

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 73

**Jörg
KUPJETZ**
»Der dritte
Mann«

**Aaron
BRÜCKNER**
Social Media?
Brauch ich
nicht!

**Martin
LIMBECK**
Die Macht
der Intuition

**Axel
KOCH**
Endlich
Veränderung
umsetzen



Erfolgreich bei
Google

Jonas Frewert über den Faktor
Mensch in der Suchmaschinenoptimierung



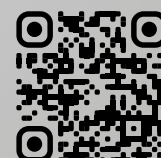


ERFOLG wird bei uns großgeschrieben. **Umwelt** aber auch: Das **ePaper**

Auch als ePaper-Abo.

Jetzt downloaden und lesen, was erfolgreich macht.

Besuche uns auf www.erfolg-magazin.de/shop
oder scanne den Code.



DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN
founders
GRÜNDEN. QUANTEN. WACHSEN.

Impressum

founders Magazin Redaktion/Verlag

BACKHAUS Verlag GmbH ist ein Unternehmen der Backhaus Mediengruppe Holding GmbH, Geschäftsführender Gesellschafter
Julien Backhaus

Redaktion

Anna Seifert,
Martina Karaczko,
Lea Trägenap

redaktion@backhausverlag.de

Layout und Gestaltung

Objektleitung
Judith Iben

Grafik:

Stefanie Schulz,
Judith Iben,
Christina Meyer

magazine@backhausverlag.de

Onlineredaktion

verwaltung@backhausverlag.de

Herausgeber, Verleger:

Julien Backhaus

Anschrift:

BACKHAUS Verlag GmbH
Zum Flugplatz 44
D-27356 Rotenburg

Telefon: (0 42 68) 9 53 04 91

E-Mail: info@backhausverlag.de

www.backhausverlag.de

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.

Alle Rechte vorbehalten

MVFP
Medienverband
der freien Presse

**BÜNDNIS
ZUKUNFT
PRESSE**

Eine Initiative von BDZV und MVFP

Folgen Sie uns auch auf



Anna Seifert
Redakteurin

Bild: Nicole Watzka Photo Art

Raus aus der Komfortzone!

Warum wir Veränderungen jetzt angehen müssen

New Work, hybride Arbeitsmodelle – und jetzt auch noch KI! In einer Welt, die sich täglich neu erfindet, scheint Fachwissen allein nicht mehr auszureichen. Wer erfolgreich bleiben will, muss vor allem eines: sichtbar werden. Doch wie gelingt das in der Praxis? Das beleuchten wir in unserem Cover-Interview. Hier erklärt Marketing-Experte Jonas Frewert, was ihn an Suchmaschinen fasziniert – und warum modernes SEO weit über die reine Keyword-Optimierung hinausgehen sollte. Dass die Digitalisierung längst kein reines Thema junger Medienprofis mehr ist, betont auch Aaron Brückner. In einem Buchauszug appelliert er an die ältere Generation: Das Internet wird nicht verschwinden – höchste Zeit also, die Komfortzone zu verlassen!

Allerdings gibt es auch Situationen, in denen es sich lohnt, der eigenen Intuition zu vertrauen – doch wann sollte der Bauch und wann der Kopf entscheiden?

Dieser Frage geht der erfahrene Unternehmer Martin Limbeck in seinem Gastbeitrag nach. Wie wichtig dabei eine gute Menschenkenntnis ist, zeigt Prof. Dr. Jörg Kupjetz. Warum es sich lohnt, die Motivation seines Gegenübers zu kennen, erklärt der Verhandlungsexperte in seiner Kolumne. Doch oft braucht es mehr als das Verständnis für andere – auch der Blick nach innen zählt. Aufschieberitis, Selbstsabotage, veraltete Routinen – viele Führungskräfte wissen, wie es ist, vor solchen inneren Hürden zu stehen. Wie sich diese überwinden lassen und weshalb hieraus sogar neue Routinen entstehen können, erläutert der Diplom-Psychologe und Buchautor Prof. Dr. Koch in seinem Beitrag. Mit dieser Ausgabe zeigen wir, wie unterschiedlich Veränderung aussehen kann – und warum es sich lohnen kann, den ersten Schritt zu machen.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht
Anna Seifert
Redakteurin



Erfolgreich bei Google:

Wie Unternehmen mit SEO an die Spitze kommen

Jonas Frewert über den Faktor Mensch in der Suchmaschinenoptimierung

Der Traum eines jeden Unternehmers: eine Website zu erstellen und sofort von einer Flut an Kundenanfragen überschüttet zu werden. Doch so einfach ist das leider nicht. Auch wenn die eigene Website optisch ansprechend ist, wird sie ohne die richtige SEO-Strategie von Suchmaschinen und damit auch von potenziellen Kunden nicht wahrgenommen. Aber welche Maßnahmen sind entscheidend, um das zu verhindern? Jonas Frewert, Geschäftsführer von Frewert Media, erklärt in unserem Cover-Interview unter anderem, wie Websites optimal für Suchmaschinen positioniert werden und welche SEO-Trends künftig wichtig bleiben.

Herr Frewert, was hat Sie dazu motiviert, ein Unternehmen mit dem Thema »Suchmaschinenoptimierung« zu gründen?
Ich fand es schon immer spannend, wie Menschen im Internet nach Dingen suchen und wie man es schafft, genau dort aufzutauchen, wo die Zielgruppe sucht – nämlich bei Google und Co. Die Funktionsweise von Suchmaschinen hat mich

»Man muss verstehen, wie Suchmaschinen ticken, aber auch, wie Zielgruppen denken, welche Fragen sie stellen und was sie wirklich bewegt.«

– Jonas Frewert

fasziniert: Was bringt bestimmte Webseiten ganz nach oben in den Suchergebnissen? Warum finden wir manche Angebote sofort – und andere gar nicht, obwohl sie genauso gut oder sogar besser sind? Diese Fragen haben mich neugierig gemacht. Mit der Zeit wurde mir immer klarer, dass viele Unternehmen mit großartigen Produkten oder Dienstleistungen am Markt sind, aber online kaum auffindbar sind.

Was mich besonders an SEO begeistert, ist die Vielseitigkeit. Es ist eine Mischung aus analytischer Detektivarbeit, kreativem Marketing und technischem Know-how. Man muss verstehen, wie Suchmaschinen ticken, aber auch, wie Zielgruppen

denken, welche Fragen sie stellen und was sie wirklich bewegt. SEO ist für mich wie ein Puzzle – man fügt nach und nach die richtigen Teile zusammen, um ein rundes Gesamtbild zu schaffen. Es geht nicht nur um Rankings, sondern um strategisch geplante, nachhaltige Sichtbarkeit. Mein Ziel war es, mit nachhaltigen Strategien echte Mehrwerte zu schaffen – für Unternehmen und ihre Kunden. SEO bietet dafür die ideale Grundlage, weil es langfristig wirkt und echten Nutzen stiftet.

Welche grundlegenden Maßnahmen sollten Unternehmen ergreifen, um ihre Websites in Suchmaschinen besser sichtbar zu machen? ▶





Die Grundlage jeder erfolgreichen SEO-Strategie ist zunächst eine technisch einwandfreie Website. Ohne dieses Fundament kann selbst der beste Inhalt sein volles Potenzial nicht entfalten. Dazu gehören eine klare und logisch aufgebaute Seitenstruktur, schnelle Ladezeiten, die vollständige Mobilfreundlichkeit der Seite sowie eine saubere Indexierung durch Suchmaschinen-Crawler.

Darauf aufbauend ist der Content das Herzstück jeder SEO-Maßnahme. Unternehmen sollten Inhalte erstellen, die nicht nur informativ und gut recherchiert sind, sondern vor allem eines leisten: die Suchintention der Nutzer exakt zu treffen. Das bedeutet, sich intensiv mit der Frage auseinanderzusetzen, was der Nutzer in einem bestimmten Moment wirklich wissen, kaufen oder verstehen will.

Ein häufig vernachlässigter, aber extrem wirkungsvoller Hebel ist die sogenannte Offpage-Optimierung. Dazu zählen insbesondere Backlinks – also Verlinkungen von anderen, thematisch passenden und vertrauenswürdigen Webseiten auf die eigene. Diese dienen für Suchmaschinen wie eine Art Empfehlung oder Vertrauensbeweis.

Insgesamt geht es bei SEO nicht mehr nur darum, für Suchmaschinen zu optimieren – sondern in erster Linie für Menschen. Wer es schafft, Technik, Inhalte und Nutzerperspektive in Einklang zu bringen, schafft nicht nur bessere Rankings, sondern auch nachhaltiges Vertrauen bei seiner Zielgruppe.

Wie messen Unternehmen den Erfolg ihrer Suchmaschinenstrategien?

Der Erfolg von SEO-Maßnahmen lässt sich nicht an einem einzelnen Wert festmachen, sondern erfordert ein Zusammenspiel verschiedener Kennzahlen – sogenannter KPIs. Diese helfen dabei, sowohl die Sichtbarkeit als auch die Wirkung der Optimierungen realistisch zu bewerten.

Ein zentraler Indikator ist die organische Sichtbarkeit. Sie zeigt, wie präsent eine Website in den Suchergebnissen ist

»Insgesamt geht es bei SEO nicht mehr nur darum, für Suchmaschinen zu optimieren – sondern in erster Linie für Menschen.«

– Jonas Frewert

– und zwar über alle relevanten Keywords hinweg. Tools wie SISTRIX, SEMrush, ahrefs oder Searchmetrics bieten hier wertvolle Einblicke. Sie zeigen, ob eine Seite in ihrer Gesamtheit an Sichtbarkeit gewinnt oder verliert – unabhängig von einzelnen Positionen.

Letztlich sind aber Conversions der wichtigste Erfolgsfaktor – also die Frage: Wie viele der Besucher führen eine gewünschte Aktion aus? Das kann ein Kauf, eine Anfrage, ein Newsletter-Abonnement oder ein Download sein. Denn Sichtbarkeit und Traffic sind nur dann sinnvoll, wenn sie auch zu konkreten Ergebnissen führen.

Wie beeinflussen Online-Bewertungen die Suchmaschinenoptimierung?

Plattformen wie Google Business Profile nutzen die Anzahl, Häufigkeit und Qualität von Bewertungen als klares Signal dafür, wie vertrauenswürdig und relevant ein Unternehmen für bestimmte Suchanfragen ist. Ein Unternehmen mit vielen authentischen, positiven Bewertungen wird von Google tendenziell als vertrauenswürdiger eingestuft – was sich direkt auf das lokale Ranking auswirken kann. In vielen Fällen entscheiden genau diese Bewertungen darüber, ob ein Unternehmen im sogenannten Local Pack (den drei hervorgehobenen lokalen Einträgen mit Karte) erscheint oder nicht.

Unternehmen sollten deshalb aktiv um Bewertungen bitten – beispielsweise nach einem erfolgreichen Kauf oder abgeschlossenen Auftrag – und gleichzeitig professionell auf Feedback reagieren, egal ob positiv oder negativ. So zeigen sie sowohl ihren Kunden als auch Google, dass sie serviceorientiert, transparent und dialogbereit sind.



Wie hat sich die Bedeutung von SEO in den letzten 20 Jahren verändert?

Die Welt der Suchmaschinenoptimierung hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten fundamental gewandelt – nicht nur technisch, sondern auch strategisch und kulturell. Während es früher vor allem darum ging, Suchmaschinen mit Tricks zu manipulieren, steht heute der Mensch im Mittelpunkt: der Nutzer mit seiner Suchintention, seinen Erwartungen und seinem Bedürfnis nach relevanten, vertrauenswürdigen Informationen.

In den frühen 2000er-Jahren war SEO oft eine Spielwiese für findige Tüftler. Begriffe wie Keyword-Stuffing, versteckter Text, Linkfarmen oder Cloaking prägten die Szene. Doch diese Zeiten sind vorbei. Google und andere Suchmaschinen haben in den letzten Jahren enorme Fortschritte gemacht – insbesondere durch den Einsatz von künstlicher

»Unternehmen müssen künftig Inhalte schaffen, die kontextuell stark, vertrauenswürdig und KI-verwertbar sind.«

– Jonas Frewert

Intelligenz, semantischer Analyse und Verhaltenssignalen wie Klickrate, Verweildauer oder Absprungrate. Heute versteht Google nicht nur, was jemand sucht, sondern auch, warum – also die dahinterliegende Absicht. Die Algorithmen sind weniger technisch und deutlich nutzerzentrierter geworden.

Welche Trends im Bereich SEO sollten Unternehmen in Zukunft im Blick haben, um weiterhin mit Suchmaschinen wachsen zu können?

Mit Googles Search Generative Experience beginnt zum Beispiel eine komplett neue Ära der Suche: Antworten werden nicht mehr nur aus Webseiten zusammengesucht, sondern von einer KI direkt generiert. Das verändert nicht nur die Darstellung der Suchergebnisse, sondern auch das Nutzerverhalten.

Unternehmen müssen künftig Inhalte schaffen, die kontextuell stark, vertrauenswürdig und KI-verwertbar sind. Die KI

wird dabei zum Gatekeeper, welche Inhalte zusammenfasst, bewertet und präsentiert – wer dort auftauchen will, braucht starke Markenautorität und hochwertige Inhalte.

Aber auch mit der zunehmenden Verbreitung von Sprachassistenten verändern sich die Suchanfragen – sie werden dialogischer, länger und natürlicher. Inhalte müssen daher stärker auf sogenannte Longtail-Keywords und gesprochene Sprache optimiert sein.

Auch die visuelle Suche – etwa über Google Lens – gewinnt an Relevanz. Produktfotos, Logos oder sogar reale Objekte werden zur direkten Suchanfrage. Das macht Bildoptimierung und visuelle Strukturierung zu einem wichtigen Thema.

Die reine Keyword-Optimierung reicht heute nicht mehr aus. Google bewertet zunehmend, wie gut die Nutzererfahrung auf einer Website ist. Metriken wie die Core Web Vitals (Ladegeschwindigkeit, Interaktivität, visuelle Stabilität), Barrierefreiheit, mobile Optimierung und eine intuitive Navigation fließen direkt in die Bewertung ein. Eine gute User Experience sorgt nicht nur für bessere Rankings, sondern erhöht auch die Conversion Rates – SEO und UX sind heute untrennbar miteinander verbunden.

Google setzt zudem zunehmend auf das Prinzip E-E-A-T: Experience, Expertise, Authoritativeness, Trustworthiness. Unternehmen sollten gezielt daran arbeiten, digitale Autorität und Reputation aufzubauen – etwa durch Thought Leadership, hochwertige Inhalte, Bewertungen und PR. ♦LT (L)

Jonas Frewert ist Geschäftsführer der Frewert Media GmbH. Dort hilft er Unternehmen, ihre Website mithilfe der passenden SEO-Strategie bei Suchmaschinen sichtbar zu machen.





Die Macht der Intuition:

Warum Unternehmer mehr auf ihr Bauchgefühl hören sollten

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK

Kennst du das Gefühl, wenn du auf einen Menschen triffst und innerhalb der ersten paar Sekunden spürst: »Mit dem wird das nix«, auch wenn auf dem Papier alles perfekt aussieht? Egal, ob es dabei um einen Kunden, eine Geschäftspartnerschaft oder um einen potenziellen neuen Mitarbeiter geht – in diesen Fällen ist es unsere Intuition, die sich meldet. Wir sind es als Unternehmer eigentlich eher gewohnt, unsere Entscheidungen auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten zu fällen. Warum es dennoch lohnend ist, in so einer Situation der inneren Stimme ein Ohr zu schenken? Mehr dazu in diesem Artikel!

Zahlen, Daten und Fakten sind nicht alles
Ich gebe zu, ich bin auch jemand, der alles gerne ganz genau überprüft. Sei es bei einer Investition oder wenn es darum geht, eine geschäftliche Vereinbarung zu treffen – ich prüfe Verträge genau, rechne nach, hole verschiedene Angebote ein, vergleiche und so weiter. Und trotzdem höre ich auch auf meine Intuition. Warum? Weil sie das Ergebnis unserer jahrelangen Erfahrung und unbewusster Informationsverarbeitung ist. Sie ermöglicht es uns, schnell und effektiv Entscheidungen zu treffen – besonders dann, wenn man nicht ausreichend Daten für eine rationale Entscheidung zur Verfügung hat.

Unsere Intuition ist vor allem dann zuverlässig, wenn unser Verstand auf tief verwurzelte Erfahrungen zurückgreifen kann. Soll heißen: Wenn es um einen Bereich geht, in dem du jahrelange Erfahrung hast, solltest du dein Bauchgefühl nicht außer Acht lassen. Bei mir ist das zum Beispiel bei allem der Fall, was mit Verkaufen zu tun hat. Ich merke sofort, ob der Interessent, der mir gegenüber sitzt, wirklich an einer langfristigen Partnerschaft interessiert ist – oder ob er spätestens ab der

dritten Rechnung nach Ausreden suchen wird, warum das Geld noch nicht eingegangen ist. In so einem Fall lasse ich die Zusammenarbeit lieber bleiben. Natürlich bedeutet das auch, dass ich dann die Einnahmen nicht bekomme – doch das ist mir hundertmal lieber, als wenn ich mit einem Kunden so viel Stress habe, dass es zeitlich schon in überhaupt keinem Verhältnis mehr zum Gewinn steht.

Intuition braucht Übung

Sicher ahnst du es schon: Die Fähigkeit, sowas zu erspüren, habe ich mir nicht auf einem Wochenendseminar angeeignet. Ich habe sie mir erarbeitet – und auch dafür bezahlt; emotional wie finanziell. Sei es in Form von Kunden, die nicht gezahlt haben oder immer wieder Änderungen und Nachbesserungen haben wollten, bis die Zusammenarbeit für mich absolut unrentabel geworden war, oder seien es neu eingestellte Mitarbeiter, die mir nach nur wenigen Wochen die Kündigung auf den Tisch gelegt haben, weil sie sich die Arbeit bei mir irgendwie anders vorgestellt hatten, oder sei es, dass du dich dafür entscheidest, dein Geld in ein Projekt zu investieren, das dann nicht zum Fliegen kommt. Alles erlebt – mehr als einmal!

Solche Dinge passieren. Auch dann noch, wenn du dich mit deiner Intuition beschäftigst. Denn als Unternehmer haben wir es

»Unsere Intuition ist vor allem dann zuverlässig, wenn unser Verstand auf tief verwurzelte Erfahrungen zurückgreifen kann.«
– Martin Limbeck

ständig mit Menschen zu tun. Und egal, wie sehr du dich bemühest und wie viel Erfahrung du im Laufe der Jahre gesammelt hast: Am Ende kannst du den Leuten trotzdem nur vor den Kopf gucken.

Wann du auf dein Bauchgefühl hören solltest

Es gibt immer noch genug Menschen, die sich über das Thema lustig machen. Intuition wird schnell missverstanden und belächelt; gerade im Business. Doch ich bin überzeugt davon, dass es sich dabei um ein sehr mächtiges Werkzeug handelt, das dir als Unternehmer eine wertvolle Hilfe sein kann. Die Kunst besteht darin, zu erkennen, wann dein Bauch dir wirklich etwas Relevantes sagen will – und wann du das komische Gefühl vielleicht eher auf ein zu schweres Mittagessen zurückführen solltest. ▶

Bild: Depositphotos / freesty, Cover: GABAL Verlag

»Limbeck. Unternehmer.«
von Martin Limbeck
352 Seiten
Erschienen: November 2023
GABAL Verlag
ISBN: 978-3-96739-153-4





»Die besten Unternehmer, die ich kenne, nutzen ihren Verstand, um die Fakten zu klären oder die Profitabilität eines Geschäftes abzuschätzen. Und sie nutzen ihr Bauchgefühl, um die richtige Entscheidung zu treffen.«

– Martin Limbeck

Meiner Erfahrung nach lohnt es sich gerade in diesen Bereichen, seiner Intuition Gehör zu schenken:

- **In deinem Kernbereich:** Wenn du jahrelange Erfahrung hast, weiß dein Unterbewusstsein mehr, als du bewusst erfassen kannst. Du erkennst Muster, hörst Zwischentöne, siehst die Lücken zwischen den Zeilen. In deinem Metier ist Intuition oft präziser als jede Excel-Tabelle.
- **Wenn es persönlich wird:** Sympathie, Werte, Vertrauen – all das lässt sich nicht messen. Wenn du das Gefühl hast, dass ein Geschäftspartner nicht ehrlich spielt, dann hör auf diesen Impuls! Kein Vertrag der Welt schützt dich vor toxischer Energie.
- **Wenn Zahlen zwar stimmen, doch trotzdem etwas »nicht passt«:** Gerade bei großen Entscheidungen lohnt es sich, auf die kleinen Warnzeichen zu achten. Ein zu gutes Angebot, ein zu glatter Verkäufer, ein Projekt, das »zu schön ist, um wahr zu sein« – dein Bauch merkt sowas oft zuerst.

Wann du lieber den Kopf einschaltest

So kraftvoll Intuition auch sein kann – sie ist kein Allheilmittel. Gerade in Situationen, die außerhalb deiner gewohnten Erfahrungswelt liegen oder in denen starke Emotionen mitspielen, kann dich dein Bauchgefühl auch aufs Glatteis

führen. Dann ist es besser, eine Pause einzulegen, tief durchzuatmen und den Verstand zu Rate zu ziehen. Hier ein paar Fälle, in denen du deine Intuition besser nochmal hinterfragst:

- **In fremden Gewässern:** Wenn du Entscheidungen in Bereichen triffst, in denen du keine oder wenig Erfahrung hast, ist deine Intuition mit Vorsicht zu genießen. Denn dann stützt sie sich nicht auf fundierte Muster, sondern auf Vorurteile, Ängste oder Wunschenken. Hier helfen Daten, Analysen und ein offenes Ohr für Experten.
- **Wenn Emotionen überkochen:** Wut, Angst, Euphorie – starke Gefühle können das Bauchgefühl verzerren. Wenn du innerlich kochst oder jubelst, mach erstmal einen Schritt zurück. Schlaf eine Nacht drüber. Hol dir eine zweite Meinung. Und erst danach fällt du deine Entscheidung.
- **Bei Menschen, die dich manipulieren wollen:** Manche Leute sind wahre Profis im Schmeicheln. Sie spiegeln dir genau das, was du hören willst. Gerade dann, wenn du dich zu schnell verstanden fühlst, lohnt es sich, genauer hinzuschauen.

Intuition plus Verstand = unternehmerische Exzellenz

Ich denke, jetzt sollte klar sein, dass es mir gar nicht darum geht, dass du dich

zwischen Intuition und Verstand entscheiden sollst. Die besten Unternehmer, die ich kenne, nutzen ihren Verstand, um die Fakten zu klären oder die Profitabilität eines Geschäftes abzuschätzen. Und sie nutzen ihr Bauchgefühl, um die richtige Entscheidung zu treffen.

Hab den Mut, »Nein« zu sagen, selbst wenn alle um dich herum »Ja« brüllen! Denn egal, wie viele Tools und Computer du einsetzt und wie teuer die Berater und Analysten sind, die du beschäftigst – Unternehmertum ist kein Planspiel und wird es auch niemals sein. Es ist das echte Leben. Es ist Verantwortung. Und das Risiko kannst du nicht vollständig ausschließen. Mal ehrlich, wäre das Leben dann nicht auch ziemlich steril und langweilig? Wenn du gelernt hast, auf deine Intuition zu hören und gleichzeitig auch in der Lage bist, sie im richtigen Moment zu hinterfragen, dann wird sie zu einem deiner mächtigsten Werkzeuge.

In diesem Sinne: Spür in dich hinein! Und triff Entscheidungen für dich, dein Unternehmen, dein Leben, die sich nicht nur gut anhören, sondern sich auch gut anfühlen. ♦

Der Autor



Martin Limbeck ist Inhaber der Gipfstürmer Mentoring GmbH, Mehrfachunternehmer, Experte für Sales und Sales Leadership sowie fünffacher Bestsellerautor.

»Der dritte Mann«

BEST OF VERTRÄGE VERHANDELN

Ein Mandant berichtete mir neulich, dass er eine Wohnung kaufen wollte, bei den Preisverhandlungen aber gefühlt nicht nur gegen den Verkäufer, sondern auch gegen die Maklerin argumentieren musste, die ebenfalls einen höheren Verkaufspreis als mein Mandant für richtig befand.

Überlegen Sie einmal: War die Maklerin wirklich daran interessiert, dass der Verkäufer einen möglichst hohen Preis erzielte? Oder was genau war ihre Motivation, ihr Treiber? Na klar: Eine möglichst hohe Maklerprovision! Und die lässt sich nur erzielen, wenn der Kaufpreis möglichst hoch ist. Das Gleiche gilt für Personalberater und sonstige Personen, die abhängig vom erzielten Preis bezahlt werden.

Der Autor



Prof. Dr. Jörg Kupjetz (Professor K.®) ist Professor für Wirtschaftsrecht und zudem als Rechtsanwalt, Autor, Trainer und Speaker tätig.

Wenn man erst einmal die Motivation seines Gegenübers oder seines Beraters verstanden hat, lassen sich Dinge viel einfacher lösen. Ich riet im vorgenannten Fall meinem Mandanten, mit der Maklerin eine Provisionsvereinbarung abzuschließen, die einen Betrag X unabhängig vom tatsächlich am Ende vereinbarten Kaufpreis als Provision vorsieht. Und siehe da, die Maklerin war auf einmal mehr auf Seiten meines Mandanten als auf derjenigen des Verkäufers; einfach, weil sie bereits ihr Ziel erreicht hatte. Mein Mandant hatte auf einmal einen neuen Mitstreiter für den niedrigeren Kaufpreis.

In manchen Situationen erlebe ich auf der anderen Seite des Verhandlungstisches Berater, die Probleme um Probleme bei Verhandlungen kreieren, einfach, weil sie nach Stundenaufwand bezahlt werden und mehr Verhandlungszeit mehr Umsatz bedeutet. Sobald man hier aber das Honorar des Beraters als Festpreis für die Verhandlung ins Spiel bringt, lösen sich viele vermeintliche Probleme in Luft auf. Denn auch hier wurde zumindest das monetäre Ziel des Beraters erreicht und eine Überschreitung würde zu einem kaufmännischen Verlust des Beraters führen.

So wie Sie sich stets fragen sollten, was das eigentliche Ziel Ihrer Verhandlung ist (»bester Preis«, »Gewinnen um jeden Preis«, »Prestigegewinn«, etc.), so müssen Sie auch stets die Motivationslage Ihres Gegenübers erforschen und im Auge behalten. Wenn Dritte ins Spiel kommen, dann gilt dies umso mehr. Die wenigsten Berater, Vermittler oder sonstige Dritte handeln aus uneigennütigen Motiven. Versuchen Sie daher, diese Dritte mit in Ihr Boot zu holen und auf Ihre Seite des Verhandlungstisches zu ziehen!

Und wenn Sie dies verstanden haben und beachten, wird die Verhandlung für Sie deutlich günstiger. Machen Sie Feinde zu Freunden und Gegner zu Mitstreitern! ♦



»Erfolgreich verhandeln«
von **Jörg Kupjetz**
168 Seiten
Erschienen: Februar 2025
GABAL Verlag
ISBN: 978-3-96739-236-4



Social Media? Brauch ich nicht.

Wie wichtig Instagram und Co.
für die Kundengewinnung sind

AUSZUG AUS DEM BUCH »AUFFÄLLIG GUT« VON AARON BRÜCKNER

Die viel gescholtene junge Generation darf sich nun genüsslich zurücklehnen. Was folgt, ist in erster Linie an die älteren Generationen adressiert. Hätte ich es nicht selbst erlebt, würde ich es auch nicht glauben. Aber was manche Menschen in verantwortungsvollen Positionen über Social Media denken, ist beeindruckend – und das verschenkte Potenzial besorgniserregend.

Das geht vorüber

Mitte 2019 wurde ich zu einem Kennenlerngespräch bei einem mittelständischen Familienunternehmen eingeladen. Mir gegenüber saßen ein Personalverantwortlicher und eine Mitarbeiterin aus der Unternehmenskommunikation. Die letzten Monate hatte das traditionsreiche Unternehmen eine Menge Geld und Hoffnung in die Konzeption und Entwicklung einer neuen Recruiting-Webseite gesteckt. Nun war die Verwunderung groß, dass der moderne Webauftritt eines alleingesessenen Arbeitgebers keine Früchte trug – die Besucherzahlen waren verschwindend gering und die Anzahl an Bewerbungen war ebenfalls nicht gestiegen. Die Verwunderung verwunderte mich wiederum. Immerhin hatte ich im Laufe meiner bescheidenen Karriere als Selbstständiger schon gelernt, dass niemand auf mich wartet, egal, wer ich bin und was ich anbiete. Wenn es darum geht, die Aufmerksamkeit von Menschen zu gewinnen, die überhaupt nicht wissen, wer man ist, dann gibt es nur eine Möglichkeit: Sich dort zu zeigen, wo die Aufmerksamkeit der Menschen bereits ist. Es ist ungleich teurer, Menschen auf einer neuen

Webseite zu bespaßen, als sie dort, wo sie ohnehin sind – auf YouTube, Instagram & Co. – mit guten Inhalten abzuholen.

Das verstanden auch die beiden Unternehmensvertreter. Als ich grob skizzierte, was zu tun sei, um die Präsenz des Unternehmens auf Social Media auszubauen, erntete ich Zuspruch. Als ich erklärte, was die häufigsten Fehler sind, wenn Unternehmen versuchen, über die sozialen Medien neues

Personal zu rekrutieren, fielen meine Worte auf fruchtbaren Boden. Die beiden waren neugierig und schnell davon überzeugt, dass mehr vom Gleichen sie nicht zum Ziel führen wird. Es gab nur ein Problem und das hörte sich so an: »Herr Brückner, wir sind ganz bei Ihnen. Wir sind davon überzeugt, dass wir Social Media nutzen müssen. Wir werden ihre Ideen intern diskutieren, doch unser Vorstand ist von der alten Schule. Unter uns: Auf der Chef-Etage ist man davon überzeugt, dass das Internet vorübergehen wird.« Bitte, was?

Erst auf dem Heimweg wurde mir klar, was ich da eben gehört hatte. Das Internet werde vorübergehen? Zur Erinnerung: Es

war das Jahr 2019, nicht 1999. Und noch schlimmer: Wenn schon das Internet nicht ernst zu nehmen ist, was wird dieser Vorstand wohl über Social Media sagen?

Im Zuge meiner Doktorarbeit forschte ich drei Jahre lang zu Familienunternehmen. Genau genommen habe ich untersucht, wie Familienunternehmen zum Konzern werden können, ohne dabei zum Konzern zu werden – diese Fragestellung trifft die Führungspraxis und Zukunftsgestaltung eines Family Business im Kern. Auch wenn ich aufgrund meiner akademischen Laufbahn große Sympathien für Familienunternehmen hege, weiß ich durch die empirische Arbeit, dass familiäre Organisationen voller Paradoxien sind: Unglaubliche Pioniergeschichten und Innovationsleistungen können mit einer verstaubten Unternehmenskultur und Veränderungsangst koexistieren. Familienunternehmen sind anders. So viel steht fest. Doch Nein zum Internet zu sagen und Ja zum Erfolg auf Social Media – diese beiden Dinge können beim besten Willen selbst in einem Familienunternehmen nicht koexistieren. Da der Fisch bekanntlich zuerst am Kopf stinkt, war mir auf dem Heimweg klar, dass es in diesem Fall bei einem Kennenlerngespräch bleiben würde.

Tatsache ist: Im Jahr 2023 ist das Internet immer noch da. Welche Bedeutung das Internet hat, erkennt man an einem einfachen Gedankenspiel. Stellen wir uns für einen Moment vor, dass es ab sofort kein Internet mehr gäbe – welche Auswirkung

»Je früher ich das digitale
Miteinander beherrsche,
desto besser.«

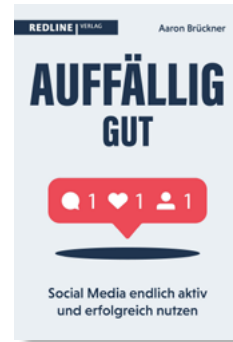
gen hätte das auf unser Leben? Aber Tatsache ist auch: Unser digitales Miteinander unterliegt einem ständigen Veränderungsprozess. Ich glaube kaum, dass der besagte Vorstand bei seiner Aussage 2019 schon das Metaverse oder eine kryptobasierte Web-3.0-Zukunft im Hinterkopf hatte. »Vorüber gehen« im Sinne eines Zurück zum analogen Zustand wird das Internet nicht. Ob man es mag oder nicht, technologische Errungenschaften entwickeln sich weiter, nicht zurück – das gilt auch für Social Media. In der Folge ist dann eines klar: Je früher ich das digitale Miteinander beherrsche, desto besser. Je früher ich verstehe, wie ich mich als Selbstständiger, als Unternehmen oder eben auch als ▶

alteingesessener Arbeitgeber so zeige, dass ich für mein Anliegen Aufmerksamkeit gewinne, desto klüger. Fundamentale Veränderungen zu bagatellisieren, obwohl sie unser gesellschaftliches Miteinander definieren, kann weitreichende Folgen haben. Ein Beispiel gefällig?

984 n. Chr. siedelten die Wikinger nach Grönland über. Das Klima war mild, vermutlich etwas wärmer als das grönländische Wetter heute. Diese Bedingungen ermöglichten es den Nordmännern, wie zuvor in Norwegen oder Island zurechtzukommen. Die Gemeinschaft lebte von der Viehzucht und der Herstellung von Milchprodukten. Doch von Generation zu Generation wurde es immer kälter. Diese klimatische Entwicklung mündete im 15. Jahrhundert sogar in einer kleinen Eiszeit. Heu anzubauen, um das Vieh zu füttern, das aufgrund der Kälte einen großen Teil des Jahres drinnen gehalten werden musste, war eine immer größere Herausforderung. Was taten die Wikinger? Sie intensivierten ihre Anstrengungen in der Viehzucht. So fokussierten sie sich auf Schafe und Ziegen, die beim Weiden im Vergleich zu Kühen weniger anspruchsvoll sind. Irgendwann reichte auch das nicht mehr aus. Wann genau die Wikinger Grönland verließen, ist nicht belegt. Die letzten schriftlichen Überlieferungen stammen aus dem Jahr 1408 und das letzte Schiff aus Grönland kam 1410 in Norwegen an. Selbst wenn die Beweggründe bis heute strittig sind, betonen Wissenschaftler die Rolle der Inuit. Diese hatten im Vergleich zu den Wikingern

kluge und effiziente Jagdmethoden entwickelt. Der entscheidende Unterschied: Ringelrobben und Wale sicherten das Überleben unabhängig von der aufwendigen Viehzucht. Obwohl die Wikinger beobachten konnten, wie die Inuit mit ihren kleinen Kajaks anstelle von großen Wikingerholzbooten auf Jagd gingen, scheinen sie nicht versucht zu haben, von den Einheimischen zu lernen.

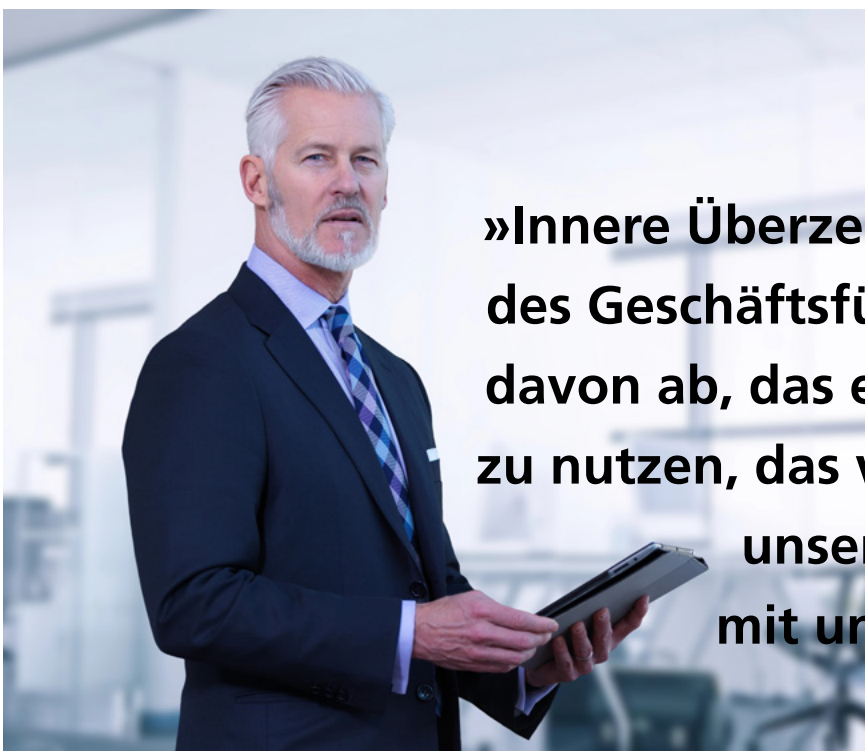
Mehr vom Gleichen, obwohl es ratsam wäre, neue Methoden zu lernen, bedeutete das Ende einer 400 Jahre dauernden blühenden Wikingergesellschaft auf Grönland. Mehr vom Gleichen, obwohl es ratsam wäre, endlich neue digitale Wege zu gehen, kann auch für Unternehmen das Ende von blühenden Zeiten bedeuten. Damit kein falscher Eindruck entsteht: Die Haltung des Vorstands, den ich 2019 leider nicht kennenlernte, ist kein Einzelfall. Anfang 2020 durfte ich mich über eine weitere Variante von »Ich brauch das nicht« wundern.



»Auffällig gut«
von **Aaron Brückner**
272 Seiten
Erschienen: April 2023
Redline Verlag
ISBN: 978-3-86881-926-7

Das ist unmenschlich

Mitte Januar 2020, kurz bevor die Coronapandemie über die Welt hereinbrach, wurde ich zum Querdenker Retreat in die Schweiz eingeladen. Querdenker? Du hast schon richtig gelesen. Zu diesem Zeitpunkt war der Begriff noch positiv besetzt – vermutlich würde die Veranstalterin heute einen anderen Namen finden. An einem Abend kam ich ins Gespräch mit dem Geschäftsführer eines mittelständischen Industrieunternehmens. Als er hörte, dass ich Menschen und Marken dabei helfe, Reichweite auf Social Media aufzubauen, zogen sich seine Augenbrauen zusammen. Er gab mir zu verstehen, dass sein Unternehmen das nicht brauche. Ihm war es wichtiger, einen echten und persönlichen Kontakt zu seinen Kunden zu haben. In diesem Zuge schwärmte er von seiner Vertriebsmannschaft und verkündete stolz, dass manche Aufträge noch per Handschlag vereinbart würden. Wo sonst gebe es ein solches Vertrauensverhältnis, fragte



»Innere Überzeugungen wie die des Geschäftsführers halten uns davon ab, das enorme Potenzial zu nutzen, das wir jeden Tag auf unseren Smartphones mit uns herumtragen.«

»So, wie Leser dieses Buch in der Hand halten, steckt auch hinter jedem Like, jedem Kommentar und jedem Follower ein Mensch.«



er mich. Seine Brandrede endete in einer Aussage, die ich nie vergessen werde: »Social Media ist unmenschlich!«

Wenn ich ehrlich bin, würde es mich drei Jahre später schon interessieren, wie er die Coronapandemie erlebt hat. In Zeiten von Social Distancing, Homeoffice und Lockdowns wurde das Erfolgsrezept seines Außendienstes vermutlich auf eine Belastungsprobe gestellt. Das ist nicht böswillig gemeint. Ganz im Gegenteil: Ich bin mir sicher, dass er und seine Vertriebsmannschaft einfallreich gewesen sind. Dennoch könnte es gut sein, dass er zu den Menschen gehört, die durch die Coronapandemie gelernt haben, dass digitale Kommunikationswege in einer digitalen Welt unverzichtbar sind – insbesondere Geschäftsführer, Führungskräfte oder Unternehmerinnen tragen die Verantwortung, dies zu erkennen und zu nutzen. Seit 2020 sind jedenfalls viele aufgewacht. Nicht im Sinne einer von Bill Gates angeführten Weltverschwörung, sondern im Sinne der Notwendigkeit und Möglichkeiten, die digitale Medien bieten – allen voran Social-Media-Plattformen: Plötzlich wimmelte es nur so von Online-Angeboten, spontanen Live-Streams auf Instagram oder über Zoom geführten Interviewformaten auf YouTube. Eklatant war die Veränderung in der Audiowelt: Während ich 2019 noch gefragt wurde, was ein Podcast ist, brach 2020 ein regelrechter Boom aus – über eine Million neue Podcasts wurden weltweit gestartet. Ein Jahr zuvor waren es

noch 336 000. Auch wir durften in dieser Zeit unseren Beitrag dazu leisten und das Düsseldorfer Unternehmen Henkel bei der Entwicklung ihres Podcast Fritz for Future konzeptionell unterstützen. Boom in der Audiowelt, rege Betriebsamkeit auf Instagram und virtuelle Konzerte noch und nöcher – und das alles, obwohl Social Media unmenschlich ist?

Innere Überzeugungen wie die des Geschäftsführers halten uns davon ab, das enorme Potenzial zu nutzen, das wir jeden Tag auf unseren Smartphones mit uns herumtragen. So, wie Leser dieses Buch in der Hand halten, steckt auch hinter jedem Like, jedem Kommentar und jedem Follower ein Mensch – und ja, natürlich gibt es Social Bots, also Software, die Likes, Kommentare und Followerzahlen faken kann. Aber das können wir an dieser Stelle vernachlässigen. Wir löschen ja auch nicht unsere Mailadresse, nur weil wir regelmäßig von Spammails genervt werden. Was ich sagen will: Die sozialen Medien sind das, was wir daraus machen. Je menschlicher wir uns auf den Plattformen zeigen, desto wirksamer können wir sie für uns und unser Unternehmen nutzen. Da dies meiner Erfahrung nach einfacher klingt als es ist, werden wir uns im zweiten Teil des Buches damit ausführlich beschäftigen.

Ich glaube, dass eine derartig negative Überzeugung auf eine diffuse Angst vor Veränderung zurückzuführen ist. Es lässt sich historisch beweisen, dass uns

Fortschritt Angst machen kann. So hat man im 19. Jahrhundert die Lokomotive verteufelt – die »rasende« Geschwindigkeit von acht Stundenkilometern sollte Gehirnschäden zur Folge haben und der Fahrtwind zu Lungenentzündungen führen. Im 18. Jahrhundert warnte man vor dem Lesen von Büchern, insbesondere sorgte man sich um die Fruchtbarkeit junger Frauen, weil diese beim Lesen so lange saßen. Und wenn wir noch einen größeren Sprung in die Vergangenheit wagen: Mitte des vierten Jahrhunderts v. Chr. kritisierte Platon in seinem 7. Brief, sich auf die Schrift zu verlassen – dies vernachlässige das Erinnerungsvermögen.

Glücklicherweise lässt sich historisch auch belegen, dass wir lern- und anpassungsfähig sind. Je nachdem, wie stark die diffuse Angst vor Veränderung ausgeprägt ist, benötigt der Einzelne mal mehr, mal weniger Zeit, um sich neuen Gegebenheiten anzupassen. Aber wer heute noch ernsthaft der Überzeugung ist, Social Media zur digitalen Kommunikation nicht zu brauchen, verneint die Weiterentwicklung unserer Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Natürlich ist es eine Frage, wie wir Social Media nutzen, darüber sollten und werden wir noch sprechen. Doch eines ist klar: »Tempora mutantur, nos et mutamur in illis«, sagte man früher auf Latein: Die Zeiten ändern sich und wir ändern uns in ihnen. Anders gesagt – und ich wiederhole es gerne: Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. ♦



Endlich Veränderung umsetzen

»Motivation + Transferstärke«:
So geht die Rechnung für Unternehmer auf

EIN GASTBEITRAG VON PROFESSOR AXEL KOCH

Eigentlich müsste ich...«, »Morgen fang ich aber wirklich an« oder »Ich habe es schon ein paarmal versucht, aber dann war doch wieder schnell alles beim Alten« – kommen dir diese Gedanken vertraut vor? Du weißt genau, was du verändern müsstest, um deine Ziele als Unternehmer besser zu erreichen, doch du schaffst die Umsetzung nicht. Sei es mehr Zeit in die Kundengewinnung oder Social Mediaarbeit zu investieren, sich in der Arbeit zu fokussieren oder endlich Aufgaben konsequent zu delegieren, um dich zu entlasten. Warum nur klappt es nicht? Fehlt vielleicht doch die nötige Motivation? Was ist nur los mit mir?

Keine Sorge. Mit dir ist alles okay. Viele Menschen stecken fest im Veränderungsparadox: Wir wissen, was wir verändern müssen, tun es aber nicht. Doch diese Veränderungslähmung liegt nicht allein an fehlender Willenskraft oder Motivation. Der eigentliche Grund: Uns fehlt das Know-how, die notwendigen Veränderungen erfolgreich und nachhaltig umzusetzen. Denn Veränderung haben die wenigsten Menschen gelernt. Deshalb ist es auch ein ganz normales Phänomen, dass wir etwa nach einem Seminar wild entschlossen und hochmotiviert sind, das Gelernte für mehr Geschäftserfolg umzusetzen, doch im nächsten Moment werden wir von den alten Gewohnheiten wie von einem Wirbelsturm mitgerissen.

Deswegen habe ich die Transferstärke-Methode auf wissenschaftlicher Basis entwickelt, die es ermöglicht, aus dieser Veränderungslähmung herauszukommen und Veränderungsziele erfolgreich und nachhaltig umsetzen zu können.

Erkenne den Feind in deinem Kopf

Ein Mechanismus, warum wir oft erst gar nicht ins Handeln kommen, ist der sogenannte Sekundärnutzen des Nicht-Handelns. Obwohl wir vordergründig den Nutzen einer Veränderung klar sehen, läuft in unserem Oberstübchen oft ein ganz anderes Programm ab. Dort wird es nämlich als »psychologischer Gewinn« interpretiert, wenn wir alles so lassen, wie es ist. Rational ist das nicht, aber das muss es auch nicht sein.

Dieser psychologische Gewinn des Nicht-Handelns ist den meisten von uns gar nicht so bewusst. Wir spüren nur eine Art innere Bremse, die uns dann doch lieber im Status quo verharren lässt. Selbst wenn dieser von außen betrachtet gar nicht gut ist. Typisches Beispiel bei Führungskräften: Lieber alles selbst machen wollen, anstatt zu delegieren. Warum nur? Des Rätsels Lösung liegt im besagten Sekundärnutzen: Die eigene Leistung war bisher der Grund für den eigenen Erfolg und hat überhaupt erst den Weg zur Führungskraft geebnet. Oder auch ein Sekundärnutzen: ein starker Harmoniewunsch und sich nicht unbeliebt machen wollen. Diese Zusammenhänge gilt

»Morgen fang ich aber wirklich an!«

von **Axel Koch**
240 Seiten

Erschienen: Februar 2025
Campus Verlag
ISBN: 978-3-593-52000-1

es zu erkennen, um Veränderungstempo aufnehmen zu können.

Transferstärke: Was veränderungsstarke Menschen beherrschen

Doch es gibt noch mehr, was du wissen solltest. Ich bin vor mehr als 15 Jahren mit der Frage gestartet, was Menschen beherrschen, die ein Veränderungsziel besonders gut in ihrem Leben umsetzen – sprich den Transfer in den Alltag erfolgreich und nachhaltig schaffen. Ich bin dabei auf insgesamt 18 gut beforschte Modelle aus der Lerntransferforschung, der Therapieforschung und der Veränderungspsychologie gestoßen. Auf der Basis dieses Wissens habe ich an rund 2.500 Probanden mein Transferstärke-Modell entwickelt. Sozusagen ein Best-of-Modell. Der Begriff Transferstärke beschreibt die entscheidenden Skills und Haltungen, die wir brauchen,

»Obwohl wir vordergründig den Nutzen einer Veränderung klar sehen, läuft in unserem Oberstübchen oft ein ganz anderes Programm ab.«

damit aus einem Veränderungsimpuls neue Gewohnheiten werden. Die gute Nachricht ist: Diese Transferstärke-Skills kann jede und jeder lernen und damit die eigene Veränderungswirksamkeit grundsätzlich steigern.

Ich messe die Transferstärke mit einem eigens entwickelten Potentialanalyse-Verfahren und habe in den über 8.000 durchgeführten Analysen festgestellt, dass den meisten Menschen besonders ein bestimmtes Know-how fehlt, das ihnen hilft, nicht ▶





»Mit neuen Gewohnheiten einen guten Schritt voranzukommen, braucht mindestens acht Wochen Zeit.«

immer wieder in den alten Trott zu verfallen. Es ist die Technik des Rückfallmanagements.

Rückfallmanagement:

Endlich raus aus den alten Mustern!

Die Kernidee dabei ist, dass sich ein Rückfall in das alte Verhaltensmuster frühzeitig ankündigt. Es ist vergleichbar mit Wegweisern an der Autobahn, die dir zeigen, dass eine Ausfahrt bevorsteht. Es gilt nun, diese sogenannten Vorboten für den Rückfall in alte Muster zu identifizieren und zu jedem Vorboten einen geeigneten Notfallplan zu entwickeln, der dir hilft, rechtzeitig gegenzusteuern, um die gewünschte Verhaltensänderung dauerhaft zu realisieren.

Ausgehend von diesem Prinzip erarbeitest du dir schriftlich einen Rückfallplan, der aus den folgenden fünf Schritten besteht:

Schritt 1 - Altes Verhaltensmuster: Beispiel: Ich will es allen recht machen und dadurch überlaste ich mich als Unternehmer gnadenlos.

Schritt 2 - Neues Verhaltensmuster: Beispiel: Freundlich »Nein« sagen, wenn ich merke, es ist mir zu viel, denn wenn ich meine eigenen Energien nicht gut manage, falle ich irgendwann um.

Schritt 3 - Vorboten: Hier identifizierst du mindestens drei aufeinander folgende Vorboten, die dir frühzeitig anzeigen, dass du wieder in dein altes Verhaltensmuster fallen wirst. Oft sind es auch vier oder fünf Vorboten. Das können Merkmale der Situation, Gedanken beziehungsweise innere Sätze oder Gefühle sein. Beispiel: Der Gedanke, das kann

ich doch nicht abschlagen, dann ist er/sie ärgerlich auf mich.

Schritt 4 – Mein Stopp-Signal: Dieses Feld verdeutlicht die Notwendigkeit, im Alltag für einen Moment bewusst innezuhalten, wenn du einen Vorboten erkennst. Es gilt sich selbst zu sagen: »Achtung STOPP-Vorbote«. Um wirklich innezuhalten, hilft vielen auch ein Bild, wie ein überdimensionales Stopp-Schild vor dem geistigen Auge oder eine körperliche Aktivität wie »bewusst tief durchatmen«.

Schritt 5 - Notfallplan bei Vorboten: Dieser fünfte Schritt ist sehr wichtig, weil du hier definierst, was du bei jedem einzelnen Vorboten zu dir selbst sagst oder aktiv tun, um dich mit großer Sicherheit hin zu deinem gewünschten neuen Verhalten zu steuern. Der Notfallplan muss klar und konkret formuliert sein, wie eine Regieanweisung für einen Schauspieler. Denn nur so gelingt es, diesen Plan im akuten Moment umzusetzen. Abhängig von jedem einzelnen Vorboten, sind hier unterschiedliche Aktivitäten gefragt.

Beispiel: Ich sage meinem Gegenüber, wenn ich selbst am Limit bin und eine Bitte abschlagen muss. Ich mache mir klar, dass ich auf mich selbst achten muss, damit es mir gut geht.

Mit neuen Gewohnheiten einen guten Schritt voranzukommen, braucht mindestens acht Wochen Zeit. Das liegt daran, dass in unserem Gehirn Gewohnheiten als gut ausgebaute Nervenbahnen verankert sind. Deshalb ist deine Motivation und Entschlossenheit grundsätzlich

schon wichtig, wirklich an dir arbeiten zu wollen. Bei meiner Arbeit mit Coachees hat sich die sogenannte Umsetzungskurve als Tool bewährt.

Die Arbeit mit der Umsetzungskurve funktioniert so, dass du mindestens einmal in der Woche einen festen Zeitpunkt in deinem Terminkalender schreibst. Dieser Termin muss für dich genauso verbindlich sein, wie andere wichtige Termine, die du nie sausen lassen würdest. Zehn bis 15 Minuten Dauer reichen völlig aus. Am besten richtest du dir einen Serientermin für die nächsten acht Wochen ein, damit die Reflexion zur Routine wird. Durch diesen Prozess erzielst du mit Sicherheit einen Veränderungsfortschritt.

An jedem der acht Termine machst du dir Gedanken zu den folgenden Fragen:

- Wo stehst du aktuell mit der Umsetzung deiner angestrebten Verhaltensänderung? Notiere pro Wochen-Spalte das Datum. Markiere auf der Höhe der 0-100-Prozent-Skala deinen »gefühlten Wert« und schreibe ihn auch noch einmal als Zahl daneben.
- Stelle dir dann die Frage: Zu wieviel Prozent hat der Rückfallplan funktioniert (zum Beispiel zu 50 Prozent)?
- Inwiefern ist es gelungen, die Vorboten zu erkennen, in den Stopp zu kommen und den Notfallplan abzurufen?
- Inwiefern hat der Notfallplan funktioniert?
- Was ist in den Fällen passiert, wo der Plan nicht funktioniert hat?

Meistens sind dies noch nicht definierte Vorboten, die nach einem Notfallplan verlangen. Notiere dein Fazit, wie du deinen Rückfallplan noch weiter verfeinern kannst, um deinen Umsetzungserfolg zu verbessern. ♦

Der Autor



Axel Koch ist Spezialist für Veränderung, Bestseller-Autor, Diplom-Psychologe, Professor für Training & Coaching und hat die Transferstärke-Methode entwickelt.

Moment
Mal!



Unternehmen

YouTube: Jawed Karim und sein Besuch im Zoo

»Technologie ist kein Selbstzweck. Sie muss reale Probleme lösen – sonst bleibt sie irrelevant«, sagte YouTube-Mitgründer Jawed Karim in einem Interview in der »Technology Review« im Jahr 2016. Diese Gedanken hatte er vermutlich auch, als er vor 20 Jahren gemeinsam mit Chad Hurley und Steve Chen den Videokanal gründete, der weltweiten Einfluss auf das Nutzerverhalten im Netz bekommen sollte –und vielen Menschen zu Karrieren verholfen hat.

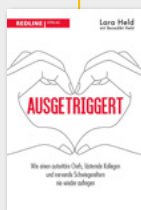
Jawed Karim, geboren im ostdeutschen Merseburg, nimmt als Informatiker, Unternehmer und Investor eine Schlüsselrolle der Tech-Industrie. Seine Eltern, beide aus Bangladesch stammend, emigrierten nach Deutschland, wo er seine Kindheit verbrachte. Im Jahr 1992 zog die Familie in die USA, wo Karim seine akademische Laufbahn begann. Er studierte Informatik an der University of Illinois at Urbana-Champaign und wechselte später an die Stanford University. Dort knüpfte er Kontakte zu seinen Mitstreitern Chad Hurley und Steve Chen.

Jawed Karim löste sein Problem

Noch vor YouTube war Karim bereits Teil der frühen Tech-Elite. Als einer der ersten Ingenieure bei PayPal entwickelte er Anti-Betrugs-Algorithmen. Nach der Übernahme durch eBay im Jahr 2002 verließ er ...

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

Bild: IMAGO / ZUMA Press Wire



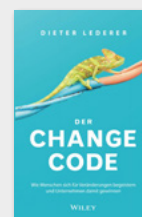
Ausgetriggert

von Lara Held
208 Seiten, erschienen: April 2025
Redline Verlag, ISBN: 978-3-868-81993-9

In unserem täglichen Leben geraten wir oftmals in Kontakt mit Menschen und Meinungen, die uns provozieren. Doch anstatt uns diesen Konfrontationen zu stellen, gehen wir ihnen meist aus dem Weg. Warum das ein großer Fehler ist und es sogar ratsam ist, sich bewusst diesen Situationen zu stellen, weiß Lara Held.

Der Change-Code

von Dieter Lederer
272 Seiten, erschienen: März 2022
Wiley-VCH, ISBN: 978-3-527-51107-5



Drei Viertel aller Change-Programme in Unternehmen gehen schief. Sie liefern nicht das, was sie sollen. Mit der Folge, dass Geld, Motivation und Wettbewerbsfähigkeit schwinden. Angesichts der immensen Herausforderungen und Umbrüche, vor denen wir allenthalben stehen, ist es höchste Zeit, dass der Pfusch beim Change aufhört.



Morgen fang ich aber wirklich an!

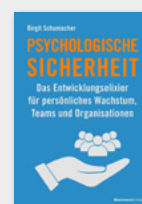
von Axel Koch
240 Seiten, erschienen: Februar 2025
Campus Verlag, ISBN: 978-3-593-52000-1

Alle beschäftigen sich ständig damit, WAS sie verändern müssten in ihrem Leben, in ihrem Job und vernachlässigen dabei, WIE es funktionieren kann. Es liegt nicht an mangelnder Willenskraft oder Motivation, wenn wir in einer Veränderungslähmung gefangen sind, sondern an mangelnder Technik, sagt der Psychologe und Autor Axel Koch.

Psychologische Sicherheit

von Birgit Schumacher
234 Seiten, erschienen: August 2023
Businessvillage, ISBN: 978-3-86980-695-2

Psychologische Sicherheit hebt das Potenzial von Mitarbeitenden, die sich nicht trauen, souverän das Wort zu ergreifen und in Verantwortung zu gehen oder die aus Angst vor dem Scheitern eine große Idee lieber für sich behalten. Birgit Schumachers Buch illustriert, wie wir ein Umfeld psychologischer Sicherheit schaffen.



Über die Kunst, ein Anführer zu sein

von Jeffrey Beneker und Plutarch
368 Seiten, erschienen: März 2021
FinanzBuch Verlag, ISBN: 978-3-95972-412-8

Der Biograf, Philosoph und Schriftsteller Plutarch lebte von 45 bis 125 n. Chr. während der römischen Kaiserzeit. In einer Handvoll Essays fasste er die wichtigsten Prinzipien guter Führung zusammen, die von universeller Gültigkeit sind und auch heute noch in Führungspositionen in unterschiedlichsten Branchen angewendet werden können.

Cover: Redline Verlag, Wiley-VCH, Campus Verlag, Businessvillage, FinanzBuch Verlag

W *wirtschaft* tv original

LEBEN AUF DER ÜBERHOLSPUR

BERATER

STAFFEL 4

Die Reality
Serie

Jetzt
streamen



Verfügbar auf

Amazon
Prime Video

Apple TV
iTunes

EINE PRODUKTION VON WIRTSCHAFT TV

PRODUZENT JULIEN BACKHAUS, REGIE NIKOLAOS ILIADIS, CARLOS NUÑEZ, KAMERA NIKOLAOS ILIADIS, CARLOS NUÑEZ,
MATHIAS BINDER, POSTPRODUKTION NIKOLAOS ILIADIS, SPRECHERIN MAJA BYHAHN, MUSIK ENVATO UND ARTLIST,
LIZENZEN STEVEN PRIESS, KOORDINATION MICHAEL KERASIDIS, FOOTAGE SHUTTERSTOCK, FATIH KOCAK