zu können. Nicht zuletzt an dieser Stelle lässt sich erkennen, dass das Firmennetzwerk der Solit Finance mehr als der reine Zusammenschluss von unabhängigen Unternehmen ist. Die Kooperationen gehen weit über den Marktstandard hinaus.



Eine Verbindung, die allen nützt



Was haben Angela Merkel, Lena Meyer-Landrut und Til Schweiger gemeinsam? Und was haben sie mit Odysseus zu tun? Richtig, sie alle hatten einen berühmten Mentor, der sie auch groß machte: Helmut Kohl, Stefan Raab und Bernd Eichinger. Und die Bezeichnung Mentor geht zurück auf den gleichnamigen Lehrer und Berater von Odysseus' Sohn Telemach.

Mentoring bedeutet kurz gesagt, dass eine erfahrene Person (der Mentor) ihr Wissen oder ihren Erfahrungsschatz an eine noch nicht so erfahrene Person (den/die Mentee) weitergibt. Ziel dabei ist, den/die Mentee in seiner/ihrer persönlichen oder beruflichen Entwicklung zu unterstützen und zu fördern.

Formen des Mentorings

Im Unterschied zu einem Coach ist ein Mentor oder eine Mentorin nicht speziell für diese Tätigkeit ausgebildet, sondern verfügt nur über seine eigenen Erfahrungen und den Wissensvorsprung. Ein Mentor kann zudem ganz unterschiedliche Rollen einnehmen. Er kann Ratgeber, Karriereberater, Fach- oder Führungsexperte, Coach, Netzwerker, Vorbild, Feedbackgeber sein oder in Ausnahmefällen sogar Krisenberater und Beschützer. Dabei gibt es zahlreiche Formen des Mentorings: intern oder extern (sog. Cross-Mentoring mit Partnern aus unterschiedlichen Unternehmen), informell oder institutionalisiert (die Mentoring-Partner finden mithilfe einer Organisation zusammen), individuell oder in Gruppen. Ich habe selbst sehr gute Erfahrungen mit verschiedenen Varianten des Mentorings gemacht (formell und informell, intern und extern...) und hatte sowohl an der Universität als auch im Unternehmen und außerhalb des Unternehmens unterschiedliche Mentoren und Mentorinnen.

KIM – Mentoring für weibliche Führungskräfte

Ein gutes und erfolgreiches Beispiel für Cross-Mentoring ist „KIM - Kompetenz im Management“ – ein Programm, das auf eine Initiative des nordrhein-westfälischen Frauenministeriums (heute: MH-KBG) zurückgeht. Seit dem Jahr 2000 wurden hier mehr als 400 Tandems zusammengeführt. Damit ist KIM das erfolgreichste unternehmensübergreifende Mentoring-Programm für junge weibliche Nachwuchsführungskräfte in Deutschland.

Ich hatte das Glück, während ich vor über elf Jahren meine erste Führungsrolle übernommen habe, als Mentee an dem Programm KIM teilnehmen zu dürfen. In dieser Situation „von der Kollegin zur Führungskraft“ war es für mich immens wertvoll, von einer erfahrenen Führungsfrau (heute Finanzvorstand eines großen deutschen Unternehmens) als Mentorin begleitet zu werden.

Auch heute profitiere ich noch von dieser Zeit. Ich habe mir in der Zusammenarbeit mit meiner Mentorin einige grundlegende Tools und Vorgehensweisen angeeignet. So habe ich zum Beispiel einen „Werkzeugkasten“ für die Einarbeitung in eine neue Führungsrolle mitgenommen, den ich im Laufe der Zeit immer weiter verfeinert habe. Nun kann ich bei der Übernahme einer neu-

en Führungsaufgabe auf diese Werkzeuge zurückgreifen und sie immer wieder anwenden. So schaue ich heute bei neuen Rollen gleich auf das Wesentliche und finde mich schneller hinein.

Neben dem Verständnis, wie wichtig die klare Definition und Verfolgung von Zielen für die weitere persönliche Entwicklung und die eigene Karriereplanung ist, habe ich auch von vielen konkreten



Tipps, Ratschlägen und Denkanstößen profitiert. So habe ich die Kraft des Netzwerks noch deutlicher schätzen gelernt als vorher und versuche, für die Pflege eines internen und externen Netzwerks stets genügend Zeit einzuplanen.

Gendergap – Frauen in Führungspositionen

Leider gibt es immer noch signifikant weniger Frauen als Männer in Führungspositionen. Deshalb war es für mich besonders wertvoll, eine Seniorfrau als Mentorin zu haben. Sie half mir, manche Fallstricke im täglichen Umgang mit männlichen Kollegen zu vermeiden und mir auch selbst besser bewusst zu machen, wie sehr wir alle von genderspezifischen Stereotypen und Vorurteilen geprägt sind. Hierzu empfehle ich ein Video von „The Royal Society“ zum Thema „unconscious bias“: <http://tiny.cc/finno>

Einige Experten gehen davon aus, dass sich im Arbeitsumfeld und auch bei der Einschätzung „typisch weiblicher“ und „typisch männlicher“ Eigenschaften erst dann etwas merkbar ändern wird, wenn signifikant mehr Frauen in höheren Führungspositionen angekommen sind. Da die Entwicklung in deutschen Unternehmen trotz vieler Diskussionen und Fördermaßnahmen für den weiblichen



Führungsnachwuchs immer noch sehr langsam ist, kommen vermehrt Stimmen auf, die eine Quote fordern.

Zudem haben Studien gezeigt, dass Frauen in einem stark männerdominierten Umfeld teilweise sogar dafür sanktioniert werden, wenn sie andere Frauen fördern. Zumindest scheinen einige Frauen dies so zu empfinden. Daher war mir meine Mentorin immer ein Vorbild, die sich als Seniorfrau bewusst dafür entschieden hatte, andere Frauen zu fördern. Heute möchte ich ebenfalls etwas zurückgeben und engagiere mich daher in verschiedenen Frauennetzwerken und auch als Mentorin. So bin ich beispielsweise sowohl intern in unserem Unternehmen als auch extern im Programm KIM als Ratgeberin und Karriereberaterin für junge Nachwuchs(führungs)kräfte aktiv.

Unterschiede zwischen Frauen und Männern

Untersuchungen haben gezeigt, dass Frauen zwar etwas häufiger Mentoren haben als ihre männlichen Kollegen, das Mentoring bei ihnen jedoch nicht ebenso effektiv wirkt. Dies zeigt sich darin, dass in den Vergleichsgruppen Männer häufiger befördert werden als Frauen.

Wissenschaftler haben dafür zwei interessante Ursachen gefunden:

1. Frauen werden eher von Mentoren aus niedrigeren Führungsebenen unterstützt, während Männer öfter Mentoren aus der oberen Führungsebene haben.
2. Frauen nutzen das Mentoring oftmals als Coaching und zur persönlichen Weiterentwicklung, während Männer ihre Mentoren vermehrt als Sponsoren sehen, die ihnen den nächsten interessanten Job, eine Beförderung oder eine Gehaltserhöhung vermitteln.

Somit besteht für weibliche Mentees bei der konkreten Nutzung des Mentorings noch Optimierungspotential. Und Unternehmen können bereits beim Aufsetzen entsprechender Programme ein stärkeres Augenmerk auf das Thema Sponsoring setzen.

Reverse Mentoring – von den Jungen lernen

Im klassischen Mentoring dreht sich alles darum, dass junge KollegInnen von erfahrenen KollegInnen lernen. Doch warum sollen immer nur die Jungen von den „alten Hasen“ lernen? Gerade bei neuen Themen etwa rund um Digitalisierung, neuen Projektmanagement-Methoden oder einer neuen Führungskultur ist das Konzept des Reverse Mentoring eine gute Idee: Digital Natives, die mit den neuen Technologien und Methoden viel selbstverständlicher umgehen als manch „Alteingesessener“, können älteren Kollegen digitales Wissen vermitteln. Bei der Diskussion über Apps und Social-Media-Themen wird so mancher Alters- und Hierarchieunterschied überbrückt und Distanzen werden überwunden.

Beide Seiten profitieren voneinander

Auch in meiner Rolle als Mentorin profitiere ich sehr von dem Austausch mit den Mentees. Denn so lerne ich nicht nur stets verschiedene andere Branchen und neue Sichtweisen kennen, sondern habe mich auch wieder mit meiner eigenen Entwicklung beschäftigt. Nicht zuletzt fand ich es sehr befriedigend zu sehen, wie sich die Mentees in der Zeit des Mentoring weiterentwickeln und beispielsweise zunehmend strukturierter und reflektierter an wesentliche Fragestellungen herangehen. Gerade weil die Aufgaben und Problematiken in jedem Mentoring anders sind und natürlich stark von den individuellen Zielen der Mentees abhängen, ist jedes neue „Gespann“ einzigartig und spannend. Ich freue mich immer wieder auf eine neue oder einen neuen Mentee!

Ich kann jedem nur empfehlen, sich am besten mehrere Mentoren und Mentorinnen bzw. auch Sponsoren und Sponsorinnen zu suchen. Gezielt genutztes Mentoring wird sich in jedem Fall auszahlen.



Mit *Stil* und *Knigge* zum Projekterfolg

Warum hat Ihre Hemdfarbe Einfluss auf eine Managemententscheidung? Was hat Adolph Freiherr Knigge mit Ihrem Projekterfolg zu tun? Und wie versauen Sie sich beim Business Lunch mehr als nur die Krawatte?

Ihr erster Tag im neuen Projekt, ein Business Lunch mit potenziellen Geschäftspartnern oder das Kennenlernen Ihrer neuen Kollegen: Sie gehen völlig unvoreingenommen aufeinander zu, begrüßen sich freundlich und lernen sich anschließend bei einem ausführlichen Gespräch kennen.

Die Wirkkompetenz des Erfolgsfaktors Mensch

Sie haben ein ganzes Mittagessen/die komplette Konferenz/das gesamte Meeting Zeit, sich ein Bild Ihres Gegenübers zu machen und umgekehrt. So stellen wir uns das in unserer zivilisierten, aufgeklärten Gesellschaft vor – doch da muss ich Sie enttäuschen. Ob man Sie für kompetent oder inkompetent hält, ob man gerne mit Ihnen ein Bier trinken möchte oder Ihnen am liebsten aus dem Weg geht, entscheidet sich innerhalb weniger Sekunden. Noch bevor Sie „Guten Morgen“ gesagt haben – und lange bevor Sie Ihre

Fachkompetenz ins Spiel bringen können – werden diese Entscheidungen auf unbewusster Ebene innerhalb von Sekunden getroffen. Darf ich vorstellen: Ihre Wirkkompetenz.

Die Wirkkompetenz ist die Summe verschiedener Faktoren. Sie umfasst unser äußeres Erscheinungsbild, unsere Körperhaltung, Mimik, Gestik, Stimme, Sprache und Umgangsformen. Es macht einen Unterschied, ob Sie als Projektleiter 1,90m oder 1,60m groß, Mann oder Frau, dunkelhaarig oder blond sind, eine dunkle oder eine helle Stimme haben – auch wenn Sie auf dem Papier die exakt gleichen fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen mitbringen. Jedes Ihrer Merkmale sendet eine Botschaft aus, die Sie situationsabhängig stärken, aber auch schwächen kann. Tragen Sie beispielsweise eine Hemd- oder Blusenfarbe, die Sie blass und kränklich wirken lässt, wird es Ihr Geschäftspartner schwer haben, Ihnen die Durchsetzungsfähigkeit und Kompetenz für ein großes Projekt zuzurechnen.

Wer sich seiner Wirkkompetenz bewusst ist, kann diese gezielt einsetzen. Sie können sich zwar nicht größer oder kleiner, jünger oder älter zaubern – das sollen Sie auch nicht!

Sie brauchen sich auch nicht verbiegen oder Ihre Persönlichkeit verstecken. Doch wenn Sie sich Ihrer Wirkung auf andere bewusst sind, können Sie damit Ihre Ziele besser erreichen.

Knigge im Job – Warum sich gute Umgangsformen auszahlen

Montagsmorgen 9 Uhr, Projektteamsitzung in kleiner Runde mit Projektleiterin Frau Meyer, Business Analyst Herrn Müller, Projektcontrollerin Frau Roth und Projektassistent Herrn Schulz. Wie viele Personen diskutieren an diesem Montagmorgen über den weiteren Projektverlauf? „Ganz klar, vier!“ werden Sie wahrscheinlich sagen. Doch erneut muss ich Sie enttäuschen. Neben den vier physisch anwesenden Personen im Raum nehmen noch mindestens vier weitere Personen Einfluss auf den Verlauf des Meetings. Der perfektionistische Vater von Frau Meyer, die depressive Frau von Herrn Müller, der dominante Bruder von Frau Roth und die reservierte Mutter von Herrn

Schulz. Sie alle haben unbewusste Auswirkungen auf den Erfolg des Projekts.



Was hat das aber mit Knigge und guten Umgangsformen zu tun? Nun ist es nicht die Aufgabe eines Projekts, verletzte Kindheitstraumata aufzuarbeiten und selbstverständlich ist jede der anwesenden Personen für die eigenen Befindlichkeiten selbst verantwortlich. Gutes Benehmen erleichtert uns aber den Umgang mit den Menschen und kann dafür sorgen, dass wir nicht unnötig unbewusste Verletzungen beim Gegenüber auslösen.

Was bedeutet das konkret im Projekt?

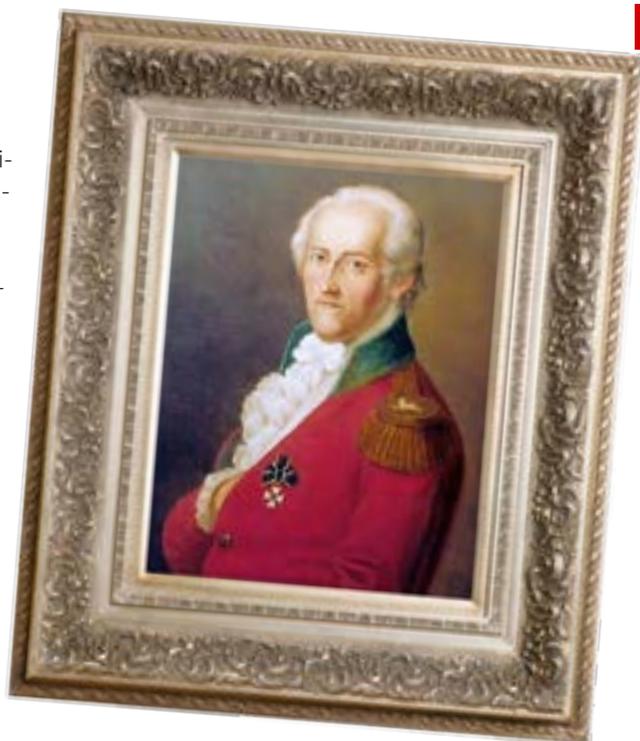
Nehmen wir als Beispiel Frau Roth mit dem dominanten Bruder. Ihr hat es als Kind an Aufmerksamkeit in der Familie gefehlt. Auch wenn sie das nicht bewusst wahrnimmt, hat sie dieses Gefühl der Nichtbeachtung geprägt. So reagiert sie besonders allergisch darauf, wenn man ihr in Sitzungen nicht aufmerksam zuhört und ständig mit dem Handy beschäftigt ist. Keine Frage: Dass solch ein Verhalten grundsätzlich unhöflich ist, versteht sich von selbst. Bei manchen Personen – wie eben bei unserer fiktiven Frau Roth – löst es aber noch viel

mehr aus als eine milde Irritation oder leichte Verärgerung.

Es lohnt sich also, gute Umgangsformen in professionell geführten Projekten wieder in den Fokus zu rücken. Mit guten Manieren verbessern Sie das Teamklima, minimieren Widerstände und reduzieren Stress, was sich positiv auf die Zielerreichung und den gesamten Erfolg des Projekts auswirkt.

Was hat das Ganze nun mit Ihrer Krawatte zu tun?

Sehen Sie die Krawatte – oder die Bluse, die Sie zum Business Lunch tragen – als Symbol für Ihre Wirkkompetenz: Beim Essen passen Sie auf, dass Sie sich nicht bekleckern. Doch noch viel wichtiger als eine saubere Krawatte ist der Eindruck, den Sie durch Ihre Umgangsformen hinterlassen. Gerade bei Tisch legen Menschen besonderen Wert auf



Die von Adolph Freiherr Knigge formulierten Regeln über den Umgang mit Menschen haben auch nach mehr als 200 Jahren nicht an Gültigkeit verloren.

gute Manieren und machen sich ein Bild von Ihnen, das Sie sich nicht versauen sollten. Es gibt nämlich nur selten eine zweite Chance für einen ersten Eindruck.

Wodurch zeichnen sich gute Umgangsformen im Projekt aus?

Wodurch zeichnen sich gute Umgangsformen im Projekt aus? „Good manners don't cost anything“ wusste schon Lemmy von Motörhead und ganz ehrlich: Unser gesunder Menschenverstand gebietet ohnehin gute Umgangsformen. Übersetzt auf richtiges Verhalten im Projekt bedeutet das:

- ✓ Wir hören unserem Gegenüber zu und lassen einander ausreden
- ✓ Meetings werden vorbereitet und strukturiert. Die Meetingkultur lässt genügend Raum zum Arbeiten
- ✓ Pünktlichkeit zeugt von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung
- ✓ Abgabe- und Feedbacktermine werden eingehalten
- ✓ E-Mails und Telefonate werden zeitnah beantwortet
- ✓ Die Aufmerksamkeit in Einzelgesprächen und Meetings wird nicht durch den Blick aufs Handy oder das iPad abgelenkt
- ✓ Die Privatsphäre aller Projektmitglieder wird geachtet
- ✓ Gepflegter Small Talk statt heikler Themen (Gespräche über Tod, Krankheiten, Beziehungsprobleme haben hier nichts zu suchen)
- ✓ Distanzzonen werden sowohl verbal als auch nonverbal beachtet

Solit Finance bietet für Kunden in Zusammenarbeit mit Isabel Reusser regelmäßig spezielle Themenabende zu aktuellen bankfachlichen Herausforderungen an. Während Solit Finance für die fachliche Kompetenz steht, erläutert Frau Reusser beim anschließenden gemeinsamen Essen in einem kleinen Fachvortrag hilfreiche Umgangsregeln und gibt Tipps zur Business Etikette.

Isabel Reusser ist Stilcoach und Expertin für Business Etikette in Köln. Sie unterstützt Unternehmen und Führungskräfte in der Entwicklung ihrer Wirkkompetenz sowie guter Umgangsformen. Sie bietet Einzelcoachings, Teamtrainings sowie Seminare an.



FinnoDay 4.0

Branchentreff im Rheinland – Banking trifft (künstliche) Intelligenz

Bereits zum vierten Mal lud Solit Finance zum Branchentreff FinnoDay ein. Mehr als 100 Vertreter aus Finanzen und Wirtschaft kamen zum Expertenforum in die Domäne Walberberg nach Bornheim und informierten sich über Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes künstlicher Intelligenz in der Finanzwirtschaft.

Infolge stets leistungsfähigerer Technologie und einer stark zunehmenden Datenbasis entwickeln sich derzeit die Bereiche Künstliche Intelligenz, Machine Learning sowie Deep Learning rasant weiter. Welche Auswirkungen diese Entwicklung auf die Menschen hat, wie sie die Arbeit und das Leben von Mitarbeitern und Führungskräften in den Branchen Banking und Finance beeinflusst, war Schwerpunkt des vierten FinnoDays.

Impulsvorträge beleuchten verschiedene Aspekte

Auf die Hintergründe, Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen Künstlicher Intelligenz, gingen die drei Referenten in Ihren Vorträgen ein. Den Beginn machte der Theologe Dr. Michael Waltemathe, der das Thema weit über die Grenzen der Finanzwelt hinaus betrachtete. Er beleuchtete die ethischen Aspekte der KI sowohl auf der Erde als auch in der interstellaren Raumfahrt. Er hinterfragte, wie eine KI moralische Entscheidungen treffen kann und auf Basis welchen Wertekatalogs? Mit seinen visionären Gedanken und Blickwinkeln begeister-

te er das Publikum. Die Brücke zur konkreten Anwendung im Banking schlug der Chief Digital Manager der HSBC, Dr. Jürgen Rahmel. Er zeigte in seinem Vortrag nicht nur, wo sich KI, Machine oder Deep Learning bereits einsetzen lassen, sondern auch welche Schwierigkeiten und Problematiken bestehen. So räumte er mit der Vorstellung, dass eine KI einfach alle Probleme lösen könne, schnell auf. Hilfreich sei sie jedoch, den Menschen bei zahlreichen Tätigkeiten zu unterstützen und ihm wertvollen Input zur Entscheidungsfindung zu liefern. Welche Unterstützung im Detail KI bietet konkretisierte der dritte Vortrag. Wiebke Merbeth, Director Institutional

„Erstaunlich welche tolle und interessante Menschen der FinnoDay zusammenbringt – nicht nur auf der Bühne. Davon konnte ich auch wieder in den vielen guten Gesprächen profitieren, sowohl dienstlich aus Marketingsicht als auch persönlich.“

„Ich habe mich erneut nicht nur „Willkommen“ gefühlt, sondern bin wieder mit spannenden Eindrücken und Inspirationen nach Hause gefahren.“

„Der FinnoDay ist ein Format, das echte Mehrwerte generiert. Nicht nur das Thema war spannend gewählt, auch die Referenten konnten begeistern.“





& Corporate Business bei der HSBC, schilderte anschaulich, welche unübersichtliche Vielzahl an Informationen aufgrund von EU-Vorgaben bei Investitionen berücksichtigt werden müssen. Diese Datenmengen seien mit KI besser zu managen, ihre Auswertung ansonsten sehr langwierig.



Positiv in die Zukunft

Kurt Jungnitsch, Gastgeber und Geschäftsführer der Solit Finance GmbH, fasst als Fazit zusammen: „KI wird unser Leben verändern. Sie kann den Menschen bei seiner Arbeit wirkungsvoll unterstützen, aber nicht ersetzen.“

Alles in allem ein gelungenes Event: Der FinnoDay bot den ins Rheinland gekommenen Spitzenkräften innovative Impulse und einen Rahmen für spannende Diskussionen und interdisziplinären Austausch. Die Veranstaltungsreihe wird mit Sicherheit fortgeführt.

„Der FinnoDay zum Thema KI hat sehr zum Nachdenken angeregt aber auch für viele Berichte an den nächsten Tagen in der Bank gesorgt.“

„Es war klasse mal einen intensiveren bzw. anderen Blick auf das Thema KI zu bekommen und im Anschluss tolle Gespräche zu führen.“

„Speziell die Mischung unterschiedlicher interdisziplinärer Blickwinkel gerade im Rahmen der Podiums-Frage-Runde empfand ich als sehr erfrischend. Und für Gespräche war nicht nur ein angemessener Rahmen, sondern auch genügend Zeit.“



Kunden- und Partnerevent

Kölner Stadtachter & Kölner Lichter am 13. Juli 2019

Ab dem dritten Mal wird in Köln alles zur Tradition. Somit sponsort Solit Finance nunmehr traditionell die Band für das Strandfest zum Kölner Stadtachter in Rodenkirchen. Stadtachter und Kölner Lichter sind mittlerweile schon gar nicht mehr getrennt vorstellbar: 10 Ruder-Mannschaften ringen vor der Kulisse der Kölner Skyline und vor einem Publikum von Hunderttausenden von Besuchern um den Herausforderungspreis

der Kölner Oberbürgermeister. Und im weißen Sand von Rodenkirchen feiern Freunde und Gäste der Ruderer das wohl stimmungsvollste Fest des Abends. Zu seinem 200. Geburtstag dreht sich bei den Kölner Lichtern alles um Kölns größten Komponisten: Die Feuerwerksmusik bedient sich seiner weltbekannten Melodien, aber nur in Rodenkirchen tritt er selbst – Jacques Offenbach, verkörpert von Bonns Alt-OB Jürgen

Nimptsch – vor die Kameras des WDR und singt mit Freunden aus dem Kölner Männer-Gesang-Verein nach 30 Gastspielen in der Kölner Oper nun noch einmal seine berühmteste Melodie, den Can Can. Kunden, Partner und Kollegen der Solit Finance genießen nachmittags das Familienfest am Strand genauso wie die Beach-Party mit Feuerwerk, Schiffs-konvoi, Offenbach und Kölsch-Rock bis weit nach Mitternacht.

Erfolgreiche Partnerschaft

Solit Finance sponsert den FC Rheinsüd Köln U9

Solit Finance ist nun schon seit zwei Jahren Partner der U9-Jugendmannschaft des FC Rheinsüd Köln. Die Saison ist zwar noch nicht zu Ende, aber schon jetzt zeichnet sich ab, dass diese Spielzeit zu der erfolgreichsten dieser jungen Mannschaft zählt.

Als U9-Mannschaft qualifizierten sich die Jungs für die beste U10-Staffel und spielt auch dort um den Staffelsieg mit. Ein weiteres Highlight ist ohne Zweifel im Mai das Vorspiel des Bundesligaspiels

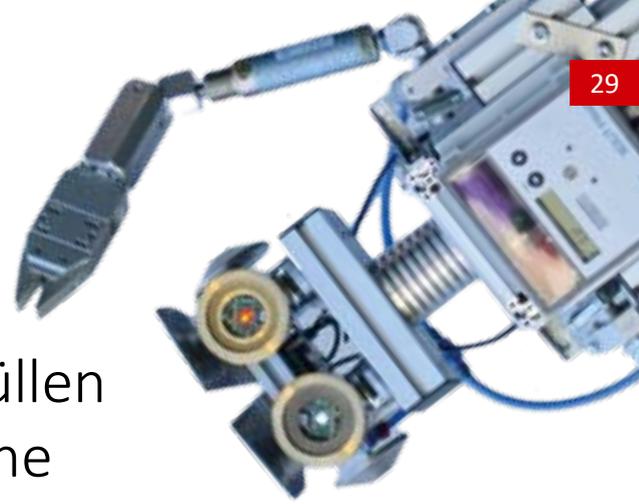
Bayer Leverkusen gegen Schalke 04 gewesen, welches diese Mannschaft bestreiten durfte. Davon werden die Jungs noch lange zu erzählen haben. Pfingsten 2019 nahm die Mannschaft an einem Turnier teil, wo u. a. Juventus Turin ein Gegner war. Um all dies zu gewährleisten, und zwar über einen gewissen Zeitraum hinweg, braucht es Unternehmen und Menschen, die neben jeder Menge Herzblut auch andere Unterstützung mit einbringen. Es braucht Menschen und Unterneh-

men wie Solit Finance, die solche Vereine sponsern, egal, ob mit finanziellen oder anderen Mitteln.

„Wir, die Mannschaft von Rheinsüd Köln, danken Solit Finance sehr. Ohne diese Unterstützung wären solche Erfolge nicht möglich gewesen und natürlich freuen wir uns sehr, wenn wir Solit Finance auch in der kommenden Saison weiterhin zu unserem sehr geschätzten Partner zählen können,“ so Carsten Anders, Teammanager FC Rheinsüd Köln U9.



AUFTRÄGE DER ANDEREN ART



Die Lebenshilfe Werkstätten erfüllen auch ausgefallene Sonderwünsche

Gerade hat das neue Jahr begonnen und der Jahresendspurt von 2018 ist gemeistert, da kommt auch schon eine neue Herausforderung auf uns zu. Herr Jungnitsch von der Solit Finance GmbH hat wieder ein neues interessantes Projekt: „Bei unserer nächsten Veranstaltung behandeln wir das Thema Künstliche Intelligenz. Und ich habe mir folgendes überlegt: Sie kennen doch den Film ‘Nr. 5 lebt’ aus 80er Jahren ...?“

In Metallbereich unserer Werkstatt für Behinderte Menschen arbeiten derzeit 28 Beschäftigte. Die Werkstatt Refrath ist ein Teil der Lebenshilfe – Werkstätten Leverkusen / Rhein-Berg gGmbH. Sie zerlegen Elektrobauteile, betreuen CNC-gesteuerte Werkzeugmaschinen oder montieren Handlingsysteme bzw. Greifer für Robotergreifarme. Aber für manche Kunden erfüllen wir natürlich auch ganz spezielle Wünsche.

Ein Projekt, das alle begeistert

Also wird das Projekt zunächst mit Herrn Quante, dem Gruppenleiter in der Metallverarbeitung, besprochen. Der Funke springt über und schnell ist bei allen Beteiligten in der Arbeitsgruppe das Feuer der Begeisterung für das Planen, Schrauben und Montieren entfacht. Erste Entwürfe ent-

stehen und werden umgesetzt. Durch die gute Zusammenarbeit mit der Firma ASS Maschinenbau GmbH aus Overath, einem langjährigen Kunden, welcher sich auf die Robotertechnologie spezialisiert hat, erhalten wir Zugriff auf einen großen Fundus an Bauteilen. Und was wir dort nicht finden ersetzen wir mit Materialien aus dem eigenen Recyclingbereich. So werden beispielsweise ausrangierte Wasseruhren die Augen unseres kleinen Roboters und sein Rucksack sind ein ehemaliger Datensammler etc.

Der gesamten Arbeitsgruppe bereitet die neue Aufgabe großen Spaß, denn sie bringt auch Abwechslung in den Alltag. Alle fiebern beim Entstehungsprozess mit und bringen ihre Ideen ein. Wie sieht wohl der nächste Bauabschnitt aus, wie werden die Beine befestigt, wird der Rumpf breit und kurz oder wie befestigt

man die Augen am Kopf? Das Projekt ist kurzweilig und wird von allen mit Freude getragen. Und zwischendurch kommt auch immer noch der Auftraggeber mit seinen Ideen und erkundigt sich nach dem Fortschritt.

Immer offen für Neues

Wir sind schon seit vielen Jahren mit der Solit Finance verbunden und haben schon unterschiedlichste Aufträge und Arbeiten für die Firma ausgeführt – mal ganz klassische aber auch viele einzigartige und ausgefallene. Deshalb ist es für uns alle immer wieder ein besonderes Ereignis, wenn Herr Jungnitsch den Kopf durch die Tür steckt und fragt: „Ich hätte da mal wieder eine neue Idee, können wir kurz drüber reden?“



Die Refrath Teammitglieder der Lebenshilfe Werkstätten freuen sich immer über abwechslungsreiche Aufgaben und Projekte.

Lothar Galler,
Technischer Leiter,
Werkstatt Refrath der
Lebenshilfe – Werkstätten
Leverkusen / Rhein-
Berg gGmbH ist immer
wieder gespannt, was
sich Kurt Jungnitsch nun
schon wieder aus-
gedacht hat.



Solit Finance tut was für



TuWaS! kommt von „Technik und Naturwissenschaften an Schulen“. Und so heißt die bundesweite Initiative mit dem Ziel junge Schülerinnen und Schüler bis zur 6. Klasse für die MINT-Fächer zu begeistern, Teamfähigkeit und Sprachbildung zu fördern und sie spielerisch mit methodischen Arbeitsweisen vertraut zu machen.

Hierzu bietet TuWaS!–Köln/Bonn derzeit zu 11 naturwissenschaftlich-technischen Themen Lehrer-Fortbildungen und dazugehöriges erprobtes Experimentier- und Lehrmaterial, den sogenannten TuWas-Boxen an. Schulen

nehmen dank der Förderung von Unternehmen und Stiftungen kostenlos teil. Gemeinsam mit dem Geschäftspartner Thomas Schmitt vom GFST Beratungshaus UG unterstützt auch Solit Finance die Initiative mit 2000 Euro.

„Ich glaube, dass mit den durchdachten TuWas!-Themen-Boxen bei vielen Kindern das Interesse an Technik und Naturwissenschaften geweckt wird und freue mich, dass wir unseren kleinen Teil dazu beitragen können“, fasst Kurt Jungnitsch die Beweggründe für seine Beteiligung zusammen.

Rudern für den guten Zweck

Benefiz KRV-Ergo-Cup 2018

Solit Finance ist nicht nur in Laufschuhen eines der fittesten Unternehmen, sondern macht auch auf dem Rollstuhlsitz

eine gute Figur. Als Sponsor von Kempes Feinest – der Band der Beach Party des Kölner Stadtachters 2018 – hat sich Solit Finance Geschäftsführer Kurt Jungnitsch ein Team aus Kollegen und Partnern gesucht, um „seine“ Kölsch-Rocker um Nici Kempermann beim Kölner Ergo-Cup herauszufordern. Gut 200 Teilnehmer wetteiferten mit ihnen in der Aula des Kölner Friedrich-Wilhelm-Gymnasiums in Team- und Einzel-, Kurz- und Langstreckenwettbewerben um die Platzierungen auf dem Treppchen.

Um es vorwegzunehmen: Nici und ihre Band hatte dem Solit Finance Team die berühmte Nasenspitze voraus. Aber letzten Endes gab es in jedem der Rennen immer zwei Sieger: Die Ergo-Ruderer aus den Teams Schule, Firmen, Masters oder Wettkampf (hier sogar via



Video-Wall mit Teams aus Boston) sowie – über den Reinerlös des Ergo-Cups – auch der Nachwuchs des Kölner Rudersports. Denn der Kölner Ruderverein von 1877 richtet nicht nur die Stadtachter-Regatta aus, sondern unterstützt auch die meisten Schüler-Ruderriegen im Kölner Stadtgebiet.





Engagement zum Weltkindertag in Bonn Postbank und Solit Finance unterstützen die KinderSchutzGruppe



Die Sonne genießen? Gemeinsam etwas unternehmen, was eine Gruppe von Kollegen und Kolleginnen, die einander nur wenig kennen, zusammenbringt? Etwas Sinnvolles außerhalb der normalen Arbeitswelt voranbringen? Spaß haben und gleichzeitig einem ernstem Zweck dienen? Eine Win-win-Situation schaffen, bei der dies nicht nur Floskel ist, sondern wirklich alle gewinnen? Geht nicht? Geht!

Aus diesen Gedanken entstand die Idee von rund 15 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Postbank, im September 2018 die KinderSchutzGruppe der Universität Bonn bei deren Auftritt auf dem Weltkindertag in Bonn zu unterstützen.

Die KinderSchutzGruppe wurde 2006 gegründet aus dem Bedürfnis und der Notwendigkeit heraus, mehr Sicherheit im Umgang mit dem Verdacht auf Miss-handlung, Missbrauch oder Vernachlässigung von Kindern zu gewinnen, um diese im klinischen Alltag besser erkennen und behandeln zu können. Zu den Mitgliedern gehören

neben Ärzten und Psychologen auch Sozialarbeiter, Juristen und Seelsorger.

Spiel, Spaß und Informationen

Zum einen nahmen sich die „Banker“ Zeit, um den Stand geeignet vorzubereiten und auf dem Bonner Marktplatz zu betreuen. Schnell wurde beschlossen, mit einem vielfältigen Spieleangebot auf den Stand bei den Kindern für glänzende Augen zu sorgen: „Jenga XXL“, „Heißer Draht“, das Basteln selbstgestalteter Buttons, nicht zuletzt ein Stand zum Kinderschminken sowie Luftballons und Holzspielzeug als Give-aways

zogen viele kleine, aber auch große Besucher an. Ein großer Spaß sowohl für die Besucher als auch für alle Helfer am Stand.

Zum anderen konnten sich interessierte Erwachsene am Infostand der KinderSchutzGruppe der Universitätskinderklinik und des Marienhospitals bei Mitgliedern der KinderSchutzGruppe über die multiprofessionelle Arbeit im medizinischen Kinderschutz informieren. Zusätzlich wurde das Projekt durch die Solit Finance GmbH sowie durch die Initiative „Wir für Kinder“ der Postbank unterstützt.

Am Ende der Veranstaltung waren sich alle einig, dass die selbst gesteckten Ziele nur durch gemeinsames Engagement und gegenseitige Hilfe erreichbar waren. Und schließlich konnte an einem solch erfolgreichen Tag sogar die Spätsommersonne genossen werden.



Thorsten Haarhoff, Leiter Competence Center Financial Markets bei der Postbank Systems AG zusammen mit Eva Haffner, Diplom-Psychologin bei der KinderSchutz-Gruppe Bonn sowie Kurt Jungnitsch, Solit Finance, auf dem Weltkindertag in Bonn.





Deutschlands fittestes Unternehmen erläuft 4000 Euro für die Lebenshilfe

Kölscher geht's nicht: Beim B2Run am 6. September 2018 startet Solit Finance mit 111 Läufern und 33 zusätzlichen Betreuern und erhält die begehrte „Teamrakete“ als Deutschlands fittestes Unternehmen in der Sparte Kleine und Mittelständische Unternehmen (KMU).



Irene Greuel von Solit Finance erhält die Trophäen für das fitteste KMU sowohl in Köln als auch in ganz Deutschland.

Es sind stolze Zahlen die Solit Finance beim Kölner Firmenlauf 2018 vorweisen kann: Fünf Teilnahmen bislang, 111 Läufer, 33 Betreuer, 4000,- Euro Spende für die Lebenshilfe, dreimal fittestes Unternehmen Kölns und nun auch die größte Gruppe bei den KMU deutschlandweit. Ein sehr gutes Ergebnis also für dieses große Lauf-Event, das aus insgesamt aus 17 Läufen mit rund 190.000 Teilnehmern aus mehr als 9000 Unternehmen besteht. Stetig konnte Kurt Jungnitsch im Laufe der Jahre seine Mannschaft

vergrößern und ging nun mit mehr als 100 Läufern an den Start. Ebenfalls im Team waren wieder zahlreiche Mitarbeiter der Lebenshilfe Werkstätten, die nicht nur als Empfänger der Geldspende, sondern auch als Läufer aktiv dabei sind. „Nicht nur füreinander, sondern ... miteinander! Das ist unsere Philosophie!“, so Jungnitsch.

Erfolgsfaktor Mensch

Für jeden gelaufenen Kilometer spendete das Beratungshaus einen Geldbetrag. Je mehr Läufer, umso größer die Spende. Zusammen mit 400,- Euro der Daube Treuhand- und Steuerberatungsgesellschaft kommt die kölsche Summe von 3333,- Euro zusammen, die von der Bensberger Bank auf runde 4000,- Euro aufgestockt wird.

Eine neue Küche für die Lebenshilfe

Über diese stolze Summe freute sich Alexander Marasch, Geschäftsführer der Lebenshilfe – Werkstätten, der den Betrag in die dringend benötigte neue Küche investierte. Die Werkstätten bieten seit vielen Jahren erfolgreich Teilhabe-

leistungen für Menschen mit Behinderung an. Mehr als 700 Erwachsene mit geistigen und/oder körperlichen Behinderungen finden in den vier Betriebsstätten passende Arbeitsplätze. „Doch nicht nur die Spende freut uns. Auch das miteinander Laufen ist ein Highlight für unsere Teilnehmer. Es haben sich im Vorfeld sogar eigene Laufgruppen zur Vorbereitung auf den B2Run gegründet“, so Marasch.

Auch zukünftig Gutes tun und Spaß haben

Dass auch 2018 das Team der Solit Finance weiter gewachsen ist, wunderte Frank Mense von der Targobank nicht. „Hier dabei zu sein, ist für alle Teilnehmer ein einzigartiges Erlebnis. Die Solit Finance schafft es, Menschen miteinander zu verbinden, gemeinsam Spaß zu haben und dabei Gutes zu tun. Wer einmal dabei ist, kommt gerne wieder.“

Die nächste Gelegenheit steht schon vor der Tür: Am 5. September 2019 startet Solit Finance gemeinsam mit Freunden und Partnern bei Kölner Businesslauf, um den Titel zu verteidigen.



Buchtipps: Innovation and Transformation

Dieses Buch behandelt die Voraussetzungen und Aufgaben des Innovationsmanagements. Anhand eines sechsstufigen Transformationszykluses werden systematisch erfolgsentscheidende Themen angesprochen. Themen, die sich stärker auf nachgelagerte Bereiche des Innovationsmanagements auswirken, werden demzufolge zuerst behandelt. Die einzelnen Elemente des zu Grunde liegenden Transformationszyklus bauen also aufeinander auf und bedingen einander. Somit geben Aufbau und Abhängigkeit der Themen die Struktur des Buches vor.

Die Einführung bzw. die Optimierung eines Innovationsmanagements hat nach Ansicht der Autoren auf lange Sicht oft eine Unternehmenstransformation zur Folge. Ein typisches Beispiel hierfür ist der Einzug der Digitalisierung in die Arbeitsabläufe.

In ausführlichen Erläuterungen zu Themen wie Innovation und Transformation befassen sich die Autoren mit strategischen Themen wie Geschäftsmodellen oder der strategischen Positionierung. Hier handelt es sich um grundlegende Prämissen des Innovationsprozesses.

Ihre nachträgliche Änderung könnte zahlreiche nachgelagerte Entscheidungen, die im Zusammenhang mit dem Innovationsmanagement getroffen wurden, in Frage stellen.

Des Weiteren werden vor dem Hintergrund der strategischen Entscheidungen, die zu treffen sind, die zugrunde liegenden Prozesse und Rollen des Innovationsmanagements sowie die erforderlichen Organisationsstrukturen beschrieben. Diese stellen Rahmenbedingungen für das Handeln im Unternehmen – und damit auch für das Innovationsmanagement selbst – dar.

Ausgehend von gegebenen Strukturen und Prozessen zeigen die Autoren auf, wie für ein konkretes Unternehmen die geeignete Personalstrategie aussehen sollte und was bei der Personalauswahl und -entwicklung mit Blick auf das Innovationsmanagement berücksichtigt werden muss.

Die Autoren gehen auch auf Werkzeuge und Systeme ein, die das Innovationsmanagement unterstützen. Hierzu zählen die Überprüfung und Weiterentwicklung der Innovationsfähigkeiten, das Wissens- und

Ideenmanagement, die Finanzierung und Budgetierung von Innovationen, das Marketing und die Markteinführung von Innovationen sowie der Umgang mit Eigentumsrechten. Zudem gibt das Buch auch Aufschluss darüber, wie die Wirksamkeit des Innovationsprozesses mithilfe von Indikatorsystemen überwacht werden kann.

Dieses Buch ist eine praxisorientierte Ressource für Manager, die auf der Suche nach einer strukturierten Innovationsstrategie sind. Das Buch kann dabei helfen, diese zu suchen und umzusetzen, um für das eigene Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten und dessen Zukunft zu sichern.

Innovation und Transformation von Martin Kaschny und Matthias Nolden, erschienen im Springer Verlag.



Menschen bei Solit Finance: Kirstin Passon

Wir freuen uns, dass seit April 2018 Frau Kirstin Passon das Team der Solit Finance bereichert. Sie ist für uns als Senior Business Analystin bei einer international führenden Asset Management Gesellschaft im Bereich Global Investment Restriction in einem globalen Projekt tätig. Hier verantwortet sie das Quality Management und kann ihr Kapitalmarktwissen und Bloomberg-Know-how bei der internationalen Einführung eines neuen Order und Asset Management-Systems perfekt einsetzen.

Kirstin Passon verfügt über fundierte und langjährige Expertise: Seit 1999 ist sie im Geld- und Kapitalmarkt sowie Treasury zu Hause – zuletzt mit dem Schwerpunkt Liquiditätssteuerung und -management. Ihre bisherigen Stationen umfassen Bonn, Frankfurt, München und Stuttgart bis sie 2012 zurück

ins Rheinland, zunächst als Repo- und Wertpapierleihe-Händlerin bei der WGZ Bank nach Düsseldorf, kam.

„Das Motto der Solit Finance ‚Erfolgsfaktor Mensch‘ ist für mich keine Worthülse, sondern ein konsequent gelebtes Versprechen gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und mir als Mitarbeiterin. Das Bestreben, in Projekten nicht nur innovative und passgenaue Lösungen für den Kunden, sondern auch den ‚passenden‘ Menschen zur Umsetzung dieser Lösungen zu finden, hat mich sehr beeindruckt. Das macht Solit Finance für mich als Arbeitgeber aus und so besonders.“

Das alles in einem Arbeitsumfeld in einem großartigen Team, geprägt von Vertrauen und Kommunikation auf Augenhöhe, wo mir ein hohes Maß an

Wertschätzung entgegengebracht wird. Hier finde ich größtmöglichen Raum, mich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln.

Nicht weniger wichtig ist für mich, dass der ‚Erfolgsfaktor Mensch‘ durch das aufrichtig soziale Engagement auch über das geschäftliche Umfeld hinaus gelebt wird.“



Mini jobs

Deutsche Rentenversicherung nimmt geringfügig Beschäftigte ins Visier

Die letztjährigen sozialversicherungsrechtlichen Betriebsprüfungen haben gezeigt, dass geringfügig Beschäftigte (sog. 450-Euro-Kräfte oder Minijobber) in den Fokus der Deutschen Rentenversicherung (DRV) geraten sind. In der Vergangenheit durchaus übliche Gestaltungen führen nunmehr zu Beanstandungen und erheblichen Nachforderungen – oftmals gar zu einem Überschreiten der Geringfügigkeitsgrenze und damit zum Vorliegen eines sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisses. Die Prüfungsschwerpunkte der DRV erläutern wir im Folgenden

Arbeit entsprechend des Arbeitsanfalls

Häufig werden Minijobber entsprechend des Arbeitsanfalls beschäftigt. Sind Arbeitszeit und Vergütungen Schwankungen unterworfen, liegt sog. Arbeit auf Abruf vor. Eine solche erfordert den Abschluss eines schriftlichen Arbeitsvertrags, in dem die Dauer der wöchentlichen und täglichen Arbeitszeit anzugeben ist. Bei Nichtfestlegung der wöchentlichen Arbeitszeit gilt eine Arbeitszeit von 20 Stunden pro Woche als vereinbart. Unterbleibt eine Festlegung der täglichen Arbeitszeit, muss an mindestens drei aufeinander folgenden Stunden zu arbeiten.

Beispiel: Wird in einem Arbeitsvertrag der Stundenlohn des Minijobbers mit 10 € genannt und Arbeit entsprechend des Anfalls vereinbart, so fingiert das Gesetz eine wöchentliche Arbeitszeit von 20 Stunden bzw. 86,6 Std/Monat. Somit beläuft sich das monatliche Gehalt des „Minijobbers“ auf 866 €. Wegen des Überschreitens der 450 €-Grenze liegt nunmehr kein geringfügiges Beschäftigungsverhältnis, sondern ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis vor.

Durch die Vereinbarung eines Arbeitszeitkontos, eines gleichbleibenden Monatsgehalts (z.B. 450 €) und einer monatlichen Sollarbeitszeit (z.B. 45 Stunden) im schriftlichen Arbeitsvertrag kann dem entgegengewirkt werden. Arbeitet der Minijobber in einzelnen Monaten mehr bzw. weniger als 45 Stunden, so erhält er trotzdem sein Monatsgehalt von 450 €. Minus- bzw. Plusstunden werden in dem Arbeitszeitkonto vermerkt und müssen in Folgemonaten durch Mehrarbeit oder bezahlter Freizeit ausgeglichen werden. In letzterem Fall sind jedoch folgende Grenzen zu beachten:

- Zum Ausgleich der Plusstunden darf der Minijobber maximal drei Monate bei Lohnfortzahlung freigestellt werden.
- Die Plusstunden müssen binnen 12 Monaten abgebaut werden.
- Es darf sich nicht um erhebliche Schwankungen handeln (z.B. 2 Monate je 170 Arbeitsstunden).
- Der Abbau von Plusstunden muss tatsächlich beabsichtigt sein.
- Im Falle einer vorzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses müssen Plusstunden in dem Monat der Beendigung ausgeglichen werden.
- Die Plusstunden dürfen monatlich im Umfang von 50 % der monatlichen Arbeitszeit zzgl. eines mindestlohnrelevanten Gegenwerts (dessen Berechnung sich nach der Höhe des Stundenlohns richtet) gutgeschrieben werden.

Die Führung eines derartigen Arbeitszeitkontos kann problemlos mittels einer Excel-Tabelle erfolgen. Der damit einhergehende (geringe) bürokratische Mehraufwand ist allemal günstiger als die im Falle der Nichtbeachtung der vorstehenden „Spielregeln“ sicher zu erwartende Nachforderung.

Nichtgewährung bezahlten Erholungsurlaubs

Minijobber sind keine Arbeitnehmer 2. Klasse. Sie haben wie alle anderen Arbeitnehmer Anspruch auf bezahlten Erholungsurlaub. Die Anzahl der Urlaubstage hängt von der Anzahl der Urlaubstage von Vollzeitkräften sowie von der Anzahl der wöchentlichen Arbeitstage des Minijobbers ab. Erhält ein Minijobber keinen oder zu wenig Erholungsurlaub, so rechnet die DRV dem gezahlten Lohn denjenigen Lohn hinzu, den der Minijobber erhalten hätte, wenn er an den ihm nicht gewährten Urlaubstagen tatsächlich gearbeitet hätte (sog. Phantomlohn). Auch dies kann eine Überschreitung der Geringfügigkeitsgrenze zur Konsequenz haben.

Keine Entgeltfortzahlung an Feiertagen und im Krankheitsfall

Wie jeder andere Arbeitnehmer hat auch ein Minijobber Anspruch auf Entgeltfortzahlung an gesetzlichen Feiertagen und im Krankheitsfall. Andernfalls rechnet die DRV dem gezahlten Lohn den Lohn hinzu, den der Minijobber erhalten hätte, wenn er an den Feier- oder Krankheitsstagen gearbeitet hätte (Phantomlohn). Dieses Risiko kann jedoch durch eine geschickte Vertragsgestaltung in Bezug auf die Arbeitszeit zumindest minimiert werden.

Nichtgewährung von Urlaubs-, Weihnachtsgeld und betriebliche Altersversorgung

Minijobber dürfen nicht ohne sachlichen Grund schlechter behandelt werden als Vollzeitbeschäftigte. Daher haben sie einen Anspruch auf anteilige Gewährung von Urlaubs-, Weihnachtsgeld, Tantiemen und betrieblicher Altersversorgung (sofern Vollzeitkräften entsprechende Leistungen erhalten). Im Falle einer Schlechterstellung von Minijobbern nimmt die DRV wiederum Phantomlohn an und rechnet ihn dem tatsächlich gezahlten Lohn hinzu.

Überschreitung der Geringfügigkeitsgrenze

Die Geringfügigkeitsgrenze von derzeit 450 € pro Monat darf kalenderjährlich dreimal überschritten werden, ohne dass dies Auswirkungen auf das Vorliegen eines geringfügigen Beschäftigungsverhältnisses hat. Erforderlich ist jedoch, dass diese Überschreitung auf unvorhersehbaren Umständen beruht (z.B. Krankheitsvertretung, nicht aber Urlaubsvertretung oder saisonal bedingte Mehrarbeit). Im Falle einer Überschreitung der Geringfügigkeitsgrenze ist eine sachkundige Beratung im konkreten Einzelfall unerlässlich.

Gute Beratung ist unerlässlich

Die Beschäftigung von Minijobbern birgt aus Unternehmenssicht erhebliche Risiken. Viele lassen sich jedoch durch sachkundige Beratung und eine auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasste Vertragsgestaltung minimieren oder ausschließen. Dies funktioniert jedoch im Regelfall nur mit Wirkung für die Zukunft, sodass hier ein proaktives Vorgehen zu empfehlen ist. Von einem Abwarten der nächsten Betriebsprüfung in der Hoffnung, dass die aufgezeigten Risiken nicht eintreten werden, ist abzuraten. Dies gilt auch, wenn vergangene Betriebsprüfungen beanstandungsfrei endeten und sich die unternehmerischen Gepflogenheiten seitdem nicht geändert haben. Lassen Sie sich beraten und gehen Sie mit dem sicheren Gefühl in die nächste Betriebsprüfung, dass kostspielige Beanstandungen durch die DRV ausbleiben.



MEIN MEGA MARSCH



Auch wenn es auf der ersten Blick nahezu unmöglich erscheint – der Wille etwas zu schaffen, macht Vieles möglich. Alexander Raeder glaubte an sich und ging die 100 km entlang des alten Römerkanals von Brühl nach Nettersheim in der Eifel in 21 Stunden am Stück – und zwar gleich zwei Mal.

Alles begann im Herbst 2017 als mich ein Kollege fragte, ob ich nicht Lust hätte, am MegaMarsch teilzunehmen.

Der MegaMarsch Köln ist eine Extrem-Wanderung von Brühl nach Nettersheim in der Eifel: 100 km in maximal 24 Stunden.

Dieser Vorschlag traf mich total unvorbereitet und so musste ich erstmal darüber nachdenken. Anfang 2018 fragte der Kollege nach, ob ich mich bereits angemeldet hätte. Angesichts der enormen Herausforderung hatte ich die Angelegenheit zwar noch nicht abgeschrieben aber zunächst verdrängt. Ist das überhaupt zu schaffen? Ich bin zwar einigermaßen im Lauftraining aber 100 km am Stück zu gehen, ist kein Spaziergang. Ich schob die Entscheidung weiter vor mir her bis ich mich aufraffte und im Mai für den MegaMarsch 2018 anmeldete.



Die Vorbereitung

Sinn der Vorbereitung war es herauszufinden, ob Körper und Geist überhaupt in der Lage sind, dieses Vorhaben umzusetzen. Den Kopf – den Willen – zu beeinflussen, ist etwa wie den inneren Schweinhund zu überwinden. Beim Körper ist das vielfältiger. Wie reagieren meine Beine auf diese doch recht große Anstrengung? Machen meine Füßen mit (Stichwort Blasen)? Sind meine Muskeln ausreichend trainiert? Aber auch ganz praktische Sachen musste ich herausfinden. Welche Schuhe sind die besten? Welche technische Ausrüstung benötige ich (Handy, Polaruhr, Power-Packs)? Habe ich den richtigen Rucksack, in dem ich alles unterbringen kann und der nicht wie ein Klotz auf dem Rücken lastet?

Zum Testen musste ich möglichst lange Strecken gehen. Schon sehr schnell fand ich nach meinen ersten Ausflügen über 25 und 30 km heraus, dass meine ältesten Laufschuhe ideal für lange Märsche waren. Das Thema Blasen gab es bei mir, Gott sei Dank, gar nicht. Auch die technische Ausrüstung konnte ich dank der Unterstützung mit Power-Packs von Kurt Jungnitsch und Solit Finance über die gesamte notwendige Dauer betreiben.

Nachdem ich mehrere Märsche über ca. 50 km bewältigt habe, verspürte ich immer mehr Lust, die 100 km zu gehen. Das hatte natürlich auch damit zu tun, dass die Strecke von Brühl nach Nettersheim wegen des antiken Römerkanals teilweise sehr spektakulär ist. So habe ich mich dann dazu entschlossen, den MegaMarsch Köln auf der Originalstrecke und zur Originalzeit alleine als Trainingslauf zu absolvieren. Ich wollte die Erfahrung machen, wie es sich anfühlt, nachts zu marschieren. Es wurde das Highlight meines gesamten Trainings. Nach 21,5 Stunden erreichte ich das Ziel. Zugegeben, ich habe meine Beine und Füße gespürt und ich war auch froh, am Ziel zu sein. Aber die Freude, die Strecke mit Körper und Kopf bezwungen zu haben, überwog. Jetzt wusste ich, dass ich auch die 100 km am Tag des MegaMarschs schaffen werde, zumal ich dann nicht alleine sein würde. Erst später im Zug auf dem Heimweg nach Bonn setzte die Müdigkeit ein.

Der Wettbewerb

Am 22. September 2018 trafen sich ca. 1.500 Menschen bei relativ kühlen Temperaturen und leichtem Regen am Heider Bergsee in Brühl, um sich auf die 100 km-Strecke entlang des alten Römerkanals zu begeben. Neben mir mein Kollege, der mir das alles eingebrockt hatte. Gestartet wurde ab 16.00 Uhr in Gruppen von ca. 400 Gehern. Man ging immer wieder in kleineren Gruppen ein Stück zusammen und kam ins Gespräch. So vergingen die ersten 16 km recht schnell und nach gut drei Stunden kamen wir zur ersten Verpflegungsstation. Weiter ging's. Gegen Mitternacht empfing uns ein zauberhaft beleuchtetes und fast menschenleeres Rheinbach. Aber kurz danach, in der 2. Verpflegungsstation, erforderten die Blasen bei meinem Kollegen schon erste längere Behandlungen.

Ca. 10 km weiter erreichten wir dann endgültig die nächtliche Eifel. Der Weg führte uns durch viel Wald, kleinere Dörfer, teilweise auf abenteuerlichen Pfaden und fast immer bergauf. Hinter dem Kloster Maria Rast kamen wir nach ca. 62 km und knapp 12 Stunden zur 3. Verpflegungsstation. Es war mittlerweile 4.15 Uhr morgens und immer noch stockfinster. Einige der Marschierer waren müde und schliefen kurz, andere gaben auf. Mein Kollege hatte inzwischen nicht nur Probleme mit weiteren Blasen, sondern auch mit seinen Knien.

Langsam wurde es dann wieder hell. Auf den Kilometern danach bestaunten wir Reste des Kanals aber schon kurz nach diesen beeindruckenden Zeugnissen römischer Baukunst forderte uns die „Wand von Eiserfey“ heraus: Bei einem ca. 240 m langen Anstieg überwandern wir 40 Höhenmeter und das nach 74 km Strecke und 15 Stunden. Damit hatten wir uns aber auch den folgenden Halt an der 4. Verpflegungsstation redlich verdient. Die Schmerzen meines Kollegen an Füßen und den Knien brachten ihn dazu, hier den Marsch abzubrechen und sich zu einem Sanitäter zu begeben.

Die letzten 25 Kilometer wurden quasi zu einem verlängerten Zieleinlauf. Das Gefühl, so weit gekommen zu sein, setzte zusätzliche Kräfte frei und ließ

alle Anstrengungen und Schmerzen vergessen. Bei Kilometer 94 erreichten wir den beeindruckenden Ausgangspunkt des Römerkanals: Auf einer Länge von ca. 400 m ist der Kanal fast vollständig erhalten und funktionsfähig. Weder Kosten noch Mühen haben die Römer damals gescheut, um ihre Provinzhauptstadt mit erstklassigem Trinkwasser zu versorgen. Die hier beginnende und rund 95 Kilometer lange Wasserleitung versorgte etwa 150 Jahre lang die Colonia Claudia Ara Agrippinensium, das heutige Köln, mit täglich circa 20 Mio. Liter Wasser!

Zum Abschluss mussten wir noch zum letzten Mal einen Berg hinauf. Mit dem Ziel vor Augen machte uns auch das nicht wirklich viel aus. Zudem besserte sich nun auch das Wetter und es hörte auf zu regnen. Nach 97 km erreichten wir Nettersheim, die letzten 3 Kilometer wurden zum emotionalen Höhepunkt, einem Triumphzug gleich. Einer meiner Begleiter und ich hatten verabredet, die letzten 250 Meter gemeinsam laufend zurückzulegen und so fühlten wir uns wie Sieger eines extremen Marathonlaufes. Wir hatten die 100 km in 20 Stunden und 30 Minuten gemeistert.

Mein Fazit

Nicht nur die Entfernung, die enorme Zahl 100, nicht die Topografie der Strecke und auch nicht die Zeit von 24 Stunden machen diesen Marsch für viele Menschen zur Utopie. Es ist der Kopf, der Wille, der entscheidet, ob „ich“ das schaffen kann. Ich glaube, dass jeder, der einigermaßen gesund ist, keine Probleme mit den Knien oder mit Blasen hat, seinen Kopf überlisten und sagen sollte „Ich schaffe das“. Ich garantiere, dann wird er es auch schaffen. Viel Erfolg!



PMO *as a Service*

Die zentrale Steuerung bleibt bei Ihnen, den Rest übernehmen wir für Sie.

Zentrales PMO

Projekt-Governance + Portfolio-Controlling + Anforderungsmanagement



Interesse? Sprechen Sie uns an:
pmo@solit-finance.de

Profitieren Sie von unserem PMO-ServiceCenter.

Flexibel. Planbar. Skalierbar.