

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Deutschland, Öster

Ausgabe 37

**FACHKRÄFTEMANGEL
IST HAUSGEMACHT**
Martin Limbeck



**BIO-
HACKING**
Björn
Kurtenbach

**WENN
START-
UPS
LÜGEN**

Von Steve Jobs bis
Elizabeth Holmes





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



Johanna Schmidt
Redaktionsleitung

Bild: Christian Weilmann

Editorial

Von der Vision zur Lüge

Wenn grenzenloser Optimismus grenzwertig wird

Beim Pitch fängt es schon an: Es werden Mock-ups erstellt, Alleinstellungsmerkmale definiert, Marktpotenziale errechnet – beziehungsweise großzügig geschätzt – und optimistische Prognosen abgegeben. Wer kann, hat ein Proof of Concept und Testimonials vorzuweisen. Wer nicht, darf dank einiger guter Kontakte zumindest überzeugende Interessenbekundungen präsentieren. Natürlich zeigen sich Start-ups auf der Suche nach Investoren von ihrer Schokoladenseite und tun ihr Bestes, um ihre zwangsläufig ebenfalls vorhandenen Makel zu kaschieren. Wer kann schon genau vorhersagen, wie gut sich ein noch mit Investorengeldern zu entwickelndes Produkt langfristig auf dem Markt geben wird? Also rechnen wir mit dem Best-Case-Szenario. Wer kann schon ohne ein Team von gut bezahlten Ingenieuren sichergehen, dass die eigene Technologie das halten wird, was man heute mit vollster Überzeugung verspricht? Also bleibt nur zu hoffen, dass man mit den Skizzen, Berechnungen und Tests, die mit eigenen Mitteln möglich waren, nicht auf dem Holzweg ist.

Gründerinnen und Gründer von Start-ups sind vor allen Dingen eines: Visionäre. Sie sehen das, was andere nicht sehen. Um die Vision

Realität werden zu lassen, müssen sie die anderen von ihren Ideen überzeugen. Dass dafür hier und da etwas beschönigt oder getrickst wird, ist gang und gäbe. Aber wo ist die Grenze? Wo hört Optimismus auf und fängt Lüge an?

Der Höhenflug und tiefe Fall von Theranos-Gründerin Elizabeth Holmes hat bereits 2015 die Gründerszene erschüttert, Anfang des Jahres folgte das Gerichtsurteil. Die neue Miniserie »The Dropout« gesellt sich zu weiteren Produktionen wie »WeCrashed« und »Super Pumped«, die Themen rund um Betrug, Skandale und Größenwahn in der Start-up-Kultur aufgreifen und dadurch Eintritt in den populären Diskurs weit über die Gründerszene hinaus verschaffen. Skandale wie diese schaden dem Ruf aller jungen, mutigen Gründerinnen und Gründer. Doch ist es auch eine Chance, diese wichtige Frage zu diskutieren: Welche Rolle spielen Ethik und Moral bei der Unternehmensgründung?

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
Johanna Schmidt, 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. 37

ERFOLG

- 6 Wenn Start-ups lügen**
Wie viel Lüge ist erwünscht?

WISSEN

- 14 Mit der Idee an den Markt in einer Woche**
Lars Behrendt im Interview
- 25 Das Zweite Führungspositionengesetz: Anteil der Frauen in Chefetagen wächst langsam**

Der Rolex-Code

Jackie Sharon Tamblyn
Seite 16



»Die Mitarbeiter brauchen Sicherheit in dem, was sie tun, sonst wird die Freiheit zum Stressfaktor.«

Führungsstil – kurze Leine, lange Leine, ohne Leine

Buchauszug von Melanie Ebert
Seite 20

EINSTELLUNG

10 Unser Fachkräftemangel ist hausgemacht

Martin Limbeck

16 Der Rolex-Code

Jackie Sharon Tamblyn

LEBEN

20 Führungsstil – kurze Leine, lange Leine, ohne Leine

Auszug aus dem Buch
»Leadership ohne Leine«
von Melanie Ebert

18 Erfolg im Business mit Biohacking

Björn Kurtenbach

BUCHTIPPS

Alle Seite 29

Amazon unaufhaltsam: Wie Jeff Bezos das mächtigste Unternehmen der Welt erschafft

Brad Stone

Die Tiny Habits®-Methode: Kleine Schritte, große Wirkung

Dr. BJ Fogg

Kopf frei!: Wie Sie Klarheit, Konzentration und Kreativität gewinnen

Prof. Dr. Volker Busch

Lebendigkeit entfesseln: Acht Prinzipien für ein neues Arbeiten in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft

Silke Luinstra

Plane nicht - lebe!: Wie du ohne Masterplan glücklich wirst

Nina Martin

Unbox your Network: Die Geheimnisse der Network Marketing Professionals

Tobias Beck

BEST OF WEB

28 Viertes Corona-Steuerhilfegesetz soll Erleichterung bringen



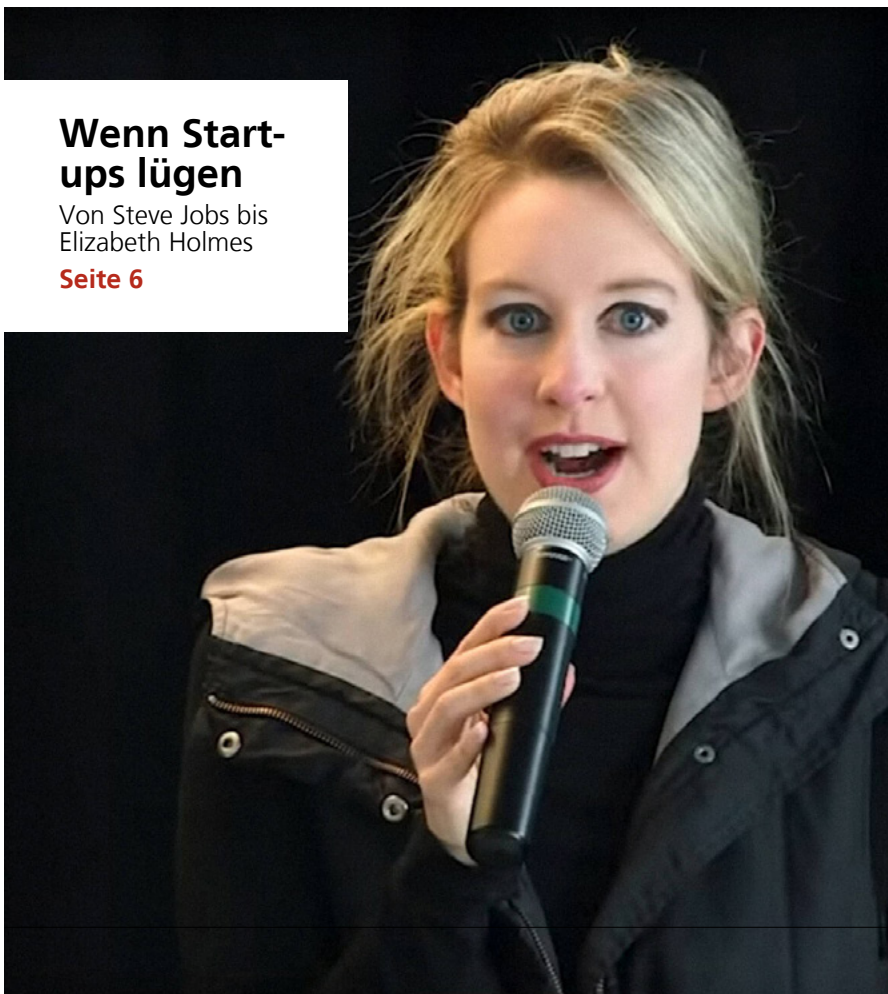
»Geht da nicht raus und macht Versprechungen, die ihr nicht halten könnt oder von denen ihr wisst, dass sie nicht wahr sind.«

– Michael Cardozo

Wenn Start-ups lügen

Von Steve Jobs bis Elizabeth Holmes

Seite 6



Wenn Start- ups **LÜGEN**

Wie viel Lüge ist erwünscht?

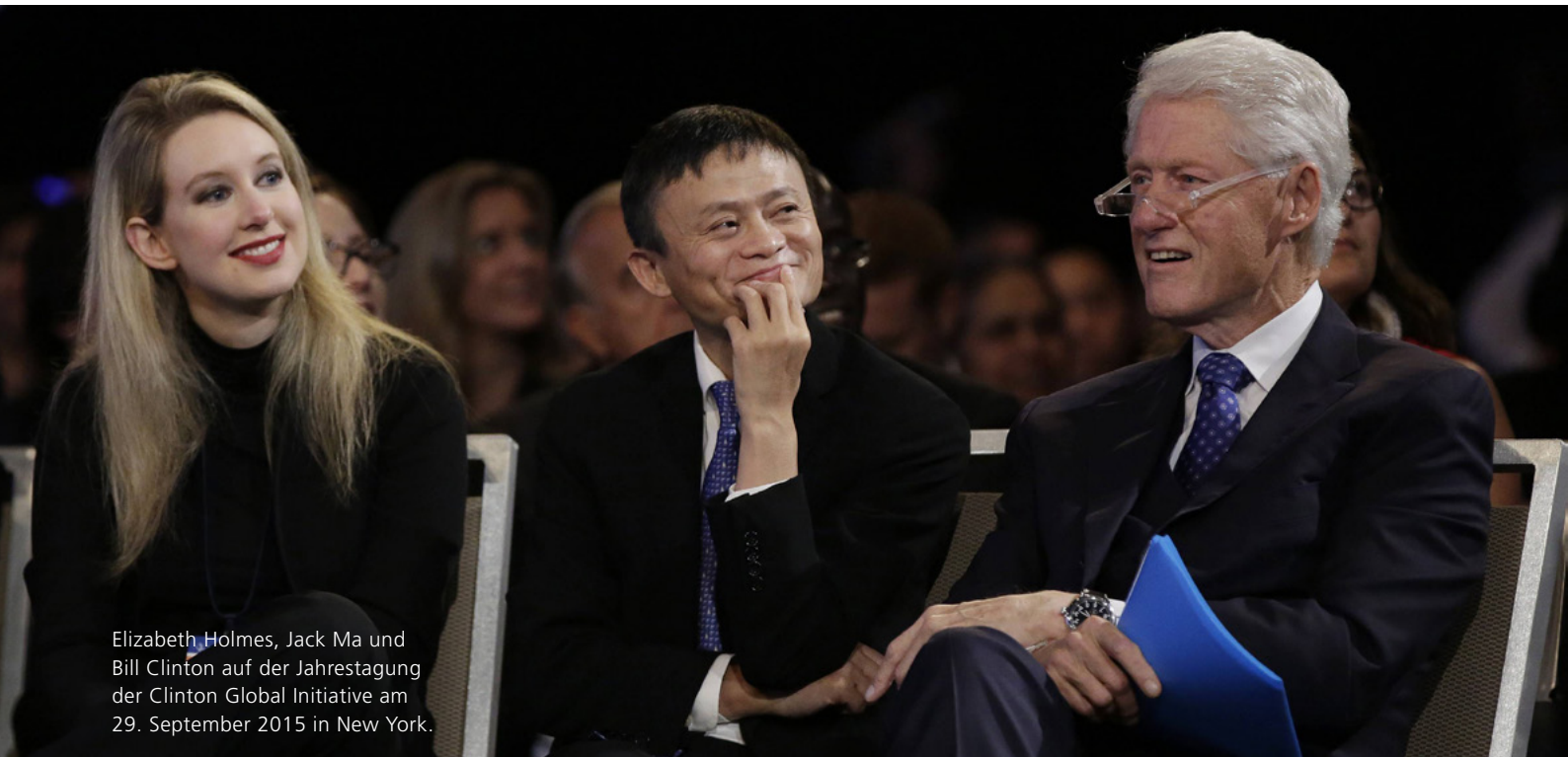
Sie war der Star des Silicon Valley, wurde gar als der nächste Steve Jobs gehandelt. Im Jahr 2015 kürte das Time-Magazin sie zu einer der 100 einflussreichsten Personen der Welt – dann flog alles auf: Das Gerät, das mit nur einem Blutstropfen über 240 Krankheiten erkennen sollte, war eine katastrophale Fehlentwicklung! Und nicht nur das: In dem anschließenden Gerichtsprozess offenbarte sich ein Betrug von ungeheurem Ausmaß: Etwa 900 Milliarden US-Dollar soll Theranos-Gründerin Elizabeth Holmes erhalten haben, indem sie Investoren über die Wirksamkeit der Technologie täuschte. Darüber hinaus sah es die Jury als erwiesen an, dass Holmes die Ergebnisse des von ihr entwickelten Apparats »Edison« zuschrieb, während die Auswertung eigentlich von Drittanbieter-Instrumenten übernommen wurde. Die

Hochstaplerin scheint kein Einzelfall zu sein, denn im Silicon Valley wird schon lange nach dem Motto »Fake it till you make it« verfahren.

Das Ende von »Fake it till you make it?« Der Spruch, der vermutlich in den 70er-Jahren geprägt wurde, galt lange Zeit als motivierend, stärkte er doch das Selbstbewusstsein und stand darüber hinaus für die Möglichkeit, über Grenzen hinaus zu gehen und Regeln neu schreiben zu können – Grundideen also, die auch im Konzept des amerikanischen Traums tief verankert sind und noch heute so manches Gründerherz höherschlagen lassen. Auf der anderen Seite war der Satz auch immer schon eine Aufforderung, es mit der Wahrheit nicht so genau zu nehmen. Prominente Beispiele schienen ja schließlich zu zeigen, dass eine Lüge in der Anfangszeit nicht weiter ▶

Im Silicon Valley wird schon lange nach dem Motto »Fake it till you make it« verfahren.





Elizabeth Holmes, Jack Ma und Bill Clinton auf der Jahrestagung der Clinton Global Initiative am 29. September 2015 in New York.

»Geht da nicht raus und macht Versprechungen, die ihr nicht halten könnt oder von denen ihr wisst, dass sie nicht wahr sind.«

– MICHAEL CARDOZO

gravierend sei, sofern sich schlussendlich doch der Erfolg einstelle: So ist bekannt, dass Steve Jobs sein erstes iPhone während der Präsentation nur durch Tricks dazu bringen konnte, den Eindruck des vielversprechenden Geräts zu erwecken, als das es sich später auch herausstellen sollte. Der Ruhm, der Steve Jobs bis heute umgibt, wurde durch die Geschichte bis heute nicht geschmälert, im Gegenteil: Sie ist zu einer hübschen Anekdote geworden, zum Indiz seines unternehmerischen Mindsets. Die Erzählung unterstreicht, dass Steve Jobs auch vor risikoreichen Entscheidungen nicht zurückschreckte. Doch die Ereignisse um Theranos haben den Blick auf

»Fake it till you make it« nachhaltig verändert. Das Gerichtsurteil im Falle Elizabeth Holmes sende eine deutliche Botschaft an Start-ups, teilte der kalifornische Rechtsanwalt Michael Cardozo der »Tagesschau« Anfang des Jahres mit. »Geht da nicht raus und macht Versprechungen, die ihr nicht halten könnt oder von denen ihr wisst, dass sie nicht wahr sind«, fasst er diese zusammen.

Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht...

Zwar mag das Silicon Valley weit weg erscheinen, doch auch in Deutschland hat das Image des innovativen und durchweg

erfolgreichen Start-ups Gewicht: Wer im Internet nach dem Ausdruck »Fake it till you make it« in Verbindung mit Start-ups sucht, gelangt auf eine Vielzahl an Seiten, die dazu aufrufen, dieses Motto auch in der deutschen Start-up-Szene zu etablieren – sofern es sich im legalen Rahmen hält, versteht sich.

Sich in Deutschland ein Beispiel an der Start-up-Kultur in den USA zu nehmen, ist also zu einer beliebten Forderung geworden, die junge Gründer motivieren soll. Erst kürzlich erläuterte der langjährige McKinsey-Berater Karel Dörner gegenüber dem »Tagesspiegel«: »Es fehlt die positive Strahlkraft von Gründern, wie sie in den USA zelebriert wird. Warum stellen wir nicht mal inspirierende Persönlichkeiten heraus, um es auch für junge Leute attraktiv zu machen?« Durch diese Herangehensweise, so seine Ansicht, könnten Investoren dazu animiert werden, stärker als bisher in Start-ups zu investieren.

Führt der Weg zu mehr Investorengeldern also über eine deutlichere Selbstinszenierung? Kurzfristig ist das sicherlich möglich – auch das zeigt die Causa Holmes, denn bevor die »Theranos«-Gründerin aufflog, wählte sie bewusst eine tiefe Stimmlage und einen schwarzen Rollkragenpullover nach Steve Jobs' Vorbild. Attribute also, mit denen sie »emotionale(s) Marketing« betrieb, wie es die österreichische

Zeitung »Der Standard« im September 2021 beschrieb. Auch in Deutschland scheint das Prinzip Selbstinszenierung Wirkung zu zeigen: So berichtet die Seite »IT-Business« von einem angehenden Unternehmer, der ohne Business-Plan einen Existenzgründerkredit erhielt – weil er Informationen des Portals zufolge den Eindruck machte, als wüsste er, was er erreichen wolle.

Ein Fall effektiver Selbstdarstellung also – doch mit einer besseren Fehlerkultur, die Branchenkenner wie Dörner gleichzeitig fordern, ist dieses Vorgehen kaum oder gar nicht vereinbar; verleitet es doch dazu, Schwierigkeiten eher zu kaschieren. Mitunter kann dies fatale Folgen haben: So berichtete das online-Portal »Capital« bereits im Jahr 2020 von einem jungen Unternehmen, das, laut Aussage von Insidern, aufgrund des Erfolgsdrucks die Rohdaten der Finanzzahlen fälschte, um den Eindruck von Makellosigkeit zu erwecken. Wenn ein Schwindel wie dieser plötzlich auffliegt, hat er gravierende Auswirkungen – nicht nur für das Unternehmen selbst, sondern auch für die gesamte Start-up-Szene. Denn hat sich in der öffentlichen Wahrnehmung erst einmal das Bild festgesetzt, dass Start-ups für den Erfolg auch vor unlauteren Mitteln nicht zurückschrecken, kann dies ein weiterer Grund sein, warum die ohnehin zögerlichen Investoren von jungen Unternehmen mit innovativen Ideen Abstand nehmen.

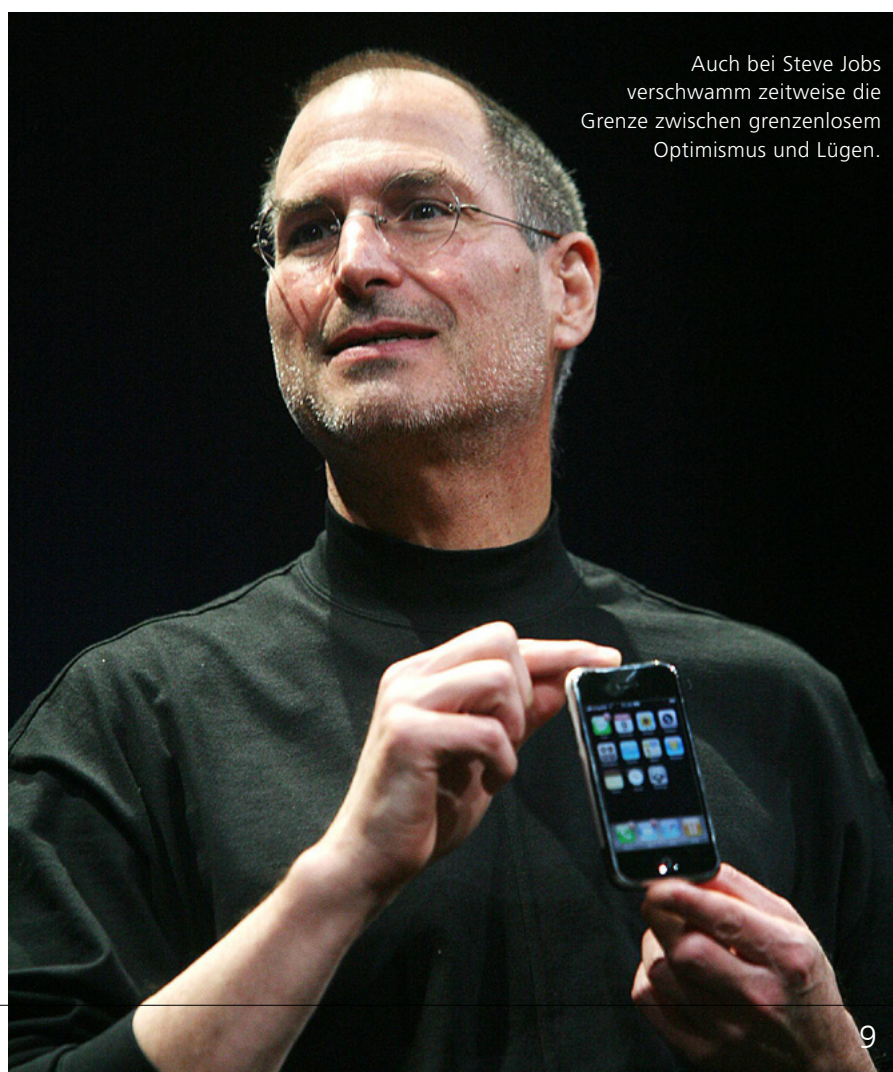
Die Konsequenz:

Mit Ehrlichkeit ans Ziel?

Klar, der Druck, der auf jungen Gründern lastet, ist hoch. Aufstrebende Unternehmer sind oft mit Geldsorgen und Zeitdruck belastet – Stressfaktoren, die sich beispielsweise auf den Schlaf und das Gemüt der anfänglich motivierten Personen auswirken können. Schon 2018 berichtete die »Wirtschaftswoche« eindrücklich über die psychologischen Komponenten, die eine Unternehmensgründung oft begleiten. In einer solchen Situation, in der es mehr denn je darauf ankommt, andere zu begeistern und zu überzeugen, ist es von Vorteil, bereits etwas vorweisen zu können. Doch wer dabei die rechtlichen Grenzen missachtet und Vertrauen missbraucht, lässt außer Acht, dass Verlässlichkeit und Seriosität ebenso zu den unternehmerischen Qualitäten zählen wie Flexibilität und der Mut zum Risiko. Die jüngsten Beispiele zeigen, dass ein Vertrauensbruch auf geschäftlicher Ebene schwerwiegende Folgen haben kann – und das nicht nur für das jeweilige Unternehmen: Unter Umständen kann die gesamte Start-up-Szene in Verruf geraten. ♦ AS

»Es fehlt die positive Strahlkraft von Gründern, wie sie in den USA zelebriert wird. Warum stellen wir nicht mal inspirierende Persönlichkeiten heraus, um es auch für junge Leute attraktiv zu machen?«

– KAREL DÖRNER



Auch bei Steve Jobs verschwamm zeitweise die Grenze zwischen grenzenlosem Optimismus und Lügen.

UNSER FACHKRÄFTEMANGEL IST HAUSGEMACHT!



Wir finden einfach keine guten Mitarbeiter, der Arbeitsmarkt ist wie leergefegt!« Aussagen wie diese habe ich inzwischen von fast jedem Mitglied meiner Unternehmer-Mastermind gehört. Aus Arbeitnehmersicht ist das natürlich gut. Vor allem junge und gut qualifizierte Menschen haben die Qual der Wahl, wo sie sich bewerben. Für uns Unternehmer ist die aktuelle Lage allerdings eine Katastrophe. Wie willst du wachsen, wenn du zwar die passenden Ideen hast – doch es jedoch schlicht und ergreifend an der Manpower mangelt?

Den Berufsstärtern wird heute regelrecht der rote Teppich ausgerollt. Früher sah das komplett anders aus: Als Teil eines geburtenstarten Jahrgangs musstest du um deinen Job regelrecht kämpfen. Ich habe damals Hunderte Bewerbungen geschrie-

ben, bis ich mir eine Stelle als Junior-Verkäufer sichern konnte. Heute musst du schon Recruiter einsetzen, um überhaupt halbwegs passende Kandidaten zu finden – und die haben dann zum Teil noch Ansprüche, dass dir die Ohren schlackern.

Keiner will sich mehr die Hände schmutzig machen

Doch ich will mich nicht beklagen. Im Vertrieb sieht es im Gegensatz zu anderen Branchen fast rosig aus. Das neue Ausbildungsjahr startet in wenigen Wochen – und knapp 40 Prozent aller Stellen sind unbesetzt. Besonders hoch ist der Anteil in Branchen wie dem Sanitärhandwerk, im Fleischfachhandel, im Gastronomie-service sowie bei den Beton- und Stahlbauern. Und ich bin überzeugt davon: Diesen Fachkräftemangel haben wir selbst zu verantworten! Zum einen durch die Art und Weise, wie wir unsere Kinder erzogen haben und welche Erwartungen wir an sie

haben. So gut wie alle Eltern wünschen sich heute, dass ihre Sprösslinge aufs Gymnasium gehen und danach studieren. Damit aus ihnen »was Ordentliches« wird. Ich frage mich, was da schiefgelaufen ist. Eine Ausbildung ist aus meiner Sicht nicht weniger wert – gerade nicht in der heutigen Zeit. Du kannst Meister werden, kannst dich mit deinem eigenen Betrieb selbstständig machen. Das ist doch super! Doch das wollen zu viele Menschen hierzulande immer noch nicht verstehen.

Auf der anderen Seite sind es jedoch oft auch genau jene, die jetzt am Jammern sind: »Unglaublich, ich warte jetzt schon seit zehn Wochen auf den Maler!« Oder: »Wir würden ja so gerne unsere Terrasse und den Garten neu gestalten, doch versuchen mal, einen bezahlbaren Landschaftsbauer zu finden, der überhaupt noch Termine vergibt!« Tja, das ist das Ergebnis eurer Erziehung – und die Suppe müssen

wir jetzt auslöffeln. Mit dem sich immer mehr zuspitzenden Fachkräftemangel gefährden wir nicht nur unseren Wohlstand, sondern langfristig auch unseren Fortbestand als Wirtschaftsnation. Denn wenn keiner mehr in den Fabriken arbeiten will, was passiert dann? Dann wird die Produktion ins Ausland verlagert.

**DER HAKEN AN DER SACHE:
DIE MEISTEN WOLLEN
NICHT. SOBALD SIE MERKEN,
DASS DER JOB KÖRPERLICH
ANSTRENGEND IST, EINE
GEWISSE DISZIPLIN
ERFORDERT UND SIE SICH
AUCH MAL DIE HÄNDE
SCHMUTZIG MACHEN,
TAUCHEN SIE NICHT MEHR AUF.**

dafür sind Sozialzulagen wie Wohngeld und Co., die bei einer Vollzeitstelle dann wegfallen. Natürlich lässt sich argumentieren, dass es doch deutlich erstrebenswerter wäre, seinen Lebensunterhalt ohne Unterstützung selbst zu bestreiten. Doch die Menschen, die so denken, sind in unserer Gesellschaft die Ausnahme. Viele sind so bequem geworden, dass es ihnen herzlich egal ist, ob sie für das Geld, das monatlich auf ihrem Konto landet, etwas geleistet haben oder nicht. Solange wir daran nichts ändern und Arbeit wieder attraktiv machen, treten wir weiter auf der Stelle.

Lass die Fleißigen zu uns kommen!

Ich kenne einen Gartenbauunternehmer in Süddeutschland, der sucht händeringend nach deutschsprachigen Fachkräften – und findet niemanden. Im Team werden zig verschiedene Sprachen gesprochen, doch nur gebrochen Deutsch. Aus lauter Not hat der Chef jetzt einen ungelerten Studenten zum Baustellenleiter gemacht, der nebenher in den Ferien im Gartenbau jobbt. Warum? Weil er der Einzige war, der Lust auf den Job hatte und sich mit Architekten und Bauherren verständigen kann!

Eins möchte ich hier kurz klarstellen: Niemand ist etwas Besseres. Keiner ist wegen seiner Herkunft wertvoller oder weniger wert als andere. Mir geht es nur darum, ob jemand anpackt. Ich stelle ein, wer fleißig ist. Und wir sollten schlauerweise auch offen bleiben für Leute aus der ganzen

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.

Welt, die zu uns kommen wollen, um zu arbeiten. Wir haben damit auch schon sehr gute Erfahrungen gemacht. Ohne die Gastarbeiter, die in den fünfziger Jahren nach Deutschland kamen, hätten wir kein Wirtschaftswunder erlebt.

Umgekehrt gilt bei mir aber auch: Faulpelze bekommen keinen Job. Völlig egal, woher sie kommen. Deswegen sollten wir als Gesellschaft die Rahmenbedingungen auch so gestalten, dass die Fleißigen kommen wollen. Nicht nur die, die mitkommen haben, dass du in Deutschland ▶

Wir haben zu viele Arbeitsunwillige im arbeitsfähigen Alter

Inzwischen haben sogar Ungelernte oder Schulabbrecher theoretisch gute Chancen auf eine Ausbildung in Deutschland.

Auch das ist etwas, was wir uns selbst zuzuschreiben haben. Der Sozialstaat ist eine gute Sache, keine Frage. Er hat jedoch dafür gesorgt, dass immer mehr Menschen in bester Dodo-Manier faul und satt die Früchte genießen, die ihnen Vater Staat ohne Gegenleistung zur Verfügung stellt.

Genauso wenig darf es sein, dass sich ehrliche Arbeit im wahrsten Sinne des Wortes nicht lohnt! Eine aktuelle Berechnung des Instituts für Weltwirtschaft kam zu dem Ergebnis, dass jemand, der einen Minijob hat und Hartz IV bezieht, unterm Strich ein 19 Prozent höheres Einkommen hat, als es bei einer regulären Anstellung im Dienstleistungssektor der Fall wäre. Grund



ohne Arbeit ein besseres Leben als daheim führst.

Vater Staat muss aufhören, zu stören

Der Haken an der Sache: Auch hier mischt sich wieder Vater Staat ein und macht es denjenigen schwer, die Werte schaffen wollen. Menschen aus außereuropäischen Staaten dürfen eine Beschäftigung in Deutschland nur ausüben, wenn ihr Aufenthaltstitel das erlaubt und benötigen zudem eine Zustimmung der Arbeitsverwaltung. Inzwischen gibt es zwar vereinfachte Regelungen für Akademiker, Wissenschaftler, Führungskräfte, Hochqualifizierte – doch was wir vor allem brauchen, sind keine Studierten, sondern Menschen, die anpacken! Und denen wird es außerordentlich schwer gemacht. Zeugnisse, Abschlüsse und Ausbildungen werden erst mal nicht anerkannt. Nicht jeder hat die Energie, die Zeit und das Geld, so lange zu warten und diese Prozesse zu durchlaufen.

Ich bin der Meinung, dass wir uns hier durchaus ein Beispiel an Ländern wie Kanada nehmen sollten. Dort gibt es verschiedene Möglichkeiten, sich für die Einwanderung und eine permanente Aufenthaltserlaubnis zu bewerben. So gibt es dort explizit die Kategorie »Skilled Worker«. Grundvoraussetzung dafür ist, dass der Kandidat über einen kanadischen Mangelberuf verfügt oder Qualifikationen in einem Beruf nachweisen kann, die dort dringend benötigt werden. Außerdem

»Dodoland – Uns geht's zu gut!«

von **Martin Limbeck**

240 Seiten

Erscheint: Mai 2022

Ariston Verlag

ISBN: 978-3-424-20261-8



spielt es eine wesentliche Rolle, einen einheimischen Arbeitgeber zu finden. Die Folge: So kommen gezielt die Menschen ins Land, die über die gesuchte Expertise verfügen – und auch die nötige Motivation mitbringen.

Wir haben es in der Hand

Laut einer Studie von Stepstone werden bis 2030 rund vier Millionen Erwerbstätige in Rente gehen. Und das passiert nicht nur hierzulande, sondern auch in unseren Nachbarländern, die eine ähnliche demografische Entwicklung vorzuweisen haben. Wenn wir nicht bald das Dodo-Verhalten hierzulande in den Griff kriegen und handeln, schaffen wir uns selbst ab. Dann brauchen wir uns gar nicht zu wundern, wenn wir auf dem Weltmarkt von China, Indien und Co. überholt werden. ♦

**ZEUGNISSE, ABSCHLÜSSE
UND AUSBILDUNGEN
WERDEN ERST MAL NICHT
ANERKANNT. NICHT JEDER
HAT DIE ENERGIE, DIE ZEIT
UND DAS GELD, SO LANGE
ZU WARTEN UND DIESE
PROZESSE ZU DURCHLAUFEN.**



Bilder: Depositphotos / strifanov, Cover: Ariston Verlag



Dieser Hund hat einen Beruf

Benno ist ein Therapiehund

Wenn Benno zur Tür ins Krankenzimmer hereinkommt, vergisst der zehnjährige Jakob für eine ganze Weile, dass er Knochenkrebs hat. Benno weiß, wie das geht. Denn er wurde über Jahre darin ausgebildet, Menschen in schwierigen Lebenssituationen beizustehen.

Ihre Spende verändert Leben.

www.backhaus-stiftung.de

Mitglied im



**BACKHAUS
STIFTUNG**
GEMEINNÜTZIGE STIFTUNG

MIT DER IDEE AN DEN MARKT IN EINER WOCHE



Wie Lars Behrendt die Beratungs- und Agenturlandschaft verändern will

Er nennt sich »Innovationsmacher«, ist Buchautor sowie Gründer und Geschäftsführer der Innovationsagentur Granny&Smith – jetzt möchte Lars Behrendt die Agentur- und Beraterbranche ordentlich umkrempeln. Mit seinem Innweek-Konzept sollen Unternehmen geplante Neuerungen innerhalb einer Woche realisieren können. Wie Behrendt das umsetzen will? Wir haben ihn nach seinen Ansätzen gefragt.

Herr Behrendt, mit Ihren Methoden unterstützen Sie Unternehmen dabei, ihre Ideen binnen einer Woche umzusetzen – wie kann so etwas überhaupt möglich sein?

Ich weiß, es klingt ein wenig unglaublich. Aber wie wir heute arbeiten, das ist das Ergebnis von über 15 Jahren Erfahrung, tonnenweise durchgearbeiteten Nächten, zahllosen gescheiterten Projekten – einschließlich etlicher grauer Haare. Wir wa-

ren es einfach irgendwann leid und haben alles hinterfragt, alles auf den Kopf gestellt und uns gefragt: »Was müsste eigentlich weg und was macht überhaupt noch Spaß?« Nach ewigem Testen und Optimieren ist dann schlussendlich die Innweek daraus entstanden.

Warum kann Ihrer Ansicht nach eine Woche, die nach Ihrem Konzept gestaltet ist, zu dem gleichen wirtschaftlichen Erfolg führen, als wenn eine herkömmliche

Agentur oder Strategieberatung beauftragt wird?

Na ja, in unserer Branche ist das Buch »Lean Startup« sozusagen immer noch der Stein der Weisen. Dort wird grob abstrahiert beschrieben, dass man »build, test, learn« machen und immer wieder iterieren soll, bis man erfolgreich ist. Wir haben das ein klein wenig radikalisiert und sagen: Vergesst »build«, bevor ihr das Produkt nicht getestet habt! Wir fokussieren uns also klar darauf, erst herauszufinden, ob ein Produkt am Markt von echten Käufern gekauft wird, bevor wir es im Detail und mit hohem Aufwand durchentwickeln. Man muss allerdings auch dazusagen, dass das Buch schon über 15 Jahre alt ist und somit auch nicht mehr ganz zeitgemäß.

Aber wir haben die Innweek nicht als Gegenpol zu den traditionellen Beratern und Agenturen entwickelt. Auch nicht, weil wir es schon immer besser wussten, sondern aus dem eigenen Pain heraus. Wir waren einfach immer darauf angewiesen, auf irgendwas zu warten. Feedbacks, Freigaben, Prozesse, Board-Meetings, Quartalsbudgets und so weiter. Die Projekte zogen sich wie Kaugummi und sehr viele Produkte scheiterten, sobald man sie nach viel Arbeit an den Markt brachte. Das ist schlicht und ergreifend demotivierend.

Und Fakt ist: Wenn Sie heute zum Beispiel eine Design-Agentur beauftragen, verpuffen mindestens 50 Prozent Ihres Budgets in aufgeblähten Strukturen und Designer-Chichi. Und zu einem weiteren, erheblich hohen Prozentanteil des Auftrages beschäftigt man sich mit Dingen, die für den Auftraggeber absolut keinen

Wert haben. Das Gleiche gilt für Berater. Sie bekommen hundertseitige Powerpoints, die ja auch super klingen – in der Theorie –, aber die Umsetzung liegt noch immer allein bei ihnen.

»Wir müssen aufhören, eine hochtrabende Wissenschaft aus den Projekten zu machen. Innovation muss keine Millionen kosten und auch keine Jahre dauern.«

Ja, wir wissen, dass Berater und Agenturen es nicht mögen, wenn wir es so klar aussprechen, aber es ist wahr: Die großen, komplizierten Hierarchien und Superstar-Beratungshäuser, die einst der Schlüssel zum Erfolg waren, sind heute nicht mehr

zeitgemäß. Viele kämpfen darum, »agil« zu werden und ihre bestehenden Strukturen an eine Welt anzupassen, die keine Zeit mehr hat, darauf zu warten.

Können Sie in wenigen Worten zusammenfassen, wie Ihre Teams vorgehen?

Im Wesentlichen sind es zwei Hauptthemen. Erstens: Fokus – ein Thema, ein Team, eine Woche Vollgas –, ganz ohne Ablenkung. Zweitens konzentrieren wir uns komplett auf den visuellen Outcome. Alles, was Theorie ist, wird weggelassen. Alles, was auf Overengineering hinausläuft, wird weggelassen. Wir fokussieren uns auf das, was der Endkunde sehen wird und nicht auf die Details dahinter. Pareto lässt grüßen.

So arbeiten wir Hand in Hand und interdisziplinär mit Kundenteams – bei glasklarer Aufgabenverteilung und extrem kurz getakteten Zeitintervallen mit maximal vier bis sechs Personen auf beiden Seiten. Dazwischen gibt es immer wieder Pausen.

Außerdem arbeiten wir nur mit Experten zusammen, die das Ganze tausendmal gemacht haben, bauen sofort in Zusammenarbeit mit dem Kunden den ersten Prototypen – innerhalb der ersten Stunde. Wir iterieren ihn daraufhin in den nächsten drei Stunden circa zehnmal. Nicht selten haben wir bis Tag zwei schon ein richtig cooles Produkt mit Business-Case und Erscheinungsbild entwickelt, und manchmal bauen wir sogar ganze Start-ups in nur einer Woche.

Gerade letzte Woche haben wir Mission, Vision und Positionierung eines Unternehmens innerhalb von 14 Minuten entwickelt. Und das Ergebnis ist in keinem Fall schlechter als das, was die renommierten Agenturen sonst so von sich geben. Ganz im Gegenteil: Wir adressieren das Unterbewusste und erreichen somit oftmals in der Tiefe ganz andere Dimensionen.

Erst Anfang des Jahres wurden Deutschlands verminderte Ausgaben für Innovationen stark in den Medien diskutiert. Vor allem die Corona-Pandemie hat der Innovationskraft hierzulande einen Dämpfer verpasst. Wie schätzen Sie die Lage ein?

Mir ist wichtig, dass gerade wir in Deutschland wieder mehr Innovation betreiben und vom Schlusslicht wieder zum Aushängeschild werden. Dazu müssen wir aufhören, eine hochtrabende Wissenschaft aus den Projekten zu machen. Innovation muss keine Millionen kosten und auch keine Jahre dauern. Einfach mal wieder machen – das hilft total. ♦ AS





Wer kann, der darf: Der mehrfache Formel-1-Weltmeister Lewis Hamilton gehört definitiv zu denen, die können; gern zielt sich der bestverdienende Rennfahrer mit Luxusmarken wie Rolex und Co.

DER ROLEX-CODE:

Was erfolgreiche Gründer von Luxusmarken lernen können

Chanel, Louis Vuitton, Rolex – Luxuslabel florieren selbst in Krisenzeiten. Was machen sie richtig? Wie schaffen es diese Marken, dass Kunden sich glücklich schätzen, wenn ihr Name auf einer Warteliste steht? Was können wir Gründer davon lernen? Ich habe mir die Verkaufs- und Marketingpsychologie von Luxusmarken angeschaut – und nenne das den »Rolex-Code«. Das sind fünf zentrale Punkte, die erfolgreiche Gründer und Gründerinnen von Luxusmarken lernen können:

Rolex-Code 1: Langfristiges Denken
Luxusmarken geht es weniger um schnelle Erfolge und Verkäufe, sondern stärker um ihr dauerhaftes Image. Bei ihrer Positionierung haben sie Langfristigkeit und den Wert ihrer Marke im Blick. Für jede Entscheidung ist relevant, ob sie auf die Marke einzahlt und den Wert der Marke repräsentiert. Markenaufbau und Corporate Identity haben psychologisch eine enge Verknüpfung mit dem Selbstbild des Gründers und Unternehmers. Deswegen ist es auf vielfältige Weise wichtig, sich immer persön-

lich weiterzuentwickeln und den Erfolg der Marke immer weiter auszubauen.

Rolex-Code 2: Verknappung
Die Firma Rolex produziert pro Jahr ungefähr 1,1 Millionen Uhren. Derzeit sind es wieder etwas mehr als vor der Krise, aber immer noch weniger als nachgefragt. Und das mit voller Absicht. Den Markt nicht zu sättigen, spielt eine zentrale Rolle. Dabei verknappen Luxusmarken nicht künstlich, wie man das in dem ein oder anderen Marketingseminar lernt, sondern immer real. Ich habe es selbst erlebt. Zur Feier meiner

ersten Umsatzmillion wollte ich mir als Kind der »Arbeiterklasse« ein ganz besonderes Symbol des Erfolges gönnen – eine Rolex. Und wurde mehrfach vertröstet. Diese Form der Verknappung ist ein machtvolles Marketinginstrument. Was bei Taschen und Uhren funktioniert, ist genauso bei digitalen Produkten anwendbar.

Rolex-Code 3: Wer kann, der darf
Sehnsuchtsort für internationale Fashionistas, die Prachtstraße, oder kurz »die Kö«, in Düsseldorf: Auch für mich, die ich in der Nähe wohne und öfter dort bin, ist sie ein Ort mit besonderer Ausstrahlung. Die Kö ist für mich Inspiration. Als Sozialpsychologin gehe ich in die Geschäfte und analysiere Menschen und Kaufverhalten. Und stelle fest: Jeder, der dort shoppen will und kann, der darf.

Als Unternehmerin gibt mir das zu denken: Gründer denken viel zu häufig aus dem Portemonnaie des Kunden, anstatt ihre Leistung, ihr Selbstbild und ihre Marke hin zu dem Preis zu entwickeln, den sie eigentlich für ihre Dienstleistung oder ihr Produkt haben möchten.

Viele Mittelständler und Selbstständige selektieren unbewusst zahlungskräftige Kunden aus und bewerten sie vor, weil sie ihre eigenen blinden Flecken in puncto Pricing und Marketing nicht sehen, und projizie-

Rolex und Co. biedern sich nicht an, sie laufen auch niemandem hinterher. Im Gegenteil. Sie sind sich ihres Wertes bewusst.

ren so ihre eigenen Limitationen auf ihre Kundschaft. Luxuslabel tun das nicht.

Rolex-Code 4: Den eigenen Wert schätzen
Rolex und Co. biedern sich nicht an, sie laufen auch niemandem hinterher. Im Gegenteil. Sie sind sich ihres Wertes bewusst. Diese Haltung können wir Unternehmerinnen und Unternehmer von ihnen lernen. Wir liefern den besten Gegenwert für unseren Preis. Das sollten wir ausstrahlen – als Mensch und als Marke. Voraussetzung dafür ist jedoch, sich seines Auftritts und seines Fremdbildes bewusst zu sein. Mithilfe von Community-Framing ist es möglich, das Fremdbild einer Marke zu entwickeln und anzuheben. Voraussetzung

dafür ist ein bewusster Umgang mit der eigenen Markenidentität.

Rolex-Code 5: Preisgrenzen – oder: The sky is not the limit.

Luxusmarken unterwerfen sich keinen Regeln. Sie kreieren und produzieren Artikel im Hochpreissegment und finden Kunden, die ganz wild darauf sind, Tausende von Euro und sehr viel mehr dafür auszugeben. Für jedes Angebot gibt es die passende Zielgruppe. Und sei es noch so teuer. Denn die Käuferinnen und Käufer empfinden durch den Kauf einen vielfachen Mehrwert – emotional, monetär oder energetisch. Dafür ist ein bewusster Umgang mit der eigenen Markenidentität notwendig. ♦

Bilder: IMAGO / Every Second Media, Depositphotos / Kuchtruk, Olesia Panichenko



Die Autorin



Jackie Sharon Tamblin ist Sozialpsychologin, Sozialwissenschaftlerin, Business & Money- sowie High-Performance-Coach und Gründerin der »ALL IN Academy«.

ERFOLG IM BUSINESS MIT BIOHACKING

»Wenn der Alltag aus dem Ruder läuft«



Der Arbeitstag ist noch keine Stunde alt, da liegen die Nerven schon blank. Ein Auftrag ist geplatzt, die Telefonanlage ist defekt. Da klingelt das Handy. Die Nummer von Mutters Altersheim. Wo sind die Magentabletten?

Wenn der Alltag aus dem Ruder läuft

Trotz aller Optimierung kann auch der Alltag von Unternehmerinnen und Unternehmern aus dem Ruder laufen. Dann funktioniert nichts wie geplant, der Stress droht uns zu zermürben, ein Cocktail aus Neurotransmittern und Hormonen durchflutet den Körper. Wir fallen in den Kampf- oder Fluchtmodus. Wer in solchen Stresssituationen klar und fokussiert bleibt, ist ganz klar im Vorteil. Ohne Fokus keine Problemlösung.

Mit Biohacking zurück zu den Wurzeln

Biohacker wie ich greifen mit natürlichen Mitteln in die Biochemie des Körpers ein. Ziel ist, die Kontrolle über die eigene Biologie zu übernehmen, das Wohlbefinden zu verbessern und mit Stress gesund umgehen zu können. Vereinfacht gesagt: Wir fügen hinzu, was unseren Körper unterstützt.

Wir lassen weg, was ihm schadet. Abhängig von Alter und Gesundheit stellt dieser fantastische Organismus bis zu 220 Milliarden

neue Zellen her – jeden Tag. Alte Zellen werden durch neue ersetzt. Und wir sind diejenigen, die über die Qualität der neuen entscheiden. Bekommt unser Körper von uns schlechten Input, entstehen minderwertige Zellen. Als Folge entwickeln wir unter anderem chronische Entzündungen, die den Körper stark stressen. Nimmt der Stress überhand, verschließt sich zudem unsere Zellmembran. Nährstoffe oder wichtige Proteine kommen nicht hinein und Schadstoffe nicht heraus. Noch mehr Stress für den Körper.

Wir sind immer häufiger im Kampf- oder Fluchtmodus. Energie und Blut werden vom Wunderwerk Körper dorthin geschickt, wo vermeintlich der größte Bedarf besteht – in die Muskeln der Gliedmaßen. Organe dagegen werden weniger durchblutet, die Verdauung auf ein Minimum reduziert. Auch der Frontallappen, der Teil des Gehirns, der für unsere bewussten Entscheidungen zuständig ist, bekommt weniger Energie. Und schon reagieren wir impulsiv und unüberlegt.

Niemand kann das für sich oder sein Unternehmen wollen. Schließlich können schon winzige Fehlentscheidungen weitreichende Folgen haben. Und selbst wenn das Unternehmen (noch) nicht leidet – das private Umfeld tut es bestimmt.

Der Autor



Seit sieben Jahren beschäftigt sich **Björn Kurtenbach** mit dem Thema Biohacking und verhilft seinen Kunden seit 2019 als Coach zu mehr Leistungsfähigkeit.

Ziel ist, die Kontrolle über die eigene Biologie zu übernehmen, das Wohlbefinden zu verbessern und mit Stress gesund umgehen zu können.

entwickeln sich weniger Entzündungen und der Körper bekommt mit wenig Aufwand mehr Power.

Genug Schlaf

Abends kein Blaulicht mehr, vor dem Schlafengehen keine schweren Mahlzeiten. Wer dennoch aufs Handy schaut, sollte den Blaulichtfilter einschalten. Genug Zeit für den Schlaf einplanen. Es ist ein Irrglaube, dass wenige Stunden Schlaf mehr produktive Zeit einbringen.

Im Gegenteil: Zu wenig Schlaf nimmt dir Zeit, weil du unausgeruht und wenig produktiv bist. Die Prinzipien von Biohacking sind ideal, um mehr Kraft und Konzentration in den stressigen Alltag von Unternehmer:innen zu bringen.

Gleichzeitig bilden sie die Basis für ein glückliches Leben mit niedrigerem Risiko für Zivilisationskrankheiten und mit reichlich Energie für Menschen und Dinge, die uns wichtig sind. ♦

Was zu tun ist – drei Tipps für den Anfang

Bewegen – und zwar regelmäßig

Kein Marathonlauf, kein extensives Workout. Täglich eine Runde Spazieren gehen und dazu Krafttraining genügen. Bei knapper Zeit: HIIT-Trainings (HIIT steht für High-Intensity Interval Training). Entscheidend ist vor allem die Regelmäßigkeit.

Essen – nicht alles und nicht immer

Möglichst keine verarbeiteten Kohlenhydrate wie Zucker und Weißmehl verzehren und auch um minderwertige Fette einen

Bogen machen. Gerade Frittiertes ist voll davon und kann den Körper über Monate schädigen. Das gilt ebenfalls für Fleisch aus Massentierhaltung.

Ich empfehle außerdem Intervallfasten: 16 Stunden fasten, 8 Stunden essen. Frauen sollten nicht dauerhaft fasten, oder kürzere Intervalle einhalten. Andernfalls kann es zu Störungen des Hormonhaushaltes kommen. Der Vorteil des Fastens: Der Körper kommt in dieser Zeit in Autophagie, eine Art Recyclingprogramm der Zellen. Es

AUSZUG AUS DEM BUCH »LEADERSHIP OHNE LEINE« VON MELANIE EBERT



FÜHRUNGSSTIL

- kurze Leine, lange Leine, ohne Leine

Eine Frage des Vertrauens

Viele Hundehalter wünschen sich, mit ihrem Hund ohne Leine zu laufen. Auch die meisten Hunde laufen am liebsten frei herum. Damit das Ganze nicht zum »lustigen« Fangspiel wird, ist Vertrauen erforderlich. Dieses Vertrauen entsteht kaum über Nacht. Es braucht Respekt, Grenzen und das entsprechende Mindset. Es braucht dafür eine längere Vorbereitungszeit, nach dem Motto: »Du ernstest, was du säst.« Der Hund muss genau wissen, was wichtig ist. Schließlich will er die Erwartungen erfüllen, die an ihn gestellt werden.

In der Hinsicht sind uns Hunde emotional sehr ähnlich. Sie wollen – genau wie wir – dazugehören und gemocht werden. Für einen Freilauf braucht es ein akustisches oder körpersprachliches Signal (z. B. »Bleib!«), ansonsten kann es passieren, dass der Hund losrennt, sobald die Leine abgenommen wird. Wer nicht ganz darauf vertraut, dass sich »Fiffi« auch dann wie gewünscht verhält, wenn ein Hase oder ein anderer Hund in der Nähe ist, greift zur langen Leine. Sie lässt dem Vierbeiner genug Freiraum, um sich nach Belieben zu bewegen. Zugleich hat der Mensch die Sicherheit, dass der Hund notfalls mit der Leine zurückgeholt werden kann.

Je weniger Vertrauen Hundehalter in ihre Vierbeiner haben, desto kürzer wird die Leine. Manchmal beobachte ich Menschen, die ihren Hund schon fast erwürgen, wenn sie mir entgegenkommen – aus Angst, die Kontrolle über ihn zu verlieren. Unter Umständen ist der Hund für eine gewisse Zeit mit der kurzen Leine einverstanden. Im Straßenverkehr beispielsweise, wo Gefahren lauern und viel Stress aufkommt, verspricht die kurze Leine Sicherheit. Auf Dauer entsteht so keine gute Partnerschaft.

Was für Hunde gilt, gilt auch für die Führung von Mitarbeitern. Je mehr Vertrauen, desto mehr Freiraum. Wie führst du deine Mitarbeiter?

Vorbild Vierbeiner

Hunde sind vertrauensvolle Wesen. Sie vertrauen sich selbst, ihren Artgenossen und den Menschen. Das Vertrauen im Rudel bildet die Basis des Zusammenlebens. Sie respektieren sich gegenseitig, kennen die Grenzen, die Bedürfnisse und die Fähigkeiten des anderen. Im Rudel muss Verlass auf den anderen sein, und dieses Vertrauen sorgt in der Gemeinschaft eines Hunderudels fürs Überleben.

Führen ohne Leine

Führungspersönlichkeiten, die ohne Leine führen, vertrauen ihren Mitarbeitern. Die Vision und der Sinn – also das »Warum« des Unternehmens – sind klar und die Mitarbeiter entscheiden, wie sie diese erreichen. Etappenziele setzen sie sich selbst. Dadurch wird ihr Selbstvertrauen gestärkt. Hier gilt eine Kultur der Eigenverantwortung, Mitarbeiter werden inspiriert und genießen größtmögliche Freiheit. Erfolge werden gemeinsam gefeiert. Der Vorteil für dich als Führungspersönlichkeit: Es entstehen mehr neue Ideen und Ansätze, als es »mit Leine« möglich wäre. Zudem kannst du deine Energie in andere Dinge investieren und die neu gewonnene Freiheit genießen. Wer loslässt, hat die Hände frei. Das gelingt jedoch nur, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind:



- Es braucht ein Commitment, bevor es in die komplette Freiheit geht.
- Es ist wichtig, sich auf den anderen verlassen zu können.
- Die Mitarbeiter brauchen Sicherheit in dem, was sie tun, sonst wird die Freiheit zum Stressfaktor.
- Vor allem braucht es gegenseitiges Vertrauen.
- Weg vom Denken »Wissen ist Macht« zu totaler Transparenz.
- Es braucht Verbindlichkeit statt Willkür.
- Es geht nicht um Demotivation, es geht um Emotion.
- Es geht nicht um Ellenbogen, es geht um Augenhöhe.

Hier gilt eine Kultur der Eigenverantwortung, Mitarbeiter werden inspiriert und genießen größtmögliche Freiheit.

Führen mit langer Leine

Beim Führen mit langer Leine gibt es stets Zielvorgaben. Die Führung gesteht den Mitarbeitern zu, Dinge auszuprobieren. Sie überprüft regelmäßig, ob die Ziele erreicht werden. Der Entscheidungsspielraum der Teammitglieder ist hier eingeschränkter als bei der Führung ohne Leine, jedoch in gewissem Maß vorhanden. Bei dieser Führung fühlen sich Mitarbeiter wohl, denen es genügt, einen gewissen Spielraum zu haben. Mitarbeiter, die sich wirklich weiterentwickeln wollen, werden sich zu Führungspersönlichkeiten hingezogen fühlen, die ohne Leine führen. ▶

»Leadership ohne Leine«
 von **Melanie Ebert**
 210 Seiten
 Erschienen: Juli 2021
 Springer Nature
 ISBN: 978-3-658-33609-7



Führen mit kurzer Leine

Ich erlebe oft in Unternehmen, dass Mitarbeiter an einer sehr kurzen Leine geführt werden. Hier gibt es klare Vorgaben und die Führungskraft überwacht jeden Schritt der Beschäftigten. Etwa aus Angst, dass der Mitarbeiter ihn in die Wade beißt oder ihn ans Bein pinkelt? Mit kurzer Leine führen Führungskräfte, die wenig Vertrauen in sich und ihre Mitarbeiter haben. Durch die Kontrolle wägen sie sich in Sicherheit. Das Problem: Bei diesem Führungsverhalten sind die Teammitglieder Mitarbeiter, jedoch keine Mitdenker. Die Motivation wird auf Dauer sinken und die Mitarbeiter machen nur noch Dienst nach Vorschrift.

Wie bei Hunden im Straßenverkehr kann die Führung an kurzer Leine manchmal nötig sein – etwa, wenn Einsparungen vorgenommen werden müssen. Denn in unübersichtlichen Situationen braucht es jemanden, der den Überblick hat und behält. Um Unmut und/oder Unverständnis gar nicht erst aufkommen zu lassen, ist es wichtig, zu erklären, warum kurzfristig per kurzer Leine geführt wird. Vielen Mitarbeitern geht es wie Hunden: Sie möchten am liebsten ohne Leine geführt werden. Allerdings gibt es Ausnahmen.

Was ist, wenn sich der Mitarbeiter die Leine wünscht? Hier gilt es herauszufinden, woran das liegt. Hat er in der Vergangenheit nur diese Art von Führung erlebt? Ist er von sich aus risikoscheu oder ängstlich angelegt? Das lässt sich in einem ehrlichen Gespräch klären. Anschließend könnt ihr entscheiden, wie ihr weiter vorgeht und welche Möglichkeiten es gibt.

Du kannst dir folgende Fragen stellen:

- Ist das ein Mitarbeiter, der dir auf Dauer in dieser Position hilft?
- Besteht die Möglichkeit, seine Eigenverantwortung zu stärken?
- Gibt es eine Möglichkeit, ihn anderweitig einzusetzen?

Falls du alle drei Fragen mit »Nein« beantwortest, wird die Konsequenz wohl sein, dass du dich früher oder später von ihm trennen wirst.

Ein Beispiel aus dem Alltag: Ein älterer Mitarbeiter kommt mit den gerade neu eingeführten Prozessen nicht klar. In anderen Bereichen ist er jedoch absolut zuverlässig und wertvoll. Jetzt ist dein Fingerspitzengefühl gefragt: Führe ein echtes Gespräch mit ihm, um herauszufinden, ob er diese Situation dauerhaft mit kurzer Leine meistern kann. Gibt es alternativ



Möglichkeiten, ihn gemäß seiner Stärken anderweitig einzusetzen? Oder ist nur eine Entlassung möglich?

Der Extremfall: Stachelhalsband und Elektroschocker

Verführerischer Kaninchenduft liegt in der Luft. Er wabert durch den Park und erreicht schließlich die Nase des Hundes. Der verspürt sofort den Drang, das Leckerli auf vier Beinen zu jagen – und los geht's. Wenn ein Hund kein Alternativverhalten zum Jagen beigebracht bekommen hat, kann er gar nicht anders, als seinen Instinkten zu folgen. Manche Hundebesitzer greifen dann aus purer Verzweiflung zu krassen und verbotenen Mitteln wie Stachelhalsband oder Elektroschocker. Doch das Problem befindet sich meist am zweibeinigen Ende der Leine, beim Menschen.

Die Folge: Der Hund verliert langfristig das Vertrauen in seinen Menschen oder in sich selbst. Außerdem folgt er auch dann noch seinem Jagdinstinkt, wenn sein Hals vom Stachelhalsband blutig gescheuert ist. Denn woher soll er wissen, dass sein Verhalten unerwünscht ist? Wenn ein Hund eine Verhaltenskorrektur braucht, ist es wichtig, ihm zu zeigen, was die gewünschte Alternative ist. Kleine Schritte sind entscheidend. Er braucht eine Alternative und eine klare Ansage, was von ihm erwartet wird. Erst wenn ich

mich auf den Hund einlasse und kleine Fortschritte festige, kann ich weitere Entwicklungsschritte mit ihm gehen.

Mitarbeiter tragen zwar keine Stachelhalsbänder und sie erhalten auch keine Elektroschocks, doch es gibt Situationen, in denen sie sich so fühlen können:

- im schlimmsten Fall, wenn sie gemobbt werden,
- wenn Vorgesetzte sie regelmäßig unter Druck setzen,
- wenn ihr Verhalten oder ihre Arbeitsweise geringgeschätzt werden,
- wenn sie als Mensch nicht ernst genommen werden.

Das sind Punkte, die zu Fehlzeiten, schlechtem Betriebsklima und zu Fluktuation führen. Dann braucht es von beiden Seiten ein anderes Verhalten, das gemeinsam in kleinen Schritten erlernt wird. Vertrauen ist die wichtige Basis dafür. ♦

Reflexionsfragen für dich

- Wie führst du? Mit langer Leine, mit kurzer Leine, ohne Leine?
- Wie willst du in Zukunft führen?
- Was wünschen sich deine Mitarbeiter?

Durch die Kontrolle wägen sie sich in Sicherheit. Das Problem: Bei diesem Führungsverhalten sind die Teammitglieder Mitarbeiter, jedoch keine Mitdenker.



DAS ZWEITE FÜHRUNGSPPOSITIONENGESETZ:

Anteil der Frauen in Chefetagen wächst langsam

Eine bekannte und bewunderte Gründerin und Geschäftsführerin: Ingrid Hofmann hat mit der 1985 von ihr gegründeten I. K. Hofmann GmbH die Zeitarbeit in Deutschland groß gemacht.



Bild: IMAGO / Jürgen Heinrich

Die Zahl der Frauen an der Spitze der 40 DAX-Unternehmen ist laut der Organisation »Frauen in die Aufsichtsräte« (Fidar) seit Januar um 0,6 Prozentpunkte auf 19,1 Prozent gestiegen. Ein leichter Anstieg, doch im internationalen Vergleich hinkt Deutschland hinterher. Die gemeinnützige Allbright-Stiftung veröffentlichte im Oktober eine Untersuchung, nach der der Anteil weiblicher Manager in den USA bei 31,1 Prozent, in Großbritannien bei 27,4 Prozent und in Schweden bei 27,1 Prozent liegt (Stichtag 1. September 2021).

Das am 12. August 2021 in Kraft getretene Zweite Führungspositionengesetz sieht bei Bestellungen ab dem 1. August 2022 bei börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Firmen mit mehr als 2000 Beschäftigten und mehr als drei Vorstandsmitgliedern vor, dass mindestens eine Frau und mindestens ein Mann im Vorstand sitzen muss. Börsennotierte Unternehmen, die sich für den Frauenanteil im Vorstand die Zielgröße null setzen, müssen diese Entscheidung begründen.

Laut der Hans-Böckler-Stiftung zeigten solche gesetzlichen Vorgaben Wirkung. So verzeichnet Italien, wo diese erst seit kurzem gilt, einen Zuwachs um knapp fünf Prozentpunkte. Frankreich ist das erste Land in der EU, in dem in den obersten Gremien aller großen börsennotierten Unternehmen inzwischen mehr als eine Frau sitzt. Hier gilt die Geschlechterquote seit 2011. Jetzt sind dort 25 Prozent der Top-Entscheider weiblich. EU-weit wird allerdings immer noch ein Viertel der größten Unternehmen allein von Männern geführt. ♦ MK

VIERTES CORONA-STEUERHILFEGESETZ SOLL ERLEICHTERUNG BRINGEN

Der Bundestag hat jetzt das vierte Corona-Steuerhilfegesetz verabschiedet. Für Unternehmen bedeutet das, dass die sogenannte degressive Abschreibung für bewegliche Wirtschaftsgüter bis Ende 2023 verlängert wird, heißt es auf »tagesschau.de«. Unternehmen könnten demnach für einen Großteil aller trag- und fahrbaren Investitionen wie Maschinen, Fuhrpark oder die Betriebs- und Geschäftsausstattung in den ersten Jahren nach der Anschaffung größere Summen abschreiben, für 2022 und 2023 werde der Höchstbetrag zudem auf zehn Millionen Euro angehoben.

Für Arbeitnehmer, die von Zuhause arbeiten, sei die Homeoffice-Pauschale bis Ende 2022 verlängert worden. Pro Tag könnten 5 Euro angesetzt werden, jedoch höchstens 600 Euro pro Jahr. Diese Summe werde aber der bereits für alle Arbeitnehmer bestehenden Werbungskosten-Pauschale von 1000 Euro jährlich zugerechnet, würde also erst wirksam werden, wenn diese Summe überschritten wird. Die Frist zur Abgabe der Steuererklärung soll bis Ende Oktober 2022 verlängert werden. Wer seine Erklärung für 2021 alleine macht, hat bis Ende Oktober 2022 Zeit, mit Steuerberater bis Ende August 2023. Auch in den kommenden Jahren soll es längere Fristen geben.

Weiterhin sollen Boni für Beschäftigte in Pflege, Krankenhäusern und Arztpraxen bis zu 4500 Euro steuerfrei bleiben. Dies soll auch für freiwillige oder tarifliche Zahlungen der Arbeitgeber gelten. Die Bundesregierung stelle rund eine Milliarde Euro für Corona-Boni für Beschäftigte in Krankenhäusern und in der Pflege bereit.



Bild: IMAGO / Political-Moments

Thema



Leben



Thema



Amazon geht gegen gefälschte Bewertungen vor

Amazon wehrt sich gegen gekaufte Nutzerbewertungen auf seinem Portal und hat jetzt Erfolge erzielt. Nach juristischen Auseinandersetzungen hätten die Firmen Fivestar Marketing, Matronex und AppSally den Verkauf gefakter Produktrezensionen auf dem Online-Portal eingestellt. Das teilte Manager Dharmesh Mehta in einem Blogpost mit. Mehta ist weltweit für die Amazon-Kundenbetreuung zuständig. »Produktbewertungen haben nur einen Mehrwert, wenn sie die tatsächlichen Meinungen der Käufer widerspiegeln«, schreibt er. In einem weiteren Schritt wolle Amazon auch gegen das in Hongkong ansässige...

Den ganzen Artikel können Sie unter founders-magazin.de lesen.

Start-up-Standort Deutschland: Gründer oft von Rassismus betroffen

Der Anteil der Deutschen mit ausländischen Wurzeln spiegelt sich nicht nur in der Gesellschaft wider, sondern natürlich auch in der Gründerszene. Obwohl das naheliegender ist, und viele Bereiche gerade von Diversität profitieren, kämpfen viele Gründer mit rassistischer Diskriminierung – wobei der bürokratische Weg zum eigenen Unternehmen ohnehin schon eine Herausforderung ist. Der Bundesverband Deutsche Start-ups und die Friedrich-Naumann-Stiftung haben jetzt herausgefunden, dass jeder dritte Gründer, der nicht in Deutschland geboren wurde, diskriminierende Erfahrungen etwa mit Behörden, Banken, Investoren oder...

Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf founders-magazin.de

Nur kurze Pandemie-Pause: Unternehmensgründer holen auf

Die Corona-Pandemie hat Unternehmensgründer in Deutschland nur kurz ruhen lassen: 2021 gab es laut einer Vorab-Auswertung des KfW-Gründungsmonitors 607.000 Existenzgründungen, gegenüber 2020 sei das ein Plus von 70.000 (+13 Prozent). Viele Neu-Unternehmer hätten ihre Pläne wegen der Pandemie 2020 ruhen lassen, um dann wieder an die Zahlen vor Corona anzuschließen. Laut KfW habe es wenige Not-Gründungen etwa wegen Jobverlusts oder Kurzarbeit gegeben, vielmehr handele es sich in vielen Fällen um bereits geplante Projekte, in die die Gründer »starkes Vertrauen« hätten, teilt...

Den gesamten Beitrag finden Sie auf founders-magazin.de

Bilder: Depositphotos / diekwan1923 / iStockphoto / AllaSerebrina

Amazon unaufhaltsam



Amazon hat es geschafft, von Seattle aus jeden Haushalt der Welt zu erreichen. Zunächst mit einem unschlagbaren Online-Shopping-Angebot, dann durch eine gnadenlose Expansion in sämtliche Bereiche unseres Lebens: Smart-Home-Angebote, Cloud-Computing-Lösungen, Logistikdienstleistungen, Lebensmittellieferungen - sogar unser Fernsehprogramm stellt der Online-Riese mit einem Lächeln bereit. Was hat dieses Unternehmen vor, das in vergangenen zehn Jahren seine Mitarbeiterzahl verfünffacht und seinen Unternehmenswert auf über eine Billion US-Dollar geschraubt hat? Oder besser: Was treibt Jeff Bezos an, den Wirtschaftsführer, der weltweit ebenso respektiert wie gefürchtet ist?

Kopf frei!



Das aktuelle Sachbuch zum Trendthema Überforderung und Konzentrationsverlust: Der Neurologe und Psychiater Prof. Volker Busch präsentiert ein erprobtes Konzept zur Steigerung von Konzentration,

Kreativität und Aufmerksamkeit - und damit auch zum Abbau von Stress. Unser stressiger Alltag ist heute voller Störungen: Unentwegt prasseln Informationen auf uns ein und verstopfen unseren Kopf, E-Mails und Medienkonsum lenken uns permanent ab, und die Schnelligkeit des Alltags macht unser Denken oberflächlich. Wir fühlen uns überlastet und ausgepowert, werden fähig und machen Fehler. Die Aufmerksamkeit für das, was wirklich wichtig ist, geht verloren.

Plane nicht – lebe!



»Wie wollen wir leben?« – eine Frage, die uns nicht erst beschäftigt, seitdem sich unser Alltag in den letzten Monaten grundlegend geändert hat. Eines ist dabei sehr klar geworden: Wir können unser Leben nicht nach dem einen starren Masterplan ausrichten, denn so funktioniert die Welt nicht mehr. Nina Martin hat ganz persönlich erlebt, wie es ist, wenn der eigene Lebensentwurf plötzlich in Scherben zerbricht. Mitte Zwanzig kam die Diagnose: lebensbedrohliche Herzrhythmusstörungen – und mit ihr eine Neuorientierung ihrer Prioritäten. In diesem Buch stellt sie ihre Mosaik-Methode vor, eine Lebenshilfe, durch die man mit vielen kleinen Erfahrungsbausteinen das Mosaik seines Lebens individuell gestaltet.

Die Tiny Habits®-Methode



Wäre es möglich, ein Buch zu schreiben, wenn man jeden Tag nur eine Minute lang daran schreibt? Kann man fitter werden, indem man zu Anfang nur eine Liegestütze am Tag macht? Die Tiny-Habits-Methode funktioniert so: Such dir ein Verhalten aus, das du verändern möchtest, und mach es klein. So klein, dass es problemlos in deinen Tag passt. Und dann bringe es dazu, zu wachsen. Dr. BJ Fogg ist der Gründer des Behavior Design Lab an der Universität Stanford und entwickelte dort 2007 sein weltberühmtes Verhaltensmodell, das seitdem Millionen von Menschen zu einem besseren Leben verholfen hat. Jetzt hat er endlich ein Buch darüber geschrieben und erklärt darin seine Methode: Einfach, und in kleinen Schritten.

Lebendigkeit entfesseln



Silke Luinstra beobachtet, wie wenig Lebendigkeit in unseren Organisationen spürbar ist. Aber sie weiß aus ihrer Arbeit heraus auch: Die Lebendigkeit ist oft vorhanden, ihre Entfesselung ist möglich. In ihrem Buch stellt die Autorin acht

Prinzipien vor, die Lebendigkeit zurück in die Organisationen bringen, und erläutert sie an zahlreichen Beispielen aus der Unternehmenspraxis: von Sinn entfalten über Selbstorganisation organisieren und selber denken und machen bis hin zu Entwicklung neu denken. Dabei verschweigt Silke Luinstra nicht, dass Lebendigkeit uns auch einiges abverlangt, u.a. die Bereitschaft, eigenes Denken und Handeln zu hinterfragen, und den Mut, Veränderungen anzustoßen. So ist Lebendigkeit immer auch eine Zumutung.

Unbox your Network



In diesem Buch gibt Tobias Beck erstmalig seine Geheimnisse preis, wie man zum Profi-Networker wird. Das Ganze geschieht schonungslos ehrlich mit dem Beck'schen Realtalk. Die größten Networker der Branche nutzen dieses Buch als Grundlage – ja, als Führerschein – für ein erfolgreiches Business. Aber nicht nur Arbeit, sondern auch Spaß, persönliche Entwicklung, Verantwortung und das Feiern von Gewinnen stehen hier im Fokus. Dieses Buch versteht sich als Mentor. Denn wenn es eine Sache gibt, die die eigene Entwicklung beschleunigen und den Weg zum Erfolg abkürzen kann, dann ist es die Arbeit mit jemanden, der bereits dort ist, wo man hinmöchte!



Finanzen

Musks Twitter-Pläne – Trumps Rückkehr?

Die Übernahme des Kurznachrichtendienstes Twitter durch Tesla-Chef Elon Musk könnte gleichzeitig bedeuten, dass Donald Trump zu seinem einstigen Lieblingsnetzwerk zurückkehrt. Im Jahr 2021 hatte Twitter den Account des ehemaligen US-Präsidenten gesperrt und Trump daraufhin sein eigenes Netzwerk, Truth Social, gegründet. Auf diese Plattform beruft sich Trump auch, wenn er sagt, er habe nicht die Absicht, zu Twitter zurückzukehren. Da Truth Social derzeit allerdings mit Anlaufschwierigkeiten zu kämpfen hat und Trump Twitter für einen Wahlkampf 2024 sinnvoll nutzen könnte, scheint eine Rückkehr zu dem sozialen Netzwerk noch nicht ausgeschlossen. Elon Musk hält eine Aufhebung der Accountsperre Trumps jedenfalls für möglich: Bevölkerung...

Mehr von diesem Beitrag lesen Sie auf founders-magazin.de

Cover: Ariston Verlag, btb Verlag, Droemer Knauer Verlag, GABAL Verlag, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Next Level Verlag, Bild: IMAGO / UPI Photos / John Angellio

Julien Backhaus

Bullshit Rules

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

FBV

Jetzt im Handel!