

# DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

# founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 43



**DIRK KREUTER**

Flucht ins  
Homeoffice

**JEFF BEZOS**

Work-Life-  
Harmony

**MICHAEL FRIEDRICH**

Erst dienen,  
dann verdienen

Mathias Mozola

# WISSEN

ist die wertvollste Währung



Bilder: Kashif Joesub, Fairwork



# Erfolg wird bei uns großgeschrieben. Umwelt aber auch: Das ePaper

Auch als ePaper-Abo.

Jetzt downloaden und lesen, was erfolgreich macht.

---

[www.erfolg-magazin.de/shop](http://www.erfolg-magazin.de/shop)



**Johanna Schmidt**  
Redaktionsleitung

Bild: Christian Wellmann

## Editorial

# Angst vor Neuem?

## Von Zukunftstechnologie bis Unternehmenskultur

Wie fragil der vermeintliche Erfolg in der Krypto-Welt tatsächlich sein kann, hat jüngst erst der tiefe Fall des ehemaligen »Krypto-Wunderkinds«, Mitgründer und – bis zu seinem Rücktritt am 11. November – CEO der Kryptobörse FTX, Sam Bankman-Fried, nach der Pleite ebendieser gezeigt. Innerhalb von nur einer Woche vollzog sich der Kollaps der bis dahin mit 32 Milliarden US-Dollar bewerteten, drittgrößten Handelsplattform für digitale Währungen in die Insolvenzanmeldung. In Teilen der Finanzwelt werden seitdem die Rufe nach einer globalen Regulierung des Kryptosektors lauter. EZB-Direktor Fabio Panetta sieht in Kryptowerten nur »eine neue Form des Glücksspiels« und fordert die Einführung einer Regulierung, um Verbraucher vor den Risiken zu schützen. Der Chef der US-Börsenaufsicht SEC spricht mit Blick auf Krypto-Vermittler sogar von »Krypto-Casinos«. Er kritisiert im Interview mit »Yahoo Finance« das Geschäftsmodell der Intermediäre, das darin bestehe, ihren Kunden eine Zinsrendite in Krypto anzubieten, um dann möglicherweise gegen sie zu handeln. Unser Coverstar in dieser Ausgabe sieht das etwas differenzierter. Mathias Mozola ist der Ansicht,

dass die Kryptowelt viel Potenzial hat, sofern man sich vorher mit dem nötigen Wissen rüstet. »Menschen, die an die Blockchaintechnologie oder an Kryptowährungen nicht glauben, sind genau diejenigen, die sich mit dieser Materie nicht auseinandersetzen«, so seine Einschätzung. Aus diesem Grund hat er es sich zur Mission gemacht, Wissen über Kryptowährungen in die Welt zu tragen. Denn nur, wenn man weiß, womit man es zu tun hat, kann man sich aller Risiken bewusst sein und die richtigen Entscheidungen treffen.

Nicht nur Neuheiten in der Finanzwelt, auch New Work ist ein immer wiederkehrendes Thema, das gern polarisiert. Jeff Bezos zum Beispiel ist kein Fan des bereits etablierten Modells der »Work-Life-Balance« und plädiert für ein abgewandeltes Konzept: das der »Work-Life-Harmony«. Derweil stellt Dirk Kreuter die pandemiebedingt aufgelebte und ausgelebte Vorliebe für das Homeoffice infrage.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht  
Johanna Schmidt

### Impressum

**Founders Magazin**  
**Redaktion/Verlag** Backhaus Verlag GmbH ist ein Unternehmen der Backhaus Mediengruppe Holding GmbH, Geschäftsführender Gesellschafter Julien Backhaus

**Redaktion**  
Johanna Schmidt, Anna Seifert, Martina Karaczko  
redaktion@backhausverlag.de

**Layout und Gestaltung**  
Stefanie Schulz, Jasmin Päper, Christina Meyer  
magazine@backhausverlag.de

**Onlineredaktion**  
verwaltung@backhausverlag.de

**Herausgeber, Verleger:**  
Julien D. Backhaus

**Anschrift:**  
Zum Flugplatz 44,  
27356 Rotenburg / Wümme  
Telefon (0 42 68) 9 53 04 91  
E-Mail info@backhausverlag.de  
Internet: www.backhausverlag.de

**Lektorat**  
Dr. Ole Jürgens  
Jägerhöhe 36,  
27356 Rotenburg / Wümme  
E-Mail: info@textelsior.de

### Alle Rechte vorbehalten

**Autoren** (Verantwortliche i. S. d. P.)  
Die Autoren der Artikel und Kommentare im Founders Magazin sind im Sinne des Presserechts selbst verantwortlich. Die Meinung der Autoren spiegelt nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. Trotz sorgfältiger Prüfung durch die Redaktion wird in keiner Weise Haftung für Richtigkeit geschweige denn für Empfehlungen übernommen. Für den Inhalt der Anzeigen sind die Unternehmen verantwortlich.

Vervielfältigung oder Verbreitung nicht ohne Genehmigung.

# INHALT

## NR. 43

### ERFOLG

- 6 Die wichtigste Währung ist Wissen**  
Mathias Mozola im Interview

### EINSTELLUNG

- 12 Flucht ins Homeoffice**  
Dirk Kreuter
- 20 Ausgetwittert: Wieviel Musk steckt in Ihrer Führungskultur?**  
Martin Limbeck

#### Wie viel Musk steckt in Ihrer Führungskultur?

Martin Limbeck

Seite 20



»Wenn ich in der Arbeit glücklich bin, geht es mir auch zu Hause besser, und wenn ich zu Hause glücklich bin, komme ich auch mit mehr Energie zur Arbeit.«

– Jeff Bezos

#### Warum Jeff Bezos auf Work-Life-Harmony setzt

Seite 16

## WISSEN

### 10 Der perfekte Rahmen

Hermann Scherer

### 23 Profiling

Kolumne von Prof. Dr. Jörg Kupjetz

### 24 Fokus statt Meeting

Gesine Engelage-Meyer und  
Sonja Hanau

»Zeigen Sie mir einen Markt, der mit der Performance des Kryptomarktes mithalten kann – den gibt es nicht.«

– Mathias Mozola

## LEBEN

### 15 Erst dienen, dann verdienen

### 16 Work-Life-Balance? Bloß nicht!

Warum Jeff Bezos auf Work-Life-Harmony setzt

## BUCHTIPPS

### Alle Seite 29

#### Brandtelling

Matthias M. Mattenberger

#### Checklist-Strategie

Atul Gawande

#### Die Logik der Anderen

Klaus Doppler und Luyanda Mpahlwa

#### Warum Start-Ups und Produkte flop-pen

Tina Müller und Hans-Willi Schroiff

#### Wenn Höflichkeit reinhaut

Peter Modler

#### Wie wir die Welt sehen

Ronja von Wurmb-Seibel

## BEST OF WEB

### 29 120 Prozent Plus: Meditrade umsatzstärkstes deutsches Unternehmen



### Mathias Mozola

Seite 6

# Die wertvollste Währung ist Wissen

**DIE KRYPTOWELT IST SEIN ZUHAUSE – MIT SEINER NEUEN  
PLATTFORM WILL MATHIAS MOZOLA DIE TORE ÖFFNEN**

**O**hne Sprachkenntnisse hat sich der gebürtige Slowake Mathias Mozola als Kind durch die deutsche Grundschule gekämpft. Heute ist er ein erfolgreicher Kryptoexperte und lebt finanziell frei in den Vereinigten Arabischen Emiraten. In unserem Interview erklärt er, wie er das geschafft hat, warum das seiner Ansicht nach jeder kann und warum er Kryptos für die Zukunftswährung hält.

**Herr Mozola, Sie sind 28 Jahre alt und sind nach eigenen Angaben am Kryptomarkt bereits sehr erfolgreich. Woher kommt Ihre Leidenschaft fürs Investieren und warum Kryptos?**

Ich bin in der Slowakei geboren und hatte eine sehr schöne und einfache Kindheit mit meinen Geschwistern in einem kleinen Dorf mit 600 Einwohnern. Meine Eltern waren nicht wohlhabend, aber sehr fleißig. 2002 sind wir als Wirtschaftsflüchtlinge nach Deutschland ausgewandert; zu dem Zeitpunkt war ich sieben Jahre alt und konnte kein Wort Deutsch sprechen. Ich wurde also als Kind ins kalte Wasser geschmissen, kam an die Grundschule und fand nicht einmal Freunde. Heute blicke ich zurück und bin dankbar, dass meine Eltern damals die Entscheidung getroffen haben. Sie haben klein angefangen und haben sich bereits nach einigen Jahren selbstständig gemacht – und das mit drei Kindern in einem fremden Land. Das hat mich motiviert und begeistert.



Ich habe meine Lehre zum Industriemechaniker abgeschlossen und anschließend den Ausbilderschein gemacht, um selbst Lehrlinge auszubilden. Direkt danach habe ich den Industriemeister angefangen. Der Job hat mir Spaß gemacht, obwohl ich nicht besonders viel verdient habe. In einem Schnupperkurs bei einer Versicherungsgesellschaft wurde mir immer gesagt: »Aus Geld macht man noch mehr Geld!« Und irgendwann habe ich es begriffen.

2016 wurde ich auf Instagram von einem Fake Account angeschrieben und wurde gefragt, ob ich schon vom Bitcoin gehört hätte. Ich hatte überhaupt keine Ahnung, was das sein sollte, und habe tagelang zu Bitcoins und Blockchains recherchiert. Als ich gesehen habe, dass der Bitcoin um Tausende Prozente gestiegen war, dachte ich mir, irgendetwas müsse doch dahinterstecken, wenn der Kurs in wenigen Jahren von ein paar Cent auf 550 Dollar steigt. Ich bin dann auf ein paar Videos gestoßen, in denen junge Menschen erklärt haben, dass sie durch Bitcoin-Mining Tausende von Euros verdienen würden. Also habe ich meinen ersten Bitcoin gekauft und auf eine Plattform transferiert, wo sich meine Bitcoins von alleine vermehren sollten.

Drei Wochen später gab es die Plattform nicht mehr und mein Geld war einfach weg. Ich war natürlich sauer, weil es zu diesem Zeitpunkt viel Geld für mich war. Aber da habe ich auch verstanden, dass über sieben Milliarden Menschen auf diesem Planeten leben, es aber nie mehr als 21 Millionen Bitcoins geben wird. Das hat mich nicht mehr losgelassen, ich habe weiter recherchiert und mich weitergebildet. Zu dem Zeitpunkt gab es offiziell knapp 850 verschiedene Kryptowährungen – heute liegen wir bei über 22.000 verschiedenen Coins und Tokens.

**Kryptowährungen sind derzeit auf Tal-fahrt. Welche Anlagestrategie verfolgen Sie unter diesen Umständen derzeit für sich?**

In den vergangenen Jahren habe ich gelernt, dass nicht alles immer glatt läuft und das ist auch gut so, denn wenn alles nur in eine Richtung laufen würde, gäbe es ja keine Entwicklung. Aber zeigen Sie mir einen Markt, der mit der Performance des Kryptomarktes mithalten kann – den gibt es nicht. Wir leben in einem Informationszeitalter und der Bitcoin ist das neue digitale Gold. Der Markt ist natürlich volatil, aber welcher Markt ist das nicht? Stillstand heißt Tod. Man muss wissen, dass alles, was steigt, auch wieder fallen

wird, und umgekehrt. Wichtig ist, mit den richtigen Coins zu arbeiten, nämlich mit jenen, die an die reale Marktwirtschaft angebunden sind. Und man sollte sich an die Gesetze des Marktes halten: Wenn es der Wirtschaft schlecht geht, geht es meistens auch den Märkten schlecht, geht es der Wirtschaft gut, gehen auch die Märkte wieder nach oben. Wenn man ein gutes Basiswissen hat, kann man für die jeweiligen Situationen Strategien entwickeln, so mache ich das auch. Grundsätzlich ist es sinnvoll, zu kaufen, wenn der Markt sinkt, und wieder zu verkaufen, wenn der Markt steigt. Im Idealfall hat man ein Portfolio aus guten Coins und Tokens. Für Neueinsteiger ist das sicher nicht so einfach bei

einer Auswahl von mehr als 22.000 verschiedenen Coins.

**Wo sehen Sie Kryptowährungen in fünf Jahren?**

Diese Frage bekomme ich mittlerweile so oft gestellt, dass ich überlege, ein Buch darüber zu schreiben. Es ist im Prinzip ganz einfach: Wir bewegen uns in einer Zeit, in der alles sicher, schneller und einfacher gehen muss. Mehr als fünf Milliarden Menschen nutzen heutzutage das Internet und haben ein Smartphone. Ich denke, genau aus diesem Grund hat sich der Kryptomarkt so schnell entwickelt, denn durch die Blockchain-Technologie ist das Web 3.0 ins Leben gerufen worden und ist auch nicht mehr ▶

**In einem Schnupperkurs bei einer Versicherungsgesellschaft wurde mir immer gesagt: »Aus Geld macht man noch mehr Geld!« Und irgendwann habe ich es begriffen.**



wegzudenken. Die Frage, die sich jetzt jeder stellen sollte, ist nicht, wo der Markt stehen wird. Wichtig ist die Frage, wie viel Bitcoins besitze ich in meiner Wallet, wenn ich weiß, dass es nur 21 Millionen Stück gibt. Dieser Markt und diese Technologie können in fünf Jahren größer sein als das Internet.

### **Was sagen Sie Kritikern, die in der Kryptowährung keine Zukunft sehen?**

Menschen, die an die Blockchaintechnologie oder an Kryptowährungen nicht glauben, sind genau diejenigen, die sich mit dieser Materie nicht auseinandersetzen.

Der Bitcoin wurde in den vergangenen zehn Jahren mehr als 400-mal totgesprochen und dennoch investieren die größten Vermögensverwalter dieser Welt in diese Währung. Mit dem Internet war das nicht anders; am Anfang hat keiner daran geglaubt und heute existieren mehr als 1,8 Milliarden Webseiten. Diejenigen, die damals in Internetprojekte investiert haben, sind jetzt wohlhabend. Das Gleiche wird mit dem Kryptomarkt passieren: Die Massenadaption folgt erst in den nächsten Jahren und genau deswegen sollte man sich jetzt richtig positionieren.

### **Und Sie möchten jetzt in einem neuen Projekt Ihr Wissen weitergeben. Wie sieht das aus?**

Dieses Jahr wird noch eine neue Plattform von mir erscheinen, die allen Menschen den Einstieg in diesen neuen Markt vereinfacht. Mir schreiben Hunderte User wöchentlich auf Social Media und fragen, wo sie gute Informationen herbekommen und lernen können. Ich leite sie dann auf meinen kostenlosen Telegramkanal weiter, aber da kann ich nicht den vollen Content bringen. Dafür ist es zu umfangreich. Deswegen habe ich mich bewusst für eine Plattform entschieden, die am 25. Dezember ins Leben gerufen wird; dort werden Interessierte alles finden und es wird täglich neuer Content online gehen.

### **Warum ist es Ihnen wichtig, Ihr Wissen weiterzugeben? Als Anleger haben Sie die Möglichkeit, genügend Geld zu verdienen.**

Ich selbst hatte damals als Jugendlicher nicht die Möglichkeit oder Unterstützung an meiner Seite. Jetzt weiß ich, wie wichtig Wissen und Bildung sind. Heutzutage hat fast jeder ein Smartphone zu Hause. Ich möchte den Menschen zeigen, dass man mit einem Smartphone mehr machen kann als Videos zu konsumieren. Wir leben in einer Zeit voller Möglichkeiten, aber viele erkennen sie nicht, weil sie zu viel Zeit mit den falschen Apps oder Webseiten verbringen.

### **Glauben Sie, dass Ihre Generation eine undogmatischere Idee von Karriere hat als die vorige, und gehen Sie Ihre Projekte unerschrockener an als andere?**

Wissen Sie, es gibt einen Unterschied zwischen unserem Internetzeitalter und der Zeit, in der man kein Internet hatte. Heutzutage googeln die meisten Menschen jede Kleinigkeit, anstatt einfach mal ins Tun kommen und wirklich etwas zu bewegen. Aber nur so wachsen sie wirklich. Sicherlich hat die heutige Zeit sehr viele Vorteile, aber auch Nachteile. So ist es auch mit den Smartphones: Menschen sehen teure Klammotten und verschulden sich. Menschen sehen teure Autos und verschulden sich. Viele denken, dass sie über das Internet von heute auf morgen reich werden. Das ist definitiv auch möglich, aber nur wenn man weiß, was man tut, und geduldig bleibt. Genau aus diesem Grund gebe ich auch mein Wissen weiter.

Viele hängen stundenlang am Handy, verschwenden aber nur Zeit. Das sehe ich bei der jüngeren Generation sehr kritisch, da sie zu viel konsumiert, egal ob es Videos, Spiele oder Kurznachrichten sind. Die

# Stillstand heißt Tod. Man muss wissen, dass alles, was steigt, auch wieder fallen wird und umgekehrt.



## Wir leben in einer schnelllebigen Zeit, in der uns täglich durch Werbung oder Social Media vorgegaukelt wird, was wir alles haben müssen.

meisten nutzen ihre Möglichkeiten einfach falsch oder ohne sie zu überdenken. Wichtig ist, dass man neue Projekte mit einem guten Risikomanagement angeht, geduldig bleibt und vor allem, dass man jemanden an seiner Seite hat, der wirklich eine Expertise in diesem Bereich hat.

### Was raten Sie der nächsten Generation, wenn es um die Karriereplanung geht?

Ich sehe sehr viele Probleme auf die nächste Generation zukommen. Wir leben in einer schnelllebigen Zeit, in der uns täglich durch Werbung oder Social Media vorgegaukelt wird, was wir alles haben müssen. Die Menschen machen sich zu viel Druck und wenn sie dann das gewünschte Ergebnis nicht erhalten, sind sie anfällig für Schnell-reich-Systeme oder Casinos und verlieren ihr letztes Geld. Die nächste Generation sollte begreifen, dass sie mit ihrem Smartphone mehr Möglichkeiten hat als die Generation vor ihr – die Frage ist nur, wie man sie einsetzt. Konsumiert man und lenkt sich ab oder kreierte man und kommt voran? Ich selbst benutze Smartphones seit 13 Jahren und in den ersten sieben Jahren war ich ein Konsumopfer. In den vergangenen sechs Jahren habe ich auf Social Media mehr als 200.000 Menschen erreicht und über 35.000 Menschen in mein Netzwerk geschlossen. Dank Smartphone, Zukunftsmarkt und Kryptowährungen lebe ich jetzt an einem der schönsten Orte dieser Welt. ♦ MK

Bilder: Fairwork



Mathias Mozola beschäftigt sich seit Jahren mit Kryptowährungen und teilt sein Wissen auf verschiedenen Kanälen, unter anderem auf Telegram. Am 25. Dezember startet er sein neues Projekt: eine Plattform zur Wissensvermittlung rund um dieses Thema.

Nicht nur als internationales Supermodel, sondern auch als Unternehmerin und Personal Brand weiß sich Heidi Klum stets in Szene zu setzen.

# Der perfekte Rahmen

UM ERFOLGREICH ZU SEIN, MÜSSEN WIR UNS NICHT VERÄNDERN, SONDERN LEDIGLICH UNSERE INDIVIDUELLEN STÄRKEN GEKONNT IN SZENE SETZEN, WEISS TRAINER-IKONE HERMANN SCHERER

**W**er Erfolg haben will, muss sich ändern – das glauben viele. Es herrscht die Ansicht, dass man sich dafür verbiegen muss und dabei mindestens seine Authentizität verliert. Das Gegenteil ist der Fall! Wer sich zu sehr verbiegt, wird nie den Erfolg haben, den er hätte haben können. Wir alle können erstrahlen, wenn wir nur den für uns passenden Rahmen finden, wie folgendes Beispiel zeigt:

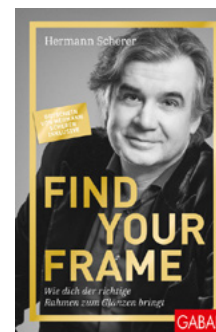
Der Coach eines Weltklassesportlers wollte gerne auf die Bühne gehen und seinen Zuhörern praxiserprobte Erfolgsprinzipien mit auf den Weg geben. (Beider Namen erwähne ich hier aus Diskretionsgründen nicht. Nur so viel: Der Athlet war über viele Jahre in seiner Sportart an der Spitze der Weltrangliste.) Das Problem: Der Coach war es nicht gewöhnt, im Rampenlicht zu stehen und seine Botschaft vor einem großen Publikum zu präsentieren. Sichtbar waren bisher nur seine Athleten und deren Erfolge gewesen. Er war immer der Unsichtbare – der Mann im Hintergrund.

Was also tun? Wir entwickelten ein Drehbuch für seinen Einstieg auf der Bühne. Dieses Drehbuch ermöglichte es ihm, in einem Rahmen aufzutreten, der ihm die Sorgen nahm und seine Zweifel zerstreute. Es schuf einen Frame, in dem der Coach sich wohlfühlte und souverän seine Botschaft kommunizieren konnte. Dieser sah so aus:

Es ist dunkel im Saal. Stockdunkel. Der Coach geht auf die Bühne. Es ist immer noch dunkel. Im Saal ist nichts zu sehen. Nur seine Stimme ist aus dem Dunkeln, aus dem Off, zu hören:

**Wir alle können erstrahlen,  
wenn wir nur den für uns  
passenden Rahmen finden ...**

**»Find Your Frame«**  
von **Hermann Scherer**  
200 Seiten  
Erschienen: September 2022  
GABAL  
ISBN: 978-3-96740-206-3



*»Sie sehen mich nicht. Sie sehen mich nie. Sie sehen nur meine Wirkung – ohne zu wissen, dass ich einen Beitrag dazu leiste. Sie sehen Ergebnisse und Erfolge – ohne zu wissen, dass ich einen Beitrag dazu erbringe. Ich bin Coach für Sportler, Executives, Leistungsträger, für Weltranglistenoberer, Weltranglistensportler und die Weltelite. Sie sehen mich nie. Ich bin immer im Hintergrund.*

*Was Sie sehen, sind die Erfolge meiner Coaches, Klienten und Kunden. Aktuell sehen Sie meine Arbeit für die Nummer eins auf der Weltrangliste – hinter dieser Zahl steht der Name meines Athleten, meines Coaches. Auch hier sehen Sie meinen Namen nicht. Sie sehen mich nie. Sie hören mich nie. Die meisten wissen noch nicht einmal, dass ich existiere. Oder dass eine solche Art der Arbeit existiert, dass Coaches ihre Coaches an die Weltspitze begleiten. So wie es gute Ghostwriter für ein Buch gibt, so bin ich der Ghostwriter für sportliche Erfolge. Es sind klare Prinzipien, Muster und Strategien, die hinter diesen Weltklasseerfolgen stehen. Auch diese*

*Prinzipien bleiben den meisten verborgen. Heute bringe ich Licht ins Dunkel. Heute sehen Sie mich.«*

Licht an!

Dieser Einstieg dauert nur 120 Sekunden. Es war eine Inszenierung, eine passende Story, die einen Rahmen aufspannte. Der Frame ist entscheidend. Nur ein kleiner Frame in dem Fall, aber einer, der über alles entscheidet: Nicht nur darüber, ob der Protagonist sich wohlfühlt, sondern über Sieg oder Niederlage, Erfolg oder Misserfolg, Verständnis oder Unverständnis, Applaus oder Standing Ovations.

Es geht nicht darum, dass wir uns immer wieder neu erfinden müssen. Denn wir alle haben individuelle Stärken. Jede und jeder ist einzigartig. Es geht vielmehr darum, den richtigen Rahmen, den richtigen Wirkungskreis für uns zu finden und dann mit voller Energie und Enthusiasmus auf unsere Ziele hinzuarbeiten. ♦

*Der Autor*



**Hermann Scherer** ist Unternehmer, Bestsellerautor, Trainer-Coach und Top-Speaker. Er hat bereits 60 Bücher in 21 Sprachen veröffentlicht.

# Flucht ins Home- office

Warum Arbeitgeber sich  
und ihr Unternehmen  
kritisch hinterfragen  
sollten



**K**ürzlich hat sich die Bundesregierung nun doch gegen die erneute Homeoffice-Pflicht für den anstehenden Herbst und Winter entschieden. In den letzten Jahren ist Remote Work pandemiebedingt nahezu Usus geworden, obwohl sie immer wieder an Grenzen stößt. In manchen Branchen und Unternehmensbereichen ist das sicher eine sinnvolle Option.

Befindet sich die Belegschaft nicht gerne im Anwesenheitsmodus, hat das oft auch tiefer liegende Gründe im Unternehmen selbst.

Aber selbstverständlich nicht für alle und jeden. Die eigentliche Frage geht in der Diskussion aber etwas unter: Warum ist die Lust auf Homeoffice bei vielen eigentlich so groß? Woran liegt das? Oder anders gefragt: Warum wollen viele Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen lieber in den eigenen vier Wänden arbeiten als im Büro?

CEOs und Manager sollten dies einmal genauer unter die Lupe nehmen. Befindet sich die Belegschaft nicht gerne im Anwesenheitsmodus, hat das oft auch tiefer liegende Gründe im Unternehmen selbst. Ob toxische Unternehmenskultur, mangelhafte Ausstattung, negative Fehlerkultur, Überwachung oder fehlende Wohlfühlatmosphäre – Gründe gibt es viele. Verantwortliche sollten

auf jeden Fall aufhorchen und nachspüren, warum die Situation so ist, und stets ihre Attraktivität hinterfragen; sowohl räumlich und in Bezug auf Benefits als auch zwischenmenschlich.

Eigentlich eine Binsenweisheit, aber doch noch nicht zu allen durchgedrungen: Unternehmen müssen etwas bieten! Und das nicht nur materiell – es geht auch um Perspektiven, neue Projekte, Aufstiegsmöglichkeiten, Wertschätzung, Anerkennung und vieles mehr. Ersticken Vorgesetzte etwa immer Innovationen und neue Ideen, verlieren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen oft schnell die Lust, fühlen sich nicht wertgeschätzt und gehen vermutlich nicht mehr mit der gleichen Leidenschaft an ihre Arbeit. Und das ist fatal: denn es braucht motivierte Menschen, die mit Elan ihrem Job nachgehen, gerade auch in Krisenzeiten. Wenn die Umgebung, die Ausstattung und die Unternehmenskultur aber demotivieren, dann bleibt der Arbeitgeber über kurz oder lang auf der Strecke.

Alle Unternehmer wollen passende, leistungsbereite Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen rekrutieren, aber die eigentliche Kunst ist es doch, die guten, motivierten Kräfte auch zu halten und voneinander zu profitieren.

Eben eine Arbeitsbeziehung und -umgebung zu schaffen, die auf Langfristigkeit ausgerichtet ist – das sollte das übergeordnete Ziel sein.

Ob nun Remote Work für ein Business wirklich funktioniert, das ist nicht der Stein des Anstoßes, das muss jeder Unternehmer selbst für sich wissen. Doch der Wunsch der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kann viel über das Unternehmen selbst aussagen. Hier heißt die Devise: genauer hinhören! ♦

*Der Autor*



**Dirk Kreuter** ist Europas bekanntester Verkaufstrainer sowie Autor, Co-Autor und Mitherausgeber von über 30 Fachbüchern, DVDs, E-Books, Newslettern und Hörbüchern.



Mangelhafte Ausstattung,  
negative Fehlerkultur,  
Überwachung oder fehlende  
Wohlfühlatmosphäre.  
Gründe für die Flucht ins  
Homeoffice gibt es viele.



**BACKHAUS  
STIFTUNG**  
GEMEINNÜTZIGE STIFTUNG



# Entdecken Sie jetzt unsere Multimedia-Inhalte

Besuchen Sie unsere Website, lernen Sie die Stiftung über den Imagefilm kennen, hören Sie im Podcast **Sitz zum Gespräch** spannende Interviews und sehen Sie auf Youtube unsere Reportage-Reihe **Tier und Mensch**.

Mitglied im



Bundesverband  
Deutscher  
Stiftungen

[www.backhaus-stiftung.de](http://www.backhaus-stiftung.de)

# ERST DIENEN, DANN VERDIENEN

## IMMOBILIENMAKLER MICHAEL FRIEDRICH HAT SICH DURCH EINE STEINIGE GRÜNDUNGSPHASE GEKÄMPFT

**M**ichael Friedrich hat schon früh beschlossen, sein Faible für schöne Immobilien zum Beruf zu machen und gründete die »Kanzlei für Immobilien« mit der Ausrichtung auf Premium- und Luxusobjekte. Ihm war klar, dass das kein einfaches Projekt werden würde. »Die größten Herausforderungen bestanden darin, als junger Einzelkämpfer gegen etablierte und große Unternehmen zu bestehen«, sagt er. Die Region Stuttgart bot aus seiner Sicht das richtige Flair und nicht zuletzt durch die ansässige Automobilbranche die richtige Klientel für sein Vorhaben. Doch um sein Ziel zu erreichen, musste er sich bei ebendieser Klientel Gehör verschaffen, um sein Unternehmen vorstellen zu können. »Um von diesen Kunden geschätzt und anerkannt zu werden, musste ich Überdurchschnittliches leisten und einen beispiellosen Service und Dienstleistungen bieten, die ihresgleichen suchen.« Aufgrund seines noch jungen Alters musste er immer besser, innovativer, weitreichender arbeiten und denken als manch anderer. »Im Kreis dieser exklusiven Kunden aufgenommen zu werden, war ein langer, harter und steiniger Weg. Aber mit viel Fleiß, Hingabe und Liebe ist alles möglich«, blickt er zurück.

**Vor dem Erfolg kommt die Nachtschicht**  
Bereits mit 18 Jahren hat er sich selbstständig gemacht, Dutzende Seminare besucht und vor der IHK Prüfungen abgelegt. Aber: »Ich habe in meinem Leben öfter Nein gehört als Ja.« Zweimal musste er sich eingestehen, pleite zu sein. In dieser Zeit hat er nachts bei McDonald's Burger verkauft, um seine Rechnungen bezahlen zu können, und führte tagsüber sein Geschäft weiter fort. »Das war eine meiner schwersten Zeiten in meinem beruflichen Leben.« Doch er wollte die Idee, Premium-Immobilien zu

verkaufen, nicht aufgeben. Und eines hielt er sich immer vor Augen: »Dienen, bevor man ans Verdienen denkt – das ist meine Devise. Man muss erst mal etwas leisten und hart dafür arbeiten, um an solche Objekte zu kommen. Früher aufstehen, später schlafen gehen und für eine Besichtigung bis zu 1.000 Kilometer fahren, ohne zu wissen, ob dies zum Erfolg führt. Außerdem bin ich abends um 22 Uhr noch erreichbar, wie auch an Sonn- und Feiertagen. Aber nur so bekommt man auch das Vertrauen der Kunden«, meint Michael Friedrich.

Der Durchbruch kam dann mit der Coronapandemie. »Die großen Konkurrenten haben sich in dieser Zeit etwas zurückgezogen. Das war meine Chance. Ich habe mein letztes Geld zusammengekratzt und das Marketing skaliert, ich habe alles auf eine Karte gesetzt«, erzählt er. Nach und nach machte sich zudem seine Hartnäckigkeit bezahlt. Der Kreis der potenziellen Kunden wurde größer und Michael Friedrich schaffte es, durch Empfehlungen an Objekte und Interessenten zu kommen. Bald kamen auch Immobilien vom Off-Market dazu. »Mit meiner Kanzlei für Immobilien habe ich jetzt Zugang zu den exklusivsten Anwesen im Raum Stuttgart und ein weitreichendes, internationales und exklusives Netzwerk, sodass ich nun auch Immobilien auf Mallorca, an der Côte d'Azur oder in Dubai anbieten kann. Ich vermittele Objekte im Millionenbereich.« Michael Friedrich wollte sich beweisen, dass er es kann und was alles möglich ist, wenn man sein Bestes gibt und authentisch bleibt. »Man muss sich auch mal selbst vertrauen und nicht auf andere hören.«

### Auch in der Krise sicher im Sattel

Zu 95 Prozent werden die Premium- und Luxusobjekte in seinem Portfolio als Eigenheime verkauft, seltener als Investments.

Wer sich ein solches Objekt leisten kann, hat in aller Regel einen gewissen Background, deswegen konnte die Kanzlei für Immobilien die Krise leicht umschiffen. Michael Friedrich sieht sich in einer guten Position für die nächsten Jahre. »Ich schätze, dass sich der Markt in den Metropolregionen stabil halten oder nur eine kleine Korrektur erfahren wird«, prognostiziert er, »oder hat eine besondere Uhr oder ein teures Auto in Krisenzeiten jemals an Wert verloren?« Premium- und Luxusimmobilien seien aufgrund ihrer besonderen Bauweise und Architektur in Krisenzeiten für viele ein sicherer Hafen, um ihr Geld zu investieren. Mit gut durchdachten Strukturen könne man den Wert der Immobilie erhalten oder sogar erhöhen. Michael Friedrich hat gefunden, was er gesucht hat. »Ich konnte meine Vorliebe für schöne Immobilien zum Beruf machen und bin dankbar für jeden Tag.« ♦ **MK**

**»Ich habe in meinem Leben öfter Nein gehört als Ja.«**

– MICHAEL FRIEDRICH





# Work-Life-Balance? **Bloß nicht!**

WARUM JEFF BEZOS AUF WORK-LIFE-HARMONY SETZT

**B**eruf und Privates? Bisher standen hier die Zeichen auf Trennung – Work-Life-Balance lautete das Schlagwort. Wer in seinem Beruf produktiv und in seiner Freizeit ausgeglichen sein will, sollte eine strikte Grenze ziehen, so eine weitverbreitete Annahme. Keine beruflichen Telefonate nach Feierabend also, keine privaten Gespräche im Arbeitskontext.

Das Konzept der Work-Life-Balance ist etabliert; seine Wurzeln lassen sich bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgen und es hat durch das steigende Bedürfnis an Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den letzten Jahrzehnten stetig an Bedeutung gewonnen – doch in den vergangenen Jahren befindet sich der Ansatz wieder auf dem Prüfstand. Zur Debatte steht dabei nichts weniger als die Frage, ob sich eine solche Strategie tatsächlich noch mit dem derzeitigen Berufsalltag vereinbaren lässt; schließlich interagieren durch Homeoffice und flexible Arbeitszeiten die Arbeitswelt und das private Umfeld immer deutlicher miteinander.

**Balance?**

**Für Jeff Bezos ist Harmonie entscheidend**

Ein prominenter Verfechter für das Überdenken des Work-Life-Balance-Konzeptes ist Jeff Bezos – und er wählt klare Worte, um seiner Überzeugung Ausdruck zu verleihen: Work-Life-Balance sei eine »debilitating phrase«, also eine »lahme Phrase«, sagte er bereits im Jahr 2018. Also schon einige Zeit vor der Pandemie, welche die Diskussion um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in Medien und Unternehmen wieder einmal entfachte.

In seinem Interview mit dem CEO des Axel Springer Verlags, Mathias Döpfner, anlässlich des Erhalts des Axel Springer Awards,

Friede Springer, Jeff Bezos mit seiner damaligen Ehefrau MacKenzie Scott und Mathias Döpfner auf dem roten Teppich bei der Verleihung des Axel Springer Awards 2018 in Berlin.



erläuterte der Amazon-Gründer und Eigentümer der »Washington Post«, er bevorzuge es, statt von »Work-Life-Balance« von einer »Work-Life-Harmony« zu sprechen. »Wir alle haben einen Kollegen, der unsere gesamte Energie aufbraucht, sobald er ins Meeting kommt«, erklärte er. »Man möchte nicht diese Person sein. Man möchte die Person sein, die ins Büro kommt und alle antreibt.«

Der Begriff Work-Life-Harmony klingt zwar wie eine etwas pointiertere Beschreibung der bekannten Work-Life-Balance, entpuppt sich beim näheren Hinsehen jedoch als eigenständiger Ansatz, der in der Coachingszene immer stärker an Bedeutung gewinnt. Zwar ist die Grundthese immer noch dieselbe, die auch der

Work-Life-Balance zugrunde liegt: »Wenn ich in der Arbeit glücklich bin, geht es mir auch zu Hause besser, und wenn ich zu Hause glücklich bin, komme ich auch mit mehr Energie zur Arbeit«, fasste sie Bezos bereits 2016 gegenüber »Thrive Global«, einem Unternehmen, das sich mit Verhaltensänderung befasst, zusammen. Doch die Schlussfolgerungen, die aus der zugrunde liegenden Annahme gezogen werden, unterscheiden sich erheblich: denn die Work-Life-Harmony sucht geradezu die Verquickung von Arbeit und Freizeit. Es gehe eben nicht um den Tausch der Arbeit gegen die Freizeit, sondern darum, dass diese in einer ganzheitlichen Beziehung zueinander stünden, so erklärt Work-Life-Harmony-Verfechter Bezos das Konzept im Interview. ▶

**»Man möchte nicht diese Person sein. Man möchte die Person sein, die ins Büro kommt und alle antreibt.«**  
– Jeff Bezos



Bilder: IMAGO / Landmark Media / Eventpress (Eventpress/Golejewski), Depositphotos / Nik\_Merkulov / Walter\_Cicchetti

**Work und Life in Einklang bringen – nur wie?**

Dem Work-Life-Harmony-Ansatz zufolge solle die Motivation für die Arbeit nicht allein aus der Freizeit stammen, sondern sich gleichsam in Arbeit und Freizeit wiederfinden; so lautet jedenfalls die sinngemäße Definition in einem Artikel, der auf der Webseite der privaten Maryville University zu finden ist. Das Konzept sei dabei nicht als Gegenpol zur Work-Life-Balance zu verstehen, sondern als ihre Erweiterung, so der Text. Grundpfeiler der Work-Life-Harmony seien eine deutliche Fokussierung auf die Aufgaben des jeweiligen Lebensbereichs, eine eigenverantwortliche Prioritätensetzung und vor allem die Freude an der Tätigkeit. Eine so ausgestaltete Work-Life-Harmony trage laut dem Artikel zu einer Verringerung des Burnout-Risikos und weiterer Erkrankungen sowie zu einer höheren Produktivität bei.

Diese Ergebnisse spiegeln sich zumindest teilweise in einer Umfrage der Karriereberatung »von Rundstedt« aus dem Jahr 2015 wider: Zwar sprach sich der Großteil der befragten deutschen Arbeitnehmer für eine klare Trennung von Arbeit und Freizeit aus, doch über 40 Prozent befürworteten auch eine stärkere Vermischung der

Lebensbereiche, hier »Work-Life-Blending« genannt. 28 Prozent der Befragten verwiesen zudem darauf, dass Menschen, denen die Arbeit keine Erfüllung gebe, schlicht den falschen Beruf gewählt hätten. Als weiterer Vorteil einer engeren Verbindung von Arbeit und Freizeit wurde in der Umfrage die höhere zeitliche Flexibilität genannt. Sophia von Rundstedt, CEO der Karriereberatung »von Rundstedt«, prognostizierte sogar, dass es unter anderem diese sei, mit der sich die hohen Anforderungen, die an Unternehmen und Mitarbeiter zunehmend gestellt würden, in Zukunft bewältigen ließen.

**Work-Life-Harmony: Ein Erfolgskonzept?**

Ob eine stärkere Verknüpfung von Arbeits- und Privatleben den immer individueller werdenden Bedürfnissen der Mitarbeiter tatsächlich entgegenkommt, wie von Rundstedt im Jahr 2015 annahm, und daher langfristig zu einer Work-Life-Harmony führen kann, bleibt abzuwarten. Erste Untersuchungen hierzu zeigen ein gemischtes Bild. Bezos allerdings, vom Axel Springer Verlag als besonders vorausschauender Unternehmer geehrt, ist

von diesem Konzept überzeugt. Eigenen Angaben zufolge erwartete er dies in seiner Zeit als Amazon-Chef sogar von seinen Mitarbeitern. Doch auch er selbst lebe danach, trenne Karriere und Privatleben nicht.

Ob dies ein Grund für seinen Erfolg ist? Immerhin hat sich Amazon unter seiner Leitung innerhalb weniger Jahre von einem Garagen-Start-up zum größten Onlineshop weltweit entwickelt und hat Bezos zum Vorbild vieler aufstrebender Unternehmensgründer werden lassen – auch was die Verbindung unterschiedlicher Lebensbereiche angeht. Denn Zeit für seine Familie hatte der ehemalige Amazon-CEO, der zu den reichsten Menschen der Welt zählt, eigenen Aussagen zufolge stets: Jeden Morgen habe er etwa das Frühstück zubereitet und nach dem Essen das Geschirr abgewaschen, erzählt er. So überrascht es nicht, dass Bezos auch nach Übergabe der Konzernleitung an Andy Jassy weiterhin unternehmerisch aktiv bleibt: Mit seiner Weltraumfirma Blue Origin greift der Ausnahme-Manager nun wieder nach den Sternen – diesmal im wahrsten Sinne des Wortes. ♦ AS

**Grundpfeiler der Work-Life-Harmony seien eine deutliche Fokussierung auf die Aufgaben des jeweiligen Lebensbereichs, eine eigenverantwortliche Prioritätensetzung und vor allem die Freude an der Tätigkeit.**



Gelungene Work-Life-Harmony: Amazon-Gründer Jeff Bezos (2. v. l.) wird auf der Blue Origin Journey begleitet von seinem Bruder, Mark Bezos (l.), sowie dem jeweils + jüngsten und ältesten Menschen, die je im All waren: Wally Funk (82) und Oliver Daemon (18).

Bild: IMAGO / Cover-images



TOBIAS BECK  
Autor, Speaker

# „Missgeburt“

**WORTE  
SIND  
WAFFEN**

Mobbing verletzt die Seelen von Kindern und kann zum Selbstmord führen! Mobbing ist kein Spaß und keine Mutprobe, sondern Körperverletzung! Schau nicht weg! Mach nicht mit! Setze ein Zeichen: [www.stoppt-mobbing.de](http://www.stoppt-mobbing.de)  
Gemeinsam mit Respekt, Mut und Toleranz gegen Mobbing und Gewalt!



[www.Stoppt-Mobbing.de](http://www.Stoppt-Mobbing.de)



# AUSGETWITTERT:

Wie viel Musk  
steckt in Ihrer  
Führungskultur?



**A**uch wenn ich Nachrichten so gut es geht vermeide, gibt es doch Meldungen, an denen ich nicht vorbeikomme. Dazu gehört unter anderem die Twitter-Übernahme durch Elon Musk. Nur sieben Tage, nachdem er das Unternehmen für 44 Milliarden Dollar gekauft hat, kündigte er jedem zweiten Mitarbeiter. Und das nicht gerade auf die empathischste Art und Weise. Es gab Massenentlassungen per E-Mail. Und wenn die Gerüchte stimmen, gab es sogar Mitarbeiter, die ganz ohne Ankündigung während eines Online-Meetings aus dem System geworfen wurden. Wertschätzender Umgang mit Mitarbeitern sieht definitiv anders aus. Warum Musk mit diesem Verhalten viel verbrannte Erde hinterlassen wird und wieso wir es zum Anlass nehmen sollten, als Unternehmer selbst genauer hinzuschauen, beleuchte ich in diesem Beitrag.

### Mitarbeitermotivation durch Drohungen funktioniert nicht

Früher war Elon Musk übrigens mal bekannt für seine gute Arbeitskultur – vor Twitter, vor der Coronapandemie. Nur, dass wir mal drüber gesprochen haben. Keine Frage, als Unternehmer trägst du die Verantwortung, gesellschaftlich wie auch wirtschaftlich. Was Musk dabei allerdings vergessen zu haben scheint: Das gilt nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für deine Mitarbeiter. Wir leben aktuell in herausfordernden Zeiten. Und da kannst du als Unternehmer nicht so dermaßen unempathisch und kalt reagieren, wie er es getan hat. In meiner Mastermind-Gruppe Gipfelstürmer tausche ich mich momentan viel zu dem Thema Mitarbeiterführung und Arbeitsklima aus. Die meisten der Teilnehmer sind mittelständische Unternehmer. Und gerade im Mittelstand haben nicht wenige Unternehmer aktuell schlaflose Nächte, weil sie nicht wissen, ob sie im kommenden Jahr die Energiekosten noch stemmen können, ob sie ihre Produktion weiter runterfahren müssen, falls die Lieferengpässe weiter zunehmen. Und weil sie sich auch Sorgen um ihre Mitarbeiter machen.

Dieser Gedanke ist Musk anscheinend völlig fremd. Er verkündete, dass Twitter endlich anfangen müsse, mehr Geld zu verdienen, um nicht vor die Wand zu fahren. Nur fürs Archiv: Er hat dem Unternehmen selbst durch die Übernahme gut 13 Milliarden Dollar Schulden aufgebürdet. Und ausbaden sollen es jetzt die Mitarbeiter. Massive Stellenreduktion, die verbliebenen Twitterianer sollen sich auf 80-Stunden-Wochen einstellen. Benefits wie kostenloses Essen im Office wurden mit sofortiger Wirkung gestrichen, ebenso der noch offene Resturlaub für das laufende Jahr. Mitarbeitermotivation durch Drohungen? Das Konzept ist mir neu. Und ich denke nicht, dass er damit



## Massive Stellenreduktion, die verbliebenen Twitterianer sollen sich auf 80-Stunden-Wochen einstellen.

seine Ziele erreichen wird. Mich wundert es jedenfalls überhaupt nicht, dass als Reaktion auf die Massenentlassungen bereits einige von Twitters Top-Managern ihre Kündigung eingereicht haben.

### Man sieht sich immer zweimal im Leben

Eine Kündigung per E-Mail ist in meinen Augen ungefähr so wie Schlussmachen per WhatsApp. Das geht vielleicht noch unter Teenagern durch, die in Sachen zwischenmenschlicher Kommunikation noch nicht so weit sind. Doch als Führungskraft kannst du so etwas definitiv nicht bringen. Das ist nicht nur ein Mangel an Wertschätzung. Ich würde sogar so weit gehen, es als einen Mangel an Menschlichkeit zu bezeichnen. Mit dieser Meinung stehe ich nicht allein da, die Aufregung ist groß in den sozialen Medien. Verständlich, denn Elon Musk hat sich gerade mit dieser Aktion zum perfekten

Feindbild gemacht. Ich komme allerdings nicht umhin, mich zu fragen, wie es hinter den kommentierenden Accounts im wirklichen Leben aussieht. Mit Sicherheit schreiben sich gerade einige Unternehmer ihre Empörung von der Seele – während sie eigentlich gut daran tun würden, mal vor der eigenen Haustüre zu kehren.

Ich glaube fest an das »Law of Attraction«, das Gesetz des Universums. Für mich ist klar: Man sieht sich immer zweimal im Leben. Mindestens. Daher lege ich auch großen Wert darauf, dass Trennungen ordentlich über die Bühne gehen. Sei es privat oder beruflich. Nur, weil es miteinander nicht geklappt hat, bedeutet das doch nicht automatisch, dass der andere ein schlechter Mensch ist. Hierzu ein Beispiel aus meinem Unternehmen: In diesem Sommer hat einer meiner langjährigsten Mitarbeiter ▶

### »Dodoland – Uns geht's zu gut!«

von **Martin Limbeck**

240 Seiten

Erschienen: Mai 2022

Ariston Verlag

ISBN: 978-3-424-20261-8



Keine Frage, das Vorgehen von Elon Musk war sicher nicht richtig. Doch solange auch bei uns noch Unternehmen auf ähnliche Weise geführt werden, sollten wir uns lieber erst mal an die eigene Nase fassen.



gekündigt. Ein junger Mann, der bei uns sozusagen groß geworden ist und verschiedene Stationen durchlaufen hat. Für mich war klar, dass dieser Moment irgendwann kommen würde. Ich hätte an seiner Stelle wahrscheinlich genauso gehandelt und hätte mir mal ein anderes Unternehmen ansehen und neue Erfahrungen sammeln wollen. Von daher – alles gut. Und genauso sind wir auch auseinandergegangen. Er blieb noch zwei Monate bei uns, um eine ordentliche Übergabe zu machen und angefangene Projekte zu beenden. Und an seinem letzten Tag haben wir mittags mit dem ganzen Team gegrillt, zusammengesessen und die Kollegen

*Der Autor*



**Martin Limbeck** ist unter anderem Inhaber der Limbeck® Group, Wirtschaftssenator (EWS) und einer der führenden Experten für Sales und Sales Leadership in Europa.

hatten ein persönliches Geschenk für ihn vorbereitet. Ich bin mir sicher, dass er gerne auf seine Zeit bei uns zurückschaut. Und auch anderen gegenüber wertschätzend von uns als Arbeitgeber spricht.

**Wer motivierte Mitarbeiter will, muss ihnen Wertschätzung und Sicherheit bieten** Allerdings habe ich auch schon das Gegenteil mitbekommen. Bei den meisten Unternehmen ist inzwischen die Botschaft angekommen, dass Onboarding mehr bedeutet, als dem neuen Mitarbeiter einen Laptop vor die Nase zu stellen. Doch beim Thema Offboarding sieht es immer noch ganz finster aus. Schlechte Erfahrungen mit dem Kundenservice eines Unternehmens erzählen 79 Prozent der Kunden an ihre Freunde, Bekannten und Familienmitglieder weiter. Und bei schlechten Erfahrungen als Mitarbeiter sieht das nicht anders aus. Ich habe schon öfter Bewerber gehabt, die aus dem sozialen Umfeld von aktuellen oder ehemaligen Mitarbeitern kamen. Glaubst du, die hätten Lust gehabt, sich zu bewerben, wenn ihnen ihr Kumpel oder ihre Freundin erzählt hätte, dass Mitarbeiter, die sich umorientieren wollen, vom Chef quasi geächtet werden? Sicher nicht. Und trotzdem gibt es immer noch Unternehmer und Führungskräfte, denen in solchen Situationen das Gespür abhandenkommt. Da werden Kündigungen als persönliche Beleidigung aufgefasst und selbst der langjährige Spitzenmitarbeiter umgehend aus dem Gebäude geworfen.

Verabschieden von Kollegen, Aufräumen des Schreibtisches, geschweige denn eine ordentliche Übergabe? Wird anscheinend völlig überbewertet.

Keine Frage, das Vorgehen von Elon Musk war sicher nicht richtig. Doch solange auch bei uns noch Unternehmen auf ähnliche Weise geführt werden, sollten wir uns lieber erst mal an die eigene Nase fassen. Und dafür sorgen, dass sich das endlich ändert. Denn es kann nicht sein, dass auf der einen Seite der Fachkräftemangel beklagt wird – und auf der anderen Seite wissentlich oder unwissentlich alles dafür getan wird, dass Mitarbeiter sich garantiert nicht wertgeschätzt fühlen. Gerade in der aktuellen Situation sollten wir als Unternehmer alles dafür tun, unsere Mitarbeiter zu motivieren. Damit wir gemeinsam Gas geben, um der Krise zu trotzen. Und das gelingt nicht mit Drohungen und Kürzungen an allen Ecken und Enden. Sondern durch Anerkennung, die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und vor allem jetzt durch Sicherheit. Denn einer der Hauptgründe, warum sich Mitarbeiter umorientieren, ist fehlende Arbeitsplatzstabilität. Hier sind wir als Arbeitgeber gefragt. Im Rahmen der letzten Gallup-Studie wurde übrigens festgestellt, dass stark engagierte Mitarbeiter um 17 Prozent produktiver sind und 41 Prozent weniger Abwesenheitszeiten haben. Mehr muss ich doch eigentlich gar nicht sagen, oder? ♦

## BEST OF VERTRAG UND VERHANDELN

Profiling, als Teil einer guten Vertragsvorbereitung, kann heutzutage so leicht betrieben werden.

# PROFILING

**L**etzten habe ich Benjamin kennengelernt. Benjamin ist 26 Jahre alt und arbeitet seit drei Monaten in einem Möbelgeschäft. Zuvor hat er mehrere Studiengänge begonnen und eine Ausbildung als Einzelhandelskaufmann abgelegt.

Warum ich das hier schreibe? Benjamin besuchte uns zu Hause, um mit uns gemeinsam neue und passende Möbel auszusuchen – Service des Hauses. Als wir dann nach längerem Auswahlprozess das für uns Passende gefunden hatten, startete der Abschnitt »Preisverhandlung«. Am Ende soll ja jeder etwas vom Geschäft haben, aber Benjamin musste diesmal ein wenig Lehrgeld zahlen.

Und warum konnte ich so gut mit ihm verhandeln? Weil ich seine Social-Media-Accounts vor unserem Termin gescreent hatte. Weil ich wusste, dass er noch in der Probezeit war und sicherlich Erfolge bei seinem Chef vorweisen musste. Weil er sich im Beruf

*Der Autor*



Autor, Trainer und Speaker **Prof. Dr. Jörg Kupjetz (Professor K.®)** lehrt als Professor für Wirtschaftsrecht und ist als Rechtsanwalt in Frankfurt am Main tätig.

beweisen wollte, da er schon so einige Jobs angefangen und abgebrochen hatte. Und weil er insgesamt noch wenig praktische Erfahrung im Verkauf und damit mit Verhandlungen hatte.

Profiling, als Teil einer guten Vertragsvorbereitung, kann heutzutage so leicht betrieben werden. Abseits von Katzenvideos erhalten Sie im Internet (aber natürlich auch in den klassischen Informationskanälen) Informationen über die aktuelle wirtschaftliche Lage Ihres Vertragspartners, über Personalwechsel und so manches mehr. Nutzen Sie diese Quellen sinnvoll, um sich eine Verhandlungsstrategie aufzubauen, die geschickt die Schwächen des Vertragspartners zu nutzen weiß. Wer diese Form der Verhandlung für sich verneint, kann sich zumindest der Schwächen des Gegenübers bewusst werden, was z. B. auch die Einschätzung der wirtschaftlichen Stärke des Vertragspartners und damit seine Lieferfähigkeit wichtig sein kann.

Seien Sie sich auf der anderen Seite bewusst, dass natürlich auch Ihre Vertragspartner alle zur Verfügung stehenden Informationen für sich und für den eigenen Vorteil ausnutzen können. Weniger Informationen über sich preisgeben ist dann das Gebot der Stunde.

Nicht, dass am Ende dann noch einer weiß, dass Sie Katzenvideos posten. ♦





# FOKUS STATT Meeting

Wie hybride Teams mit weniger Meetings mehr erreichen können

**I**mmer mehr Meetings lassen uns durch unsere Arbeitstage hetzen. Trotzdem fragen wir uns abends regelmäßig, was wir eigentlich geschafft haben. Hybride Teams können die Anzahl von Meetings konsequent reduzieren, indem sie das passende Meetingformat auswählen und smarte Kollaborationstools nutzen.

Wir sind im Team dauernd miteinander beschäftigt. Ein Meeting jagt das andere. Dazwischen kommen wir kaum zum Denken, manchmal reicht es nicht mal für eine Bio-pause zwischen den Terminen. Geredet wird viel miteinander, zu Wichtigem kommen wir aber trotzdem nicht.

#### Obwohl wir hetzen, kommen wir nicht vom Fleck

Um gegen all die unbeantworteten E-Mails in der Inbox anzukommen, schreiben wir E-Mails im Akkord. Und bekommen als Reaktion – Überraschung – noch mehr E-Mails. Um trotz der vielen, unproduktiven Meetings weiter zu kommen, setzen wir noch mehr Meetings an. Und fühlen uns am Ende der Marathontage nur noch unproduktiver und erschöpfter.

Wenn wir mit dem Auto unterwegs sind und das Gefühl haben, zu schnell zu sein, ist klar, was wir machen. Wir gehen vom Gas, wechseln die Spur und versuchen, die Kontrolle

wieder zu erlangen. Noch schneller fahren ist eine völlig abwegige Reaktion.

#### Vom Gas gehen bringt neuen Flow

Gelingt es uns also, anzuhalten und uns zu fokussieren, dann bringt das Arbeitfreude zurück und wir können erleben, dass produktive Ergebnisse viel leichter entstehen, weil wir mehr Wichtiges tun und nicht nur Dringendes.

#### Zwei Fragen für mehr Fokus in und außerhalb von Meetings

Mehr freie Zeit für Wichtiges statt Meetingmarathon wird möglich, indem wir uns die Zeit nehmen, zwei fokussierende Fragen vor dem Ansetzen des nächsten Meetings zu beantworten.

1. Wozu wollen wir uns im Meeting treffen?
2. Welche Art von Meeting ist dafür hilfreich?

Wenn wir uns zunächst klar darüber werden, was wir im Meeting gemeinsam machen wollen, erreichen wir mit diesem kurzen Zwischenhalt schon viel. Denn damit können wir nicht nur die Meetingagenda viel fokussierter gestalten, sondern auch noch feststellen, ob ein Meeting überhaupt erforderlich ist. ▶

## MEETINGFORMAT-INTERAKTIONSMATRIX



Meeting-Format-Interaktionsmatrix (nach Sonja Hanau und Gesine Engelage-Meyer)



## Wichtige Ergebnisse entstehen vor allem zwischen Meetings. Deswegen macht es Sinn, diese produktiven Zwischenräume zu vergrößern. Asynchrone Arbeit ist hierfür ein wichtiger Hebel.

Als Hilfestellung haben wir drei Kategorien typischer Interaktionen im Meeting identifiziert.

1. Informieren, abstimmen, Ideen sammeln.
2. Diskutieren, entscheiden.
3. Kennenlernen, Bindung stärken, Konflikte klären.

Ein paar Beispiele: Wenn es im Meeting »nur« um das Vermitteln von Informationen geht, geht das genauso gut asynchron. Gibt es eine herausfordernde Frage zu diskutieren, ist ein Meeting hilfreicher als ein E-Mail-Ping-pong, in Präsenz muss ich mich dafür jedoch nicht zwingend treffen. In Präsenz wiederum kann ich am besten den Teamgeist pflegen und Komplexes und Emotionales besprechen.

Je komplexer und emotionaler die Interaktion, desto hilfreicher ist also ein Präsenzformat.

**Hybride Teams schaffen bewusste Freiräume durch asynchrones Arbeiten**  
Wichtige Ergebnisse entstehen vor allem

zwischen Meetings. Deswegen macht es Sinn, diese produktiven Zwischenräume zu vergrößern. Asynchrone Arbeit ist hierfür ein wichtiger Hebel. Hybride Teams sind dabei im Vorteil, da sie zwangsläufig smartere Tools und Techniken nutzen, um auch auf Distanz eng abgestimmt miteinander arbeiten zu können. Beliebte Beispiele: Statusupdates teilen über ein digitales Taskboard oder ein asynchrones, kreatives Brainstorming auf dem digitalen Whiteboard.

Wer es schafft, den Kalender auf diese Weise abzuspecken, wird damit belohnt, die freie Zeit endlich für das nutzen zu können, was wirklich voran bringt. Das sind die großen, wichtigen Themen, für die der Tag bisher nie lang genug war – und die einen am Abend zufrieden den Laptop zuklappen lassen.

Anhalten und Fokussieren sind wirksame Gegenmaßnahmen, wenn es mehr zu tun gibt als der Arbeitstag lang ist. Ein erster Schritt kann sein, sich vor dem Ansetzen des nächsten Meetings kurz Zeit zu nehmen und zu hinterfragen, ob es ein Meeting braucht und wenn ja, welches Format das geeignete ist. Noch mehr Luft im Kalender entsteht

durch mehr asynchrones Zusammenarbeiten. Wirksame Veränderungen, die neue Freiräume schaffen, in denen wieder mehr Flow und Zufriedenheit Platz haben. ♦

### Die Autorinnen



**Gesine Engelage-Meyer** ist technische Betriebswirtin und Changemanagerin. Als Moderatorin und Trainerin ist sie intern in großen Unternehmen wie auch extern aktiv. **Sonja Hanau** ist Wirtschaftsinformatikerin, Moderatorin und Trainerin. Sie begleitet Unternehmen bei der Entwicklung einer neuen Meeting- und Zusammenarbeitskultur.



## 120 PROZENT PLUS: MEDITRADE UMSATZSTÄRKSTES DEUTSCHES UNTERNEHMEN

Die Meditrade GmbH ist das wachstumsstärkste Unternehmen in Deutschland: Das Unternehmen stellt Medizinprodukte her und hat ihren Umsatz seit 2015 um 120 Prozent auf 583 Millionen Euro gesteigert. Zu diesem Ergebnis kommt laut Mitteilung die Münchner Research-Boutique Listenchampion in einer Studie zu den wachstumsstärksten deutschen Unternehmen. Hierfür berechneten die Autoren die Raten der 5.000 umsatzstärksten Unternehmen ab 100 Millionen Euro Umsatz, die der Bundesanzeiger vor wenigen Monaten veröffentlicht hat. Laut Studie hat die Meditrade GmbH ihre Umsatzsteigerung in den vergangenen Jahren durch Akquisition und Produktentwicklungen erzielt. Das Unternehmen stellt medizinische Schutzbekleidung wie Handschuhe, Masken und Produkte für die medizinische Pflege her.

Die zweitgrößte Wachstumsrate verzeichnete die Böselers Büro- und Möbel GmbH mit 86 Prozent und Umsätzen in Höhe von 311 Millionen Euro, gefolgt vom Online-Outdoorhändler Bergfreunde GmbH mit 62 Prozent und 155 Millionen Euro Umsatz. Es folgen die EIS GmbH (61 Prozent / 206 Millionen Euro), die Medios AG (61 Prozent / 627 Millionen Euro), die Deutsche Glasfaser Holding GmbH (59 Prozent / 144 Millionen Euro), die Flaconi GmbH ...



Bild: IMAGO / Panthermedia

Den gesamten Beitrag finden Sie auf [founders-magazin.de](https://founders-magazin.de)

### Leben



### Zum Erfolg gehört die Pflege der Psyche

Wer etwas erreichen möchte, arbeitet oft überdurchschnittlich viel. Wenn dann aber zum Beispiel ein Burnout dazwischenfunkt, steht der hart erarbeitete Erfolg auf der Kippe. Denise Clauß coacht Menschen, die ihre Resilienz stärken wollen. In unserem Interview erklärt sie, warum nicht Wenige die Warnsignale übersehen und woher der schlechte Ruf des Burnouts kommt.

**Frau Clauß, wer erfolgreich ist, arbeitet oft überdurchschnittlich viel. Vielleicht zu viel. Ihr Business als Resilienz-Coach lässt vermuten, dass nicht jeder seine Grenze kennt. Woran liegt das ...**

Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf [founders-magazin.de](https://founders-magazin.de)

### Thema



### Klaus Fischer will die Baubranche revolutionieren – und setzt auf Roboter

»Wir waren schon immer innovativ, aber heute ist ein Meilenstein in unserer Unternehmensgeschichte«, sagte der 72-jährige Klaus Fischer jetzt anlässlich der Vorstellung seines Roboters Baubot. Fischer ist Gründer des bekannten gleichnamigen, mittelständischen Unternehmens, das seit über 40 Jahren für die Herstellung von Befestigungstechnik bekannt ist. Mit dem Roboter, dessen erste Einsätze bei Pilotkunden ab 2023 geplant sind, erschließt das mittelständische Unternehmen nach Aussagen seines Inhabers einen neuen Geschäftsbereich – und hat das ehrgeizige Ziel, durch den 1,2 Tonnen schweren Roboter die Baubranche ...

Den gesamten Beitrag finden Sie auf [founders-magazin.de](https://founders-magazin.de)

### Thema



### Fitnessbranche: Wer nichts tut, muss gehen

Die Fitnessbranche hat unter den Lockdowns während der Coronapandemie besonders gelitten. Und jetzt bringt die Inflation weitere Probleme. Unternehmensberater und Fitnessexperte Chris Mewes meint, dass es Strategien für Betreiber von Fitnessstudios gibt, mit denen solche Probleme umschiffen werden können. In unserem Interview erklärt er auch, warum Mitgliederwerbung nicht immer eine Frage des Geldes ist.

**Herr Mewes, ist es nicht sehr mutig, in diesen Zeiten ein Fitnessstudio zu eröffnen? Viele Menschen passen zurzeit ...**

Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf [founders-magazin.de](https://founders-magazin.de)

Bilder: Franziska Gunesch, Fischer GmbH, Romy Bartels

**Brandtelling**



Die Konkurrenz wird immer größer, Produktzyklen werden kürzer und Marken bedeutsamer. Daher ist es

wichtig, Ihre Markengeschichte zu stärken – ganz egal ob für Ihre Person, ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Dienstleistung. Dieses Buch zeigt Ihnen die Abkürzung in die Herzen Ihrer Zielgruppe, damit Sie dauerhaft in Erinnerung bleiben und langfristig Erfolg haben. Mit den einfachen, aber wissenschaftsbasierten Werkzeugen aus der Brandtelling-Toolbox erstellen Sie in wenigen, gut beschriebenen Schritten starke Markengeschichten – alleine oder im Team.

**Die Logik der Anderen**



Wer könnte uns besser Die Logik der Anderen erklären als zwei erfahrene Vermittler zwischen den Welten? Klaus Doppler und Luyanda Mpahlwa wissen aus eigenem Erleben und Handeln, wie fruchtbar das Verständnis von Anders-

heiten zwischen den Menschen für alle Seiten ist. In ihrem Buch liefern sie die psychologische Erklärung für unsere spontane Skepsis gegenüber fremden Denk- und Lebensweisen. Sie zeigen auch – anhand der Geschichte ihrer Freundschaft –, wie man Schritt für Schritt den anderen versteht und einen gemeinsamen Nenner findet. Ihr Fazit: Wollen wir als Menschen in Zukunft erfolgreich sein, geht dies nur durch die Akzeptanz von Andersheiten und das Verständnis der Logik der Anderen.

**Wenn Höflichkeit reinhaut**



Ergebnisloses Gerede, sprunghafte Auseinandersetzungen, ständiges Unterbrechen, langatmige Monologe der Immergleichen – das ist Alltag in vielen Meetings. Die Kompetenzen bleiben dabei oft auf der Strecke. Wer Diskussionen

in Firmen, Parlamenten und in der Öffentlichkeit produktiv machen will, braucht eine Persönlichkeit, die unnachgiebig einen Fairness-Rahmen verteidigt. Auch wenn das erst mal unhöflich erscheint. Peter Modler präsentiert in seinem neuen Buch die »Kampfkunst« einer durchsetzungstarken Gesprächsführung. Wer sie beherrscht, schärft Ideen, schont Nerven – und schützt die Demokratie.

**Checklist-Strategie**



Niemand ist perfekt. Auch nicht die sogenannten Halbgötter in Weiß, sagt einer, der es wissen muss. Atul Gawande ist Chirurg und bekennt, welche fatalen Folgen kleine Unachtsamkeiten bei einer Operation haben können.

Und nicht nur eine Operation, auch das Steuern eines Flugzeuges oder der Bau eines Wolkenkratzers sind so hochkomplexe Vorgänge, die man besser nicht der Laune eines Einzelnen überlässt. Gawande macht deutlich, dass es das Zusammenspiel der verschiedensten Experten und außerdem eine Methode braucht, die all dieses Wissen steuert und unter Kontrolle hält. Diese Methode ist, so simpel sie auch klingen mag, genial – eine Checkliste.

**Warum Start-Ups und Produkte floppen**



Erfolgreiche Markenarbeit im digitalen Zeitalter ist sehr viel komplexer und anspruchsvoller geworden. Gerade auf der Handelsseite entsteht ein Schwarm von neuen Gründermarken und Start-ups, die mit Neupro-

dukten und Dienstleistungen den Markt erobern wollen und auf die realen sowie virtuellen Marktplätze drängen. Traditionelle Marken stehen unter enormen Druck, relevante Angebote zu schaffen. Konsumenten suchen regelrecht danach, welchen Purpose eine Marke hat und welche Haltung sie vertritt - doch es herrschen immer noch die gleichen Irrationalitäten bei Kaufentscheidungen wie vor zehn Jahren. Auch das hat einen großen Effekt auf die Marke und die Art, wie wir sie führen.

**Wie wir die Welt sehen**



Nachrichten verfolgen uns immer und überall. Morgens im Radio, abends im Fernsehen und zwischen-drin als Push-Nachricht auf dem Handy. Sie prägen unser Leben – viel mehr, als wir es ahnen. Nachrichten beeinflussen, wen wir wäh-

len, wofür wir unser Geld ausgeben oder wie wir unsere Kinder erziehen. Sie bestimmen, wie wir uns fühlen, wenn wir morgens aufwachen und worüber wir nachdenken, wenn wir abends ins Bett gehen. Tägliche Krisenmeldungen drücken nicht nur unsere Stimmung, sie verzerren unseren Blick auf die Welt. Wie entkommen wir dieser Negativ-Spirale? Indem wir Nachrichten anders konsumieren.



**Wissen**

**Was Social Audio für deinen Erfolg tun kann**

Social Audio kann ein wahrer Booster für dein Business, deine persönliche Bekanntheit und deine Reputation sein. Auf technischer Seite liegen die Gründe dafür in der unkomplizierten Umsetzung. Das wirklich faszinierende an der Wirksamkeit sind jedoch die tief in unserem Menschsein verborgenen Gründe, die dafür sorgen, dass wir uns den positiven Effekten von Social Audio kaum zu entziehen vermögen. Wann immer sich jemand mit einer Botschaft an uns wendet, stellt sich uns eine zentrale Frage: Können wir dem Absender dieser Botschaft vertrauen? Vergiss alles andere. Das ist die zentrale Frage, um die sich alles dreht, wenn es darum geht, jemanden von unserer Botschaft zu überzeugen. Nur wenn wir dem Absender vertrauen, vertrauen wir auch dem Gesagten. Die Fähigkeit, Vertrauen herzustellen, ist die felsenfeste Basis deiner Überzeugungskraft ...

Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf [founders-magazin.de](http://founders-magazin.de)

Bild: Depositphotos / AndrewLozovyi, Cover: Campus Verlag, btb Verlag, Haufe Kösel Verlag

Julien Backhaus

# Bullshit Rules

**50 Regeln**, die Sie  
brechen müssen, um  
Erfolg zu haben

FBV

**Jetzt** im Handel!