

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 61

**NETZWERKEN ALS
UNTERNEHMER**

**Martin
Limbeck**

**DIE »SILENT
COWORKING«-
METHODE IM
MOBILEN BÜRO**

**Maren Hoffmann
und Verena Töpfer**

**TRAININGS-
LAGER**

**Prof. Dr. Jörg
Kupjetz**

NEW WORK

**– NUR EIN
ALTER HUT?**

**Yvonne
Leyendeckers**

S.O.S. AUS DER CHEFETAGE

Interim Manager Ulvi Aydin über Maßnahmen und
Strategien für ein gesundes Unternehmen

Bild: Aycan



4 190872 505003

W *wirtschaft tv* original

LEBEN AUF DER ÜBERHOLSPUR

BERATER

STAFFEL 3

Die Reality
Serie

Ab 1.6.
streamen



Verfügbar auf

Amazon
Prime Video

EINE PRODUKTION VON WIRTSCHAFT TV

PRODUZENT JULIEN BACKHAUS, REGIE UND KAMERA FELIX LENG, KAMERA JANNIK GRAMM, FELIX LENG, NICO LINK, MATHIAS BINDER, MARTINA CYMAN, RESA ASARSCHAHAB, ANDREAS KÖMMERLING, POSTPRODUKTION NIKOLAOS ILIADIS, SPRECHERIN MAJA BYHAHN, MUSIK ENVATO UND ARTLIST, LIZENZEN STEVEN PRIEB, PHILIPP KÜHN, KOORDINATION JASMIN PÄPER, FOOTAGE SHUTTERSTOCK



Anna Seifert
Redakteurin

Editorial

Unternehmen können besser werden! Ein Blick auf Coachings, Connections und Co.

Peek & Cloppenburg, Reno und nicht zuletzt Galeria Karstadt Kaufhof – das vergangene Jahr ließ viele Traditionsbetriebe ins Wanken und auch die Pleiten bei jungen Unternehmen nahmen drastisch zu: 297 Start-ups mussten Insolvenz anmelden; fast 26 Prozent mehr als im Vorjahr! Jetzt, nachdem sich die Unternehmensstimmung leicht aufgehellt hat, fragt man sich: War dieses Tief letztlich nur den äußeren Umständen geschuldet – oder hätte es durch kluge unternehmerische Entscheidungen verhindert werden können? Tatsächlich kann der rechtzeitige Blick von außen helfen, weiß Ulvi Aydin aus eigener Erfahrung. Er ist nicht nur selbst Unternehmer, sondern auch als Management Coach und Interim Manager gefragt. Welche Fehler er in den Chefetagen ausmachen kann und ob ein langfristiger Erfolg ohne die Hilfe eines Sachverständigen heutzutage überhaupt denkbar ist – dazu äußert sich der Experte im Cover-Interview.

Wenn aus ambitionierten Zukunftsplänen verfehlt Ziele werden, liegen die Fehler meist auf der Führungsebene, ist Matthias Kolbusa überzeugt. In seinem Gastbeitrag zeigt er typische Fehlerquellen

auf und erklärt, wie man die Probleme lösen könnte. Dass Unternehmer zusätzlich gesteigerten Wert auf eine angemessene Kommunikation legen sollten, darin sind sich viele der Gastautoren einig. In seiner Kolumne geht Prof. Dr. Jörg Kupjetz etwa auf die Frage ein, wie der Verhandlungserfolg durch Übungen verbessert werden kann, und Martin Limbeck erklärt, warum soziale Kontakte entscheidend sind. Für Unternehmer kann es kein Nine to Five geben, findet er. Auf Arbeitnehmerseite sieht das anders aus, schließlich haben Arbeitsschutzgesetze in Deutschland eine langjährige Tradition. Doch wie haben diese die Wirtschaft geprägt und was könnte sich hieraus noch entwickeln? Auf diese Frage hat die Speakerin Yvonne Leyendeckers im zweiten Teil ihrer New-Work-Reihe den Fokus gelegt. Zudem skizzieren auch die vorgestellten Buchauszüge, wie sich die Arbeitswelt in Zukunft gestalten könnte.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht
Anna Seifert
Redakteurin

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: Christina Meyer, Stefanie Schulz, Judith Iben
magazine@backhausverlag.de

Onlineredaktion

verwaltung@backhausverlag.de

Herausgeber, Verleger:

Julien Backhaus

Anschrift:

Zum Flugplatz 44 | D-27356 Rotenburg
Telefon (0 42 68) 9 53 04 91
E-Mail info@backhausverlag.de
Internet: www.backhausverlag.de

Lektorat

Anna Kaltner Sprachdienstleistungen
»Sprachenland«
Anna Zofia Kaltner
Fockygasse 47/7/14 | A-1120 Wien
E-Mail: office@annakaltner.com

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. 61

ERFOLG

06 S.O.S. aus der Chefetage
Ulvi Aydin im Interview

EINSTELLUNG

10 Netzwerken als Unternehmer
Martin Limbeck

**20 Die 7 Phänomene schwacher
Strategieumsetzungen**
Matthias Kolbusa

Netzwerken als Unternehmer

Martin Limbeck

Seite 10



»Es gibt nur drei
Lebenszyklen eines
Unternehmens:
Restrukturierung,
Konsolidierung und
Wachstum.«

– Ulvi Aydin

S.O.S. aus der Chefetage

Ulvi Aydin im Interview

Seite 06

WISSEN

- 16 Schluss mit dem Kontrollzwang**
Auszug aus dem Buch
»Trust me.« von Karin Lausch
- 18 New Work – nur ein alter Hut?**
Yvonne Leyendeckers

»Einer der ersten Vorreiter für mitarbeiter- und familienfreundliche Arbeitsmodelle war der Arbeitsschutz.«

– Yvonne Leyendeckers

LEBEN

- 15 Trainingslager**
Kolumne von
Prof. Dr. Jörg Kupjetz
- 24 Hurra, in meinem Homeoffice sitzt ein fremder Mann mit Mütze**
Auszug aus dem Buch
»Arbeite doch, wo du willst!«
von Maren Hoffmann und
Verena Töpfer

BUCHTIPPS

- Alle Seite 29**
- Die LEGO Story**
Jens Andersen
- Heute fange ich wirklich an!**
Anna Höcker, Fred Rist und
Margarita Engberding
- Not your Business, Babe!**
Verena Bogner
- Vom Glück des Zuhörens**
Lisa Federle und Isabelle Müller
- Wir brauchen andere Trainings!**
Barbara Messer



New Work – nur ein alter Hut?

Seite 18

BEST OF WEB

- 28 Wie die Gen Z die Gründer-
szene aufmischt**





S.O.S.

aus der Chefetage

Interim Manager **Ulvi Aydin** über Maßnahmen und Strategien
für ein gesundes Unternehmen

Was macht Unternehmen erfolgreich? Das Produkt? Intelligentes Management? Tatsache ist, dass die Zahl der Pleiten von Start-ups im vergangenen Jahr Rekordzahlen erreicht hat und Experten damit rechnen, dass der Trend 2024 anhält. Das mag nicht nur daran liegen, dass Investoren zurückhaltender geworden sind. Auch Managementfehler können dazu führen, dass ein Geschäftsmodell nicht funktioniert – das gilt auch für etablierte Unternehmen. In unserem Interview nennt Ulvi Aydin mögliche Gründe für eine Krise. Der Interim-Manager blickt auf zwei Jahrzehnte als Berater zurück und kennt die Anatomie sehr vieler Unternehmen. Diagnose und Therapie:

Herr Aydin, als international agierender Interim Manager konnten Sie fast zwei Jahrzehnte lang hinter die Kulissen zahlreicher, unterschiedlicher Unternehmen schauen. Was haben Sie gesehen?

Ich habe in vielen kleinen und mittleren Unternehmen und Konzerntöchtern gearbeitet und festgestellt, dass man gar nicht so detailliert wissen muss, wie das Produkt funktioniert. Man muss die Geschäftsprozesse analysieren, denn die sind überall identisch. Es gibt im Grunde nur zwei Quellen des Umsatzes, egal, was du wo und wie du verkaufst: der Kunde und das Produkt. Das Produkt muss den Weg zum Kunden finden oder der Kunde zum Produkt – beide müssen sich treffen. Und

»Das Produkt muss den Weg zum Kunden finden oder der Kunde zum Produkt – beide müssen sich treffen.« – **Ulvi Aydin**

es gibt verschiedene Voraussetzungen, die zu erfüllen sind, damit der Kunde sich für das Produkt interessiert.

Ich habe in den nationalen und internationalen Unternehmen, in denen ich gewesen bin, zudem sehr häufig eine Verliebtheit in Komplexitäten ausgemacht. Es ist aber hilfreicher, die Prozesse simpel darzustellen, als in Komplexität verliebt zu sein, denn das führt zu Kompliziertheit und niemand blickt mehr durch. Jeder im Unternehmen muss sich darüber im Klaren sein, was für wen gemacht wird. Der Unternehmer muss also die Komplexität rausnehmen. Die Inspiration und die Motivation der Menschen sind im Grunde genommen ganz einfach. Ein Beispiel: Jemanden, der für Greenpeace oder Ärzte ohne Grenzen arbeitet, muss man nicht motivieren, der weiß, was Sache ist und macht die Arbeit mit einer Grundüberzeugung.

Ich habe auch Scheingenauigkeit oder Scheinkomplexität in Unternehmen gesehen, zum Beispiel, wenn es um Werte geht. Wenn die Werte sind, Kunden und Mitarbeiter zu respektieren, kann man nicht die besten Parkplätze für die Geschäftsleitung reservieren. Das ist

paradox. Statt sich Werte auf die Fahnen zu schreiben wie den Umgang mit Mitarbeitern und Kunden, ist es zielführender, sich auf die Fahnen zu schreiben: Wir wollen profitabel sein.

Manchmal muss eine Unternehmensstrategie nachjustiert oder neu strukturiert werden. Wie riskant ist das, und wie tief darf das gehen?

Das ist eine spannende Frage. Es ist kaum zu glauben, in wie vielen Unternehmen ich gar keine Strategie sehe. Eine Strategie kann aber relativ simpel sein: Verdoppelung des Umsatzes, Halbierung des Verlustes oder Erhöhung der Exportquote oder eine Segmentberichterstattung einführen, um zu sehen, wo das Geld verdient wird oder nicht. Die Strategie ist eine Stärken-Schwäche-Analyse: Wo stehe ich und wo möchte ich hin? Am I happy or am I not happy? Und dann erfolgen entsprechende Maßnahmen. In meinen Coachings bringe ich CEOs und Gesellschaftern bei, ihre Unternehmensstrategie ohne technisches Equipment in zwei Minuten erklären zu können. Das zeigen auch erfolgreiche CEOs wie Elon Musk: Gute Strategien sind immer simpel. Scheinkomplexität ist kompliziert und verschlimmert die Lage. ▶





Ulvi Aydin ist Executive Interim Manager, Beirat und Buchautor. Er unterstützt mittelständische Unternehmen und Konzerne bei Marken- und Marktentwicklung, Neupositionierung, Restrukturierung und Vertriebsexzellenz.

»Es gibt nur drei Lebenszyklen eines Unternehmens: Restrukturierung, Konsolidierung und Wachstum.« – Ulvi Aydin

Es kann aber passieren, dass eine simple Strategie trotzdem nicht funktioniert – zum Beispiel, wenn Unvorhergesehenes passiert wie der Ukraine-Krieg. Dann muss nachjustiert oder neu strukturiert werden. Deshalb ist es immer gut, einen Plan B zu haben. Grundsätzlich gibt es nur zwei Gründe, warum etwas nicht funktioniert: Entweder war das Ziel falsch oder die Maßnahmen. Bei der Lösung kann es helfen, einen unabhängigen Beirat dazu zu holen, der von außen draufschaut. Ich bin seit fast zwei Jahrzehnten Interim Manager und in vielen Unternehmen im Beirat; ich habe schon vieles gesehen. Deshalb weiß ich: Ein kluger Unternehmer holt sich einen Beirat. Denn Mitarbeiter legen faktisch nie ein Veto ein, wenn sie sehen, dass die Strategie nicht stimmt. Aber ein Beirat, kann den Querulanten geben und klar sagen, was falsch läuft. Fakt ist aber, dass viele Unternehmer die Wahrheit nicht hören wollen.

Gibt es dabei immer wiederkehrende Muster oder Zyklen oder hat jedes Unternehmen seine eigene DNA?

Es gibt nur drei Lebenszyklen eines Unternehmens: Restrukturierung, Konsolidierung und Wachstum. Und diese Phasen benötigen unterschiedliche Managertypen. Ein Manager, der Restrukturierung macht, ist in der Regel nicht passend für die Phase Wachstum – und umgekehrt.

Das ist einfach eine Typenfrage. Und nach dem Wachstum kommt wieder die nächste Restrukturierung. Und für diese Zyklen braucht es unterschiedliche Managertypen, unterschiedliche Marketingstrategien und unterschiedliche Vertriebsansätze. Aber in vielen Unternehmen gibt es ein Erkenntnisproblem. Egal, ob ein Unternehmen 1.000 oder 250 Mitarbeiter hat, irgendwann muss sich der Unternehmer die Frage stellen: Wo stehe ich eigentlich? Und dann ist es sinnvoll, sich jemanden von außen zu holen, einen erfahrenen Berater, der keine Partikular-Interessen hat.

Sie begleiten solche Prozesse oft über einen längeren Zeitraum und kommen um tiefe Einschnitte manchmal nicht herum. Und auch, wenn man Sie ruft: Wie ist das für den Unternehmer?

Da gibt es zwei Typen. Die einen sagen, Veränderungen sind willkommen, die anderen hadern mit Veränderungen. Die klügsten Unternehmer sind die, die selbst eine Disruption anstoßen und selbstbestimmt neu strukturieren, bevor sie fremdstrukturiert werden. Und zwar, bevor im schlimmsten Fall die Bank anklopft. Als Interim Manager sehe ich häufig einen Klassiker: In dem Unternehmen erledigen 100 Mitarbeiter Aufgaben, für die auch 80 Mitarbeiter reichen würden. Wenn sich ein Geschäftsführer entscheidet, einen Berater hinzuzuziehen, dann ist das wie ein

Ehepaar, das zur Paartherapie geht, weil Mann und Frau gemerkt haben, dass sie Unterstützung brauchen.

Nicht jedes Unternehmen verfügt über einen Beirat, der mit konstruktivem Abstand auf das Unternehmen schauen kann. Welche Alternativen gibt es für Unternehmen, um den richtigen Kurs beizubehalten?

Wenn man sich keinen externen Sachverständigen holt, wird es schwierig. Es gibt einen guten Grund dafür, dass ein privates Auto in Deutschland alle zwei Jahre zum TÜV muss. Die Experten sehen sich das Auto zum Beispiel von unten an und sehen Sachen, die der Unternehmer nicht sieht. Jeder Unternehmer sollte im besten Sinne paranoid sein und zum TÜV gehen: Bin ich noch gut aufgestellt? Läuft der Motor rund? Oder anders: Der Mensch sollte zum Arzt gehen, wenn er gesund ist, damit er nicht krank wird. In der Unternehmerpraxis nennen wir das Stresstest.

Übrigens sollte dieser ohne den Geschäftsführer stattfinden. Denn der Geschäftsführer hat eine Wirkung auf sein Management und die Mitarbeiter. Ich habe in einer Präsentation in einem Unternehmen erlebt, dass allein die Präsenz eines Geschäftsführers die Mitarbeiter gehemmt hat, er hat dem Raum quasi 80 Prozent des Sauerstoffs entzogen. Hinzu kam, dass er unglaublich schlaue war; die Mitarbeiter haben ihm nicht widersprochen, weil er ja ohnehin alles zu wissen schien und sich die Antworten selbst gab. Und das habe ich ihm gesagt. Da herrschte erstmal Stille. Aber als »seniorer« Beirat darf ich ihm das sagen, weil ich, anders als die Mitarbeiter, um keinen Job

»Die Wallstreet ist der einzige Platz auf der ganzen Welt, wo Leute, die mit der U-Bahn zur Arbeit fahren, Leute in Gelddingen beraten, die mit dem Rolls Royce ins Büro fahren.« – **André Kostolany**

fürchten muss oder keinen Dienstwagen will. Für ihn war das im Nachhinein ein wertvoller Hinweis. Um einen Stresstest und den TÜV führt also kein Weg vorbei.

Junge Unternehmer machen sich im Idealfall frühzeitig Gedanken darüber, welche Aura ihr Unternehmen haben soll, wie es wahrgenommen werden soll. Welchen Rat haben Sie für Gründer?

Gründer sind ja zunächst in einer Start-situation. Und wie beim Flugzeug muss ein Unternehmen erstmal genug Auftrieb haben, um bis in die Reiseflughöhe zu kommen. Eine Aura und Promotion und solche Dinge sind schön und gut, aber im Steigflug gibt es nur eine Aufgabe: steigen. Du musst wachsen, eine kritische Anzahl von Kunden, Produkten oder Umsatz haben, aber die Aufgabe muss sein: steigen. Klar, die Stühle müssen aus den 70er sein, es muss eine Tischtennisplatte geben, einen Obstkorb und freitags trinkt man

zusammen ein Bier. Manches ist mittlerweile Standard und auch durchaus sinnvoll, denn es ist heutzutage für Start-ups und auch für etablierte Firmen schwierig, Leute zu finden. Für Start-ups ist es essentiell, erst Wichtiges zu erledigen, zum Beispiel dafür zu sorgen, dass Außenstände bezahlt werden. Dafür braucht es eine gute Debitorenbuchhaltung, die da hinterher ist. Unbezahlte Rechnungen sind der häufigste Grund, aus dem Start-ups pleitegehen.

Und ich habe noch einen Rat. Unternehmer verkaufen heute kaum noch physische Produkte; es geht um Softfacts. Und die Menschen kaufen intuitiv, sie wollen einen für sie relevanten Benefit. Wenn man mit einer Louis-Vuitton-Tasche über die Maximilianstraße geht, fühlt es sich einfach besser an, als mit einer Tüte vom Discounter, obwohl beide denselben Zweck erfüllen. Als Unternehmer muss man sein Produkt für dieses Lebensgefühl

positionieren und auch bedenken, dass die Kundenwünsche heutzutage volatil, also wechselwillig sind. Man muss die Kunden verstehen. Sie buchen für den Flug nach Bali die Holzklasse, geben aber in guten Restaurants viel Geld aus. Der Flug ist nicht so wichtig, aber Erlebnisse wie Essen gehen und das Hotel sind wichtig. Das Produkt sollte also immer eine Sehnsucht befriedigen.

Sie sind ja nicht nur ein »reisender« Interim-Manager, sondern selbst Unternehmer. Was ist Ihnen in dieser Rolle besonders wichtig?

Wenn du als Unternehmer mit einem Unternehmer sprichst, denn du sprichst auf Augenhöhe, das ist ein Riesenvorteil. Es gibt einen alten Spruch: Kaufe niemals einen Porsche von jemandem, der nicht selbst Porsche fährt; er kennt das Gefühl einfach nicht. André Kostolany hat mal gesagt: »Die Wallstreet ist der einzige Platz auf der ganzen Welt, wo Leute, die mit der U-Bahn zur Arbeit fahren, Leute in Gelddingen beraten, die mit dem Rolls Royce ins Büro fahren.« Ich habe drei Unternehmen und mache verschiedene Dinge. Und ich merke, es macht einen riesengroßen Unterschied, wenn du als Unternehmer mit Unternehmern auf Augenhöhe sprichst. Dann kann man ihm auch unangenehme Wahrheiten einschicken. Aber dafür braucht man Lebens- und Berufserfahrung. ♦MK





Netzwerken als **Unternehmer**: Kontakte schaden nur dem, der keine hat!

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK

Networking-Veranstaltungen sind Zeitverschwendung. Es geht dabei doch eh nur darum, gesehen zu werden und sich als erfolgreicher Macher zu präsentieren. Wer als Unternehmer so denkt, hat den Sinn offensichtlich noch nicht verstanden oder ist schlicht und ergreifend in den falschen Netzwerken unterwegs! Wertvolle Kontakte kannst du grundsätzlich immer und überall machen, wenn du mit offenen Augen unterwegs bist und Chancen ergreifst. Worauf es dabei ankommt, erfahrt ihr in diesem Beitrag.

Geschäfte können sich überall entwickeln

»Wie machst du das nur? Ich fühle mich als Unternehmer irgendwie isoliert; in meinem Freundes- und Bekanntenkreis sind alle angestellt und können sich kaum in meine Situation hineinversetzen. Du hast immer wieder neue Connections und kennst gefühlt bei jeder Herausforderung jemanden, der unterstützen kann.« Das fragte mich vor Kurzem ein Unternehmer, der an einer meiner Veranstaltungen teilnahm. Meine Antwort ist simpel: Netzwerken ist für dich als Unternehmer das A und O! Natürlich ersetzt es nicht die Akquise, doch Netzwerke sorgen dafür, dass du auch mit Menschen in Kontakt kommst, die du ohne diese Verbindung möglicherweise nie getroffen hättest. Oder bei denen du mit einer Kaltakquise ohne Connections niemals gelandet wärst.

Ein Geschäft kann sich in meinen Augen überall dort entwickeln, wo Menschen

leben. Im Jahr 2016 bin ich von Königstein nach Wesel an den Niederrhein gezogen. Ich war da komplett neu, kannte niemanden. Und niemand kannte mich. Dennoch habe ich mir in kurzer Zeit ein Netzwerk aufgebaut: Ich habe angefangen, mein Haus umzubauen. Auf diesem Weg lernte ich Architekten und Handwerker kennen, über die ich wiederum mit anderen Unternehmern in der Region in Kontakt kam. Beispielsweise lernte ich so den Edeka-Chef kennen, der dann meinen Gin ins Sortiment nahm. So ergab eines das andere. Über dieses Netzwerk fand ich sogar gute Ärzte, was nicht so leicht ist. Und ich bin mir sicher, dass es in Spanien genauso funktionieren wird, sobald ich dort in meinem neuen Zuhause bin.

Fokussiere dich auf Netzwerke, in denen deine Kunden sind!

Und wie läuft das mit professionellen Netzwerken und Veranstaltungen? Entscheidend ist, dass du nicht einfach irgendwo hingehst, nur weil es in deiner Nähe ist und gut klingt. Stattdessen recherchierst du – und suchst dir nur Netzwerke aus, die dir auch wirklich etwas bringen können. So etwas wie ein »Unternehmernetzwerk Köln-Bonn« oder ein »Selbstständigentreff Düsseldorf« wird dich nicht weiterbringen. Zu Beginn meiner Zeit als Verkaufstrainer

bin ich zu solchen Treffen hingegangen, na klar. Doch ich habe schnell gemerkt, dass ich dort nur meine Zeit verschwende. Denn mir ging es nie darum, mit einem Glas Wein in der Hand zu plaudern und Häppchen zu verdrücken. Ich möchte Umsatz machen. Und das klappt nicht, wenn um dich herum nur lauter Verzweifelte stehen, die händeringend Kunden suchen und keine Ahnung haben, wie sie ihr Business auf die Kette bekommen sollen. Du musst dahin, wo deine Kunden sind.

Hilf Zufällen auf die Sprünge!

Erfolgreiches Netzwerken bedeutet, dass du als Unternehmer ohne Scheuklappen durch die Weltgeschichte läufst. Die richtige Einstellung hast du, wenn du es kaum erwarten kannst, dass sich Chancen ergeben. Und nicht, wenn du brav darauf wartest, ob dich vielleicht eine Chance anspringt. Damit meine ich auch, dass du Netzwerken nicht nur auf Veranstaltungen beschränken solltest, die irgendwas mit »Netzwerk« im Namen haben. Die Möglichkeit, neue Kontakte zu knüpfen, kann sich überall ergeben.

Erst neulich plauderte ich mit einem Kunden, einem Vorstand, der sich selbstständig gemacht hat. Schließlich sagte er: »Martin, ich muss jetzt los. Ich fahre ▶

Ein Geschäft kann sich in meinen Augen überall dort entwickeln, wo Menschen leben.





Erfolgreiches Netzwerken bedeutet, dass du als Unternehmer ohne Scheuklappen durch die Weltgeschichte läufst.

zu einem Firmenjubiläum. Mit dem Geschäftsführer arbeite ich schon seit Jahren erfolgreich zusammen.« Ich hätte ihm viel Spaß wünschen und meine Wege gehen können. Habe ich aber nicht. Stattdessen sagte ich: »Super. Warum kenne ich den noch nicht?« Er lachte und erwiderte: »Gute Frage! Pass auf, wir machen das so: Ich lade den mal zum Grillen ein und du kommst mit dazu. Einverstanden?« Das ist Netzwerken pur.

Umsatz schläft nie

Verkauft wird nur während der Arbeitszeit? Das war noch nie meine Mentalität. Mein Motto lautet vielmehr: »Umsatz schläft nie!« Hier trennen sich Profis von Amateuren. Oder echte Unternehmer von Menschen, die zwar selbstständig sind, mental jedoch immer noch in einem Nine-to-five-Schema feststecken. Klar kannst du das machen. Doch dann heul dich bitte nicht bei mir aus, weil du dein Business

nicht auf die Erfolgsspur bringst! Gelegenheiten, neue Kontakte zu knüpfen, bieten sich immer. Früher, als es noch keine Online-Seminare und Remote Termine gab, war ich ständig unterwegs, oft mit dem »rote-Augen-Flieger«, also der ersten Verbindung, die morgens um fünf Uhr startete. Schlafmaske auf, Ohrstöpsel rein und noch was Schlaf nachholen? Ganz bestimmt nicht. Ich habe immer einen Platz am Gang für mich gebucht – und hatte Spaß dabei, mit den Leuten um mich herum in Kontakt zu kommen. Denn um diese Uhrzeit sind fast ausschließlich Businessleute unterwegs gewesen! Auf diesem Weg haben schon einige meiner Aufträge ihren Anfang genommen.

Unternehmer bist du immer und überall

Das Gleiche gilt auch, wenn ich privat unterwegs bin. Mein Herz schlägt für mein Unternehmen und das Verkaufen – und diese Eigenschaften gebe ich doch nicht wie eine Jacke an der Garderobe ab, egal, ob ich auf einer Party oder beim Fußball bin? Wenn ich zum Fußballspiel ins Stadion gehe, gibt es im Business-Bereich immer eine Wand mit den Sponsoren. Da sind Visitenkarten von allen Logenbesitzern, die du einfach mitnehmen kannst! Und die rufst du dann am Montag an – und hast dafür direkt einen genialen Aufhänger: »Ich war am Samstag im Stadion und habe gesehen, dass Sie auch eine

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



Loge dort haben ... Waren Sie denn vor Ort? Was für ein Spiel ...« Und schon bist du im Gespräch.

Eine weitere coole Möglichkeit zum Netzwerken habe ich ebenfalls über meine Fußball-Leidenschaft aufgetan: Ich bin Mitglied bei den »EFC Business Eagles«, einem exklusiven Fanclub mit über 400 Business-Mitgliedern. Dort kommst du nicht einfach rein, sondern du musst dich bewerben. Die Voraussetzungen dafür sind eine lebenslange Mitgliedschaft bei Eintracht Frankfurt – und du musst Unternehmer, Geschäftsführer, Inhaber oder Ähnliches sein. Du kannst mit den Leuten zusammen zu Auswärts-spielen reisen, jährlich gibt es zwei große Events sowie regionale Stammtische und weitere Sonderevents. Klar habe ich das gemacht, weil es mein Verein ist – doch vor allem, weil ich dort mit potenziellen Neukunden in Kontakt komme. Inzwischen sind schon einige Geschäftsanbahnungen gelaufen. Und nicht nur rein geschäftlich lohnt es sich: So bin ich beispielsweise an meine neue Zahnärztin gekommen, da sie die Lebensgefährtin eines Mitglieds ist. Netzwerken lohnt sich immer!

Beim Netzwerken gibt es kein »Nine-to-five«

Noch ein weiteres schönes Beispiel: Vor einigen Tagen war ich beim Junggesellenabschied von einem guten Freund dabei. Wir waren in einer echt coolen Location, wo es auch einen Zigarrenraum gab. Natürlich

die perfekte Gelegenheit, meine eigenen Zigarren zu genießen. Und was war? Dort traf ich auf einen ehemaligen Seminarteilnehmer, mit dem ich über meine Mastermind-Gruppe ins Gespräch kam. Und er stellte mich einem Unternehmer vor, der wiederum in der Zigarren-Branche unterwegs ist und mir vielleicht mit meiner Marke behilflich sein kann. Klar hätte ich auch sagen können: »Sorry, bin privat mit den Jungs hier.« Doch warum? Ich habe mit beiden ein paar Minuten gesprochen, für die Folgewoche Telefontermine vereinbart und dann weitergefeiert. Das hat keinem wehgetan – und ich bin schon gespannt, was sich daraus ergeben wird.

Du siehst, gute Gelegenheiten ergeben sich zwar zufällig, doch zu einem gewissen Grad kannst du den Zufall steuern, indem du dich mit den passenden Menschen umgibst. Ein Vorstand kennt andere Vorstände. Ein Geschäftsführer andere Geschäftsführer. Fußballfans andere Fußballfans. Und so weiter. Über sechs Ecken kennt

Der Autor



Martin Limbeck ist unter anderem Inhaber der Limbeck Group, Wirtschaftssenator (EWS), Unternehmercoach und fünffacher Bestsellerautor.

jeder jeden. Und das ist keine Vermutung, sondern eine Tatsache, bekannt unter dem Begriff »Kleine-Welt-Phänomen«. In diesem Sinne: Viel Spaß beim Netzwerken! ♦

Du siehst, gute Gelegenheiten ergeben sich zwar zufällig, doch zu einem gewissen Grad kannst du den Zufall steuern, indem du dich mit den passenden Menschen umgibst.



WENN DIE
PRESSEFREIHEIT
FÄLLT, FALLEN AUCH ALLE ANDEREN
FREIHEITEN



#NieWiederIstJetzt

BEST OF VERTRAG UND VERHANDELN

TRAININGS- LAGER

Ein guter Freund berichtete mir vor einiger Zeit, dass er in der Verhandlung mit seinem Vorschlag beim Kunden krachend gescheitert sei. Er wollte im Anschluss von mir ein paar Tipps und Tricks erhalten, wie solche Niederlagen zukünftig vermieden werden könnten. Da ich wusste, dass er begeisterter Marathonläufer ist, fragte ich ihn, wie er denn normalerweise in so einen Lauf reinginge. Einfach am Start aufstellen und dann mal mitlaufen? »Natürlich nicht! Monatlang Vorbereitung«, kam es protestierend zurück.

Klar, alles andere wäre ja auch Raubbau am Körper! Aber warum maßen wir uns denn an, ohne jegliche Vorbereitung in eine Verhandlung zu gehen, vor allem dann, wenn wirtschaftlich viel auf dem Spiel steht?

Auch wenn Sie Verhandlungen nicht als Ihre Lieblingsbeschäftigung ansehen: Nehmen Sie es doch einmal sportlich! Bereiten Sie das Verhandlungsgespräch zusammen mit einem Kollegen oder – im

Der Autor



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

privaten Bereich – mit Ihrem Partner oder einem guten Freund vor. Versuchen Sie, die Einwände, die Ihr Gegenüber bringen wird, zu antizipieren, und mit guten weiteren Argumenten zu überzeugen. Überlegen Sie sich alternative Verhandlungspakete, wenn Sie mit Ihrer Forderung nicht durchkommen – und überlegen Sie sich schon am Anfang, was Ihre absolute Ober- beziehungsweise Untergrenze ist.

Mit Mandanten bereite ich mich gerade vor schwierigen Verhandlungen so vor. Und ein Kernelement ist dabei immer, dass einer von uns in die Rolle des Verhandlungspartners schlüpft und sich damit in dessen Welt und Argumentationsketten hineindenkt. Und dann werden auch noch einmal die Rollen getauscht, sodass jeder für sich beide Seiten des Verhandlungstisches einmal durchleuchtet hat. Nehmen Sie sich dafür Zeit, gehen Sie ins Trainingslager.

Und dann ist es im Training so wie beim Sport: Je öfter und gezielter ich trainiere, desto besser werde ich – und darum übe ich gerne am Wochenende zum Leidwesen meiner Mitmenschen beim Einkaufen das Verhandeln. Also, einfach mal versuchen! Sie sind nur ein Training vom Verhandlungserfolg entfernt. ♦

Nehmen Sie
es doch einmal
sportlich!





Schluss mit dem Kontrollzwang

AUSZUG AUS DEM BUCH »TRUST ME. WARUM VERTRAUEN DIE ZUKUNFT DER ARBEIT IST« VON KARIN LAUSCH

Vor vielen Jahren startete ich neu in einem Unternehmen. Meine Aufgabe war es, Konzepte zu entwickeln, Führungskräfte zu beraten, Coachings on the Job durchzuführen und Teamentwicklungen und Workshops zu moderieren. Meine damalige Führungskraft wollte mich anfangs eng begleiten, um mich gut an Bord zu holen, denn später sollte ich meist alleine unterwegs sein. Ich freute mich auf ihre Begleitung und empfand das als großen Luxus, mich mit jemandem über die Arbeit austauschen zu können. Doch ihre Begleitung war ganz anders, als ich sie mir vorgestellt hatte. Sie notierte sich jedes Wort, dass ich sagte, und sprach nach den Workshops ihre Mitschriften mit mir durch. Jede Vorgehensweise und jede Formulierung, die von ihrem Mustervorgehen abwich, kritisierte sie. Sie schrieb mir genau vor, wie ich vorgehen sollte. Obwohl die Feedbacks der Teilnehmenden sehr gut waren, war sie nie zufrieden.

Aber es ging nicht um richtig oder falsch, sondern darum, wie sie die Dinge haben wollte, oder eben nicht. Statt mich zu begleiten, kontrollierte sie mich. Das zeigte schnell Wirkung. Ich wurde unsicher, still und konnte mich schlecht konzentrieren, wenn sie dabei war. Ich fühlte mich beobachtet, bewertet und gefangen. Ich fing an, die Dinge so zu tun, wie sie es wollte, doch damit wurde ich mir selbst nicht mehr gerecht. Ich hatte das Gefühl, dass um meinen Hals eine Schlinge lag, die immer enger wurde. Nach kurzer Zeit machte mir der Job, der eigentlich das war, was ich damals wollte, keine Freude mehr. Es dauerte nicht lang und ich kündigte.

Kurz darauf fing ich woanders an. Der Job war der gleiche, aber die Führungskraft eine andere. Sie gab mir maximale Freiheit und schenkte mir vom ersten Tag an ihr Vertrauen. Sie investierte ihre Zeit darin, eine emotionale Bindung zwischen uns aufzubauen, statt mich bei meiner Arbeit unter die Lupe zu nehmen. So wusste sie immer, wie es mir ging, obwohl sie nicht ständig neben mir saß. Ich konnte machen, was ich wollte, doch wenn ich etwas brauchte, konnte ich immer zu ihr kommen. Sie traute mir mehr zu als ich mir selbst. Das war genau der Moment, in dem ich beruflich voll durchstartete. Innerhalb kürzester Zeit bin ich über mich hinausgewachsen und deshalb da, wo ich heute bin. Auch wenn wir jetzt nicht mehr zusammenarbeiten, bestehen unsere Verbindung und der Kontakt bis heute.

So, wie mir im ersten Job damals, geht es vielen Menschen, die bei der Arbeit kontrolliert werden. Während sie täglich ihr eigenes Leben managen, wird ihnen im Job nicht zugetraut, selbstständig zu denken. Doch in den seltensten Fällen hat die Kontrolle etwas mit ihnen zu tun. Kontrolle ist nichts, was diejenigen provozieren, die kontrolliert werden. Kontrolle ist etwas, was diejenigen brauchen, die kontrollieren. Sie ist nichts weiter als die eigene Bedürfnisbefriedigung auf Kosten anderer. Und manchmal erscheint sie fast schon wie eine Sucht, wenn Menschen alles und jeden kontrollieren wollen, ohne andere auch



Wer davon ausgeht, dass Menschen nur dann richtig arbeiten würden, wenn sie ständig kontrolliert werden, hält wenig von ihnen.

nur einen Schritt allein machen lassen zu können. Mündige Menschen werden von ihren Führungskräften behandelt, als wären sie Marionetten. Viele Führungskräfte beteuern, Kontrolle gehöre zu ihrem Job, denn sie müssten jederzeit die Qualität der Arbeit sichern und würden immerhin die Verantwortung dafür tragen. Manchmal liegt das Bedürfnis, Kontrolle zu haben, beim Menschen selbst und manchmal sorgt das System dafür, dass wir anfangen alles zu überprüfen, was in unserem Verantwortungsbereich liegt. Doch der Ursprung ist immer der Gleiche: Angst und Unsicherheit. Wer kontrolliert, will auf Nummer sicher gehen, dass Leistung »richtig« abgeliefert wird. Doch durch Kontrolle erreichen wir nicht mehr Zuverlässigkeit. Auch keine


bessere Leistung. Dafür erstickt sie jede Beziehung im Keim, macht Menschen klein und verhindert, dass sie ihr Potenzial entfalten können. Alles und jede:n zu überprüfen, sichert zwar den Status quo, stoppt aber jegliche Weiterentwicklung.

Wir Menschen sind keine Marionetten. Wir müssen nicht gesteuert oder kontrolliert werden. Wer davon ausgeht, dass Menschen nur dann richtig arbeiten würden, wenn sie ständig kontrolliert werden, hält wenig von ihnen. Kontrollsysteme sind somit dann nötig, wenn man Menschen nichts zutraut. Das Bedürfnis nach Kontrolle ist daher meist ein guter Anlass, um das eigene Menschenbild zu überprüfen. Es gibt viele andere sehr gute Möglichkeiten, um Qualität im Team zu sichern. Teams können das wunderbar selbst übernehmen, indem sie in kleinen iterativen Schleifen arbeiten und den Qualitätscheck als gemeinsame Aufgabe verstehen. Sie können in regelmäßigen Abständen Retrospektiven durchführen und die Qualität ihrer Arbeit reflektieren.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es, das Team zu befähigen, in einen solchen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung hineinzuwachsen. Kontrolle befähigt und bindet Menschen nicht. Vertrauen schon. ♦

»Trust me. Warum Vertrauen die Zukunft der Arbeit ist«
von Karin Lausch
216 Seiten
Erschienen: Oktober 2023
Haufe Sachbuch Wirtschaft
ISBN: 978-3-648-17235-3





Eine zentrale Anforderung des Arbeitsschutzgesetzes ist die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen durch den Arbeitgeber.

New Work

– nur ein alter Hut?

EIN GASTBEITRAG VON YVONNE LEYENDECKERS

TEIL 2 VON 4: DIE AUSWIRKUNGEN VON NEW WORK AUF DEN ARBEITSSCHUTZ

Im ersten Teil haben Sie erfahren, dass New Work – der Wandel in der Arbeitswelt – bereits seit der Einführung des Sozialsystems in den 1880er-Jahren vorangetrieben wurde. Auch der Arbeitskräftemangel war seit den 1950er-Jahren bekannt. Doch wie haben sich die Regeln der Arbeitswelt bis heute verändert? Starten wir mir einen kleinen Exkurs!

Unser Gehirn und die Kurzlebigkeit der Technik

Es steht außer Frage, dass wir nicht weitere 150 Jahre benötigen werden, um erneut eine Revolution in der Arbeitswelt zu erleben. Dank der Technologien beschleunigen sich die Zeiten stetig und hier liegt unter anderem die Herausforderung.

Die Technik hat sich exponentiell weiterentwickelt, aber unser Gehirn nicht. Es arbeitet immer noch nach den grundlegenden Prinzipien wie vor etwa 500 Jahren. Wir sind der Technik praktisch ausgeliefert. Die künstliche Intelligenz – kurz KI – wird Arbeitsplätze ersetzen, aber sie wird auch neue, heute noch unbekannte Berufe erschaffen. Dieses Thema soll in den nächsten Teilen noch weiter vertieft werden.

Unterstützung für Unternehmen durch gesetzliche Regelungen und Normen

Einer der ersten Vorreiter für mitarbeiter- und familienfreundliche Arbeitsmodelle war der Arbeitsschutz. Die erste Berufsgenossenschaft wurde im Jahr 1885 gegründet. Seitdem hat der Arbeitsschutz im beruflichen Kontext eine zentrale Rolle gespielt, indem er kontinuierlich technische, physische und psychische Verbesserungen vorangetrieben hat. Obwohl die Verankerung von Arbeitsschutzgesetzen über einhundert Jahre in Anspruch nahm, trat in Deutschland im Jahr 1996 das »Grundgesetz« des Arbeitsschutzes in Kraft, als

Folge der Umsetzung der europäischen Rahmenrichtlinie zum Arbeitsschutz von 1992. Das Hauptziel des Gesetzes besteht darin, die Mitarbeitenden vor Gefahren und gesundheitlichen Schäden zu schützen. Eine zentrale Anforderung des Arbeitsschutzgesetzes ist die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen durch den Arbeitgeber.

Diese Risikobeurteilungen umfassen nicht nur die Prävention von physischen Verletzungen, sondern auch die Vermeidung von psychischen Belastungen (ab 2013) bei der Tätigkeit. Durch die kontinuierliche Überprüfung der erstellten Beurteilungsinhalte wird sie zu einem essenziellen Instrument für die Anpassung an die sich wandelnden Anforderungen in der Arbeitswelt.

Der Wandel – auch in Normen erkennbar!

Nur kurz sei erwähnt, dass die erste DIN-Norm für Qualitätsmanagementanforderungen erst im Jahr 1987 verabschiedet wurde. Dieser Fakt ist von Bedeutung, da das Qualitätsmanagementsystem ebenfalls auf einen kontinuierlichen Wandel und eine Verbesserung abzielt. Die Forcierung der Teamarbeit durch abteilungsübergreifende Konzepte und die Schulung der Mitarbeitenden erhielt ein eigenes Kapitel. Die Norm, die neben Einflüssen aus der Wirtschaft wie Lean Management und Six Sigma auch weitere Revisionen berücksichtigt, ist somit den stetigen Veränderungen in der Arbeitswelt angepasst – auch, wenn erst mit der im Jahr 2000 erschienenen Ausgabe das Topmanagement entsprechend in die Pflicht genommen wurde. Im Jahr 2015 wurde schließlich die Bedeutung des risikobasierten Ansatzes erkannt, der im Arbeitsschutz bereits lange Bestand hatte.

Aktuell gibt es zusätzlich zu einem Nachhaltigkeitsmanagement Konzepte und Instrumente zur Verbesserung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte. Vor

allem die Themen Human-, Sozial- und Naturkapital zeigen den Bedarf auf.

Die Beurteilung von Risiken ist unabdingbar

Die Bewertung von Risiken und Chancen ist heutzutage von entscheidender Bedeutung, da eine verlässliche Planbarkeit in unserer Zeit oft nicht mehr gegeben ist. Daher ist ein umfassendes Risikomanagement über alle Unternehmensfunktionen hinweg erforderlich. Dies ermöglicht es, den Bedarf an Investitionen – nicht nur in Technologie oder Geschäftsmodelle, sondern auch und insbesondere in die Belange der Mitarbeitenden – zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Denn New Work ist mehr als nur ein Begriff – es ist eine individuelle Herausforderung, bei der jeder Mitarbeitenden im Unternehmen seinen Beitrag dazu leisten wird, um die Unternehmensziele zu erreichen; deshalb ist eine entsprechende Veränderung unabdingbar.

Freuen Sie sich auf Teil 3 in der founders Magazin Ausgabe 62: »Die Inhalte von New Work – und die Umsetzungsmöglichkeiten!« ♦

Die Autorin



Yvonne Leyendeckers ist CHRO, Speakerin, Autorin und Gründerin von Gradus Primus. Sie sammelte 15 Jahre Erfahrung im Personalmanagement.



Die 7 Phänomene schwacher Strategieumsetzungen

Wenn Projekte fehlschlagen oder Strategien nicht ins Ziel kommen, halten viele Unternehmen

Planungsdefizite und unvorhersehbare Umstände für die Ursache. Doch so klar das scheint, so sicher ist es keineswegs. In vielen, wenn nicht den meisten Fällen, liegt das Versagen in Fehlern bei der Umsetzung oder dem Handling des Projekts. Und häufig an beidem. Im Wesentlichen sind es sieben Umsetzungsschwächen, die aus hochfliegenden Plänen schmerzhaft Abstürze machen. Das sind die sieben Phänomene eines schwachen Umsetzungsmanagements: ▶

1. Hockeystick-Phänomen: Ziele oder angestrebte Effekte werden nie oder erheblich verspätet erreicht

Viele klassische Projektpläne sehen die nahe Zukunft leicht pessimistischer, die ferne aber deutlich rosiger, als sie später eintreffen wird. Dieser Effekt verstärkt sich, je langfristiger die Maßnahme geplant wird. Einer der Hauptgründe dafür ist die Tendenz, die Rahmenbedingungen des Status quo eins zu eins vom Heute auf das ferne Morgen zu übertragen, ohne Risikofaktoren zu berücksichtigen.

2. Planungsfetisch: Die Managementsehnsucht nach Sicherheit führt zur Dominanz von Planung gegenüber der Umsetzung

Bestimmte Ziele in einer bestimmten Zeit erreichen zu wollen, ist nicht nur beschränkt vorhersehbar – es hat immer auch den Charakter einer Wette, die mit einem gewissen Risiko behaftet ist. Statt es darauf ankommen zu lassen, dass man den richtigen Weg schon unterwegs finden werde, suchen Manager trügerische Sicherheit durch kleinteilige Planungen. Scheitern diese, wie heute so häufig, reagiert man mit erneuten Planungen. Dass es beim Projektfortschritt viel eher auf das ankommt, was heute nötig ist, als auf das, was gestern geplant wurde, wird dabei übersehen. Kaskadierende Pläne schieben eine tatsächlich zielorientierte Umsetzung beständig vor sich her.

3. Buzzword-Bingo, die Flucht in Abstraktion: Generisch formulierte Ziele erzeugen kein klares Bild und keine Anziehungskraft

Komplexe und langlaufende Projekte fordern ihren Teams einiges ab. Mit Sicherheit geschieht Unvorhergesehenes; Rückschläge auf dem Weg sind kaum auszuschließen. Das alles zehrt an den Kräften und an der Motivation. Wofür aber kämpfen Menschen? Für 20 Prozent mehr Umsatz im Gebiet XY? Eine um 0,7 Punkte höher bewertete Servicequalität? Einen verminderten Produktionsausschuss um zehn Einheiten je Tag? Solche Ziele sind betriebswirtschaftlich wünschenswert, lösen im Team aber keine Energie aus, sie um jeden Preis stemmen zu wollen. Was Menschen tatsächlich Feuer fangen lässt, ist die Vorstellung einer goldenen Zukunft, die ganz anders ist als heute, die Freude und Stolz über das Erreichte auslöst. Dafür braucht es ein Zielbild dieser Zukunft: Eine lebendige und emotional gespürte Imagination der neuen Welt vor dem inneren Auge, mit allem, was sie so erstrebenswert macht!

4. Aktivitätenfixierung: Die Planung, Steuerung und Arbeit in der Umsetzung von Zielen gründen auf Aktivitäten

Häufig beginnt dieses Problem bereits bei der Aufstellung des Projekts, indem ein Ziel ohne klare Vorstellung der Zukunft ausgegeben wird, in der es wahr wird. Alle

Diskussionen ranken darum, mit welchen Aktivitäten in welcher Abfolge vorgegangen werden soll. Dabei verlässt man sich entweder auf erfahrungsbasierte Bauchgefühle oder Methoden, die früher einmal für ähnliche Ziele funktioniert haben. Darüber hinaus ist wegen des fehlenden Zielbilds längst nicht klar, ob diese Aktivitäten überhaupt zielführend oder ob sie zwar hilfreich, aber nicht erfolgskritisch sind. So verhindert ein »Erfahrungsgefängnis«, dass in jeder neuen Situation komplett frisch gedacht wird. Zu oft werden neuen Vorhaben alte Blaupausen aufgezwungen und scheitern fast logisch bei der Umsetzung.

5. Siloverhalten: Abgrenzungen unternehmerischer Bereiche wegen ungeschickter Umsetzungsmanagement-, Steuerungs- und Controlling-Prozesse

Das typische Siloverhalten fußt wie der folgende »Prioritätenzirkus« auf ungenügender Steuerung und mangelhafter Transparenz im Projekt. In solchen Fällen ist in den meisten Fällen nicht klar, welche Business-Unit welche Leistung wann zu liefern hat, damit andere mit dem Ergebnis nahtlos weiterarbeiten können. In anderen Fällen ist Egoismus die Ursache. Man tut, was man will oder was einem dient, weil kein klarer Fahrplan verbindlich einzuhaltende Arbeitsvorgaben gibt.

6. Prioritätenzirkus: Unproduktivität wegen mangelnder Themen- und Ergebnisfokussierung, weil alles und somit nichts Priorität hat

Das Fehlen von Transparenz, besonders bei zeitlich und inhaltlich voneinander abhängigen Projektbestandteilen, ist ein klassisches Symptom planbasierter Vorhaben. Jede Arbeitseinheit erfüllt ihren Teil so gut und so schnell, wie es unter wechselhaften Umständen geht. Durch die so unvermeidbaren Verzögerungen entstehen mehr und



Die Managementsehnsucht nach Sicherheit führt zur Dominanz von Planung gegenüber der Umsetzung.



mehr Wartezeiten, in denen es nicht vorgeht. Wer zuerst was zu leisten hat, gerät in Vergessenheit, weil jedes Team nur den eigenen Fokus sieht. Entsprechend gestaltet sich das Ringen um die Ressourcen. Ohne übergeordnete Organisation wird kleinteilig verhandelt, alle sind froh über ihr Stück vom Ressourcenkuchen und was für den Fortschritt Priorität haben müsste, geht in unnötigen Diskussionen unter.

7. Richtermanagement: Steuerungsprozesse ähneln Gerichtsverhandlungen, bei denen sich Projektleiter rechtfertigen müssen und Schuldige gesucht werden

Wenn Projektteams unter Druck geraten, wird der Ton in Lenkungsausschüssen und Co. schnell rauer. Die Frage, was das Projekt konkret und tagesaktuell bestmöglich voranbringt, geht unter in einem Kanon von Vorwürfen, warum dieses und jenes noch nicht fertig ist, das doch schon lange im Plan stünde. Durch diese Tribunale wird die ohnehin schon starke Tendenz zusätzlich verstärkt, den Fortschritt der eigenen Unit auf der Projektampel zu beschönigen. Und schlimmer noch: Er hat mit dem wahren Status quo des Vorhabens und seiner Rahmenbedingungen kaum noch etwas zu tun!

Sieben Mittel oder eins?

Natürlich könnte man darüber nachdenken, für jedes dieser sieben Phänomene schwacher Umsetzung einzelne Verbesserungen und mit Glück Lösungen zu finden. Aber das ist insofern kurz gedacht, als tatsächlich keine eigenen Syndrome sind. Vielmehr sind sie Symptome einer überholten Projektmethodik, die immer schlechter funktioniert, je ambitionierter und komplexer ein Vorhaben ist und je länger es läuft.

Die wahre Lösung ist eine neue Art, Projekte zu machen, die nicht mehr die notwendigen Ziele fokussiert, sondern die

neu entstandene Zukunft, in der diese Ziele wie reife Früchte vom Baum fallen. Hat man diese Zukunft klar vor Augen, kann sie in ihren Veränderungen zum Status quo erkannt und schrittweise unter Berücksichtigung aller Abhängigkeiten agil herbeigeführt werden.

Dabei spielt das Zielbild nicht nur eine strategische Rolle: Wenn es so ausgearbeitet und formuliert ist, dass es die Teams begeistert und für sie brennen lässt, wird die Umsetzung zwar nicht immer ein Kinderspiel, gelingt aber deutlich schneller und besser, als man es zuvor zu glauben wagte. ♦



Matthias Kolbusa ist Strategie- und Veränderungsexperte. Darüber hinaus ist er als Autor mehrerer Bücher bekannt und unterstützt Konzerne als Berater.



Hurra, in meinem Homeoffice sitzt ein fremder Mann mit Mütze

Die »Silent Coworking«-Methode im mobilen Büro

AUSZUG AUS DEM BUCH »ARBEITE DOCH, WO DU WILLST!« VON MAREN HOFFMANN UND VERENA TÖPPER



Wenn die Zeit abgelaufen ist, fragen wir einander kurz: Und? Hat's geklappt? Und dann gratulieren wir einander zu unseren erreichten Zielen.



Im Originaltext des Buches werden Genderzeichen verwendet, die wir hier im Abdruck unverändert belassen.

Nun also Mustafa. Mustafa ist ein IT-Fachmann, Mitte zwanzig, Bart, Mütze, Typus Hipster. Er arbeitet in Berlin, ich in Hamburg. Wir werden uns gleich eine Minute lang erzählen, woran wir arbeiten, dann schweigend eine knappe Stunde vor dem Rechner sitzen, per Videoschle verbunden, und danach wahrscheinlich nie wieder etwas voneinander hören. Klingt komisch? Ist es auch. Aber es hilft mir, viel effektiver zu arbeiten.

»Silent Coworking« heißt die Methode,

die schon vor der Pandemie Heimarbeiter und Studierende zu mehr Leistung trieb. Im Grunde gibt es sie seit Jahrhunderten: Student*innen sitzen schweigend in Bibliotheken, Internatsschüler*innen nachmittags im Silentium nebeneinander, und leisten Stillarbeit. Beim Silent Coworking ist aber das »Co« entscheidend – und die Digitalisierung. Man kann sich via Internet verabreden, dann schalten beide ihre Kameras ein, erzählen einander ganz kurz (in weniger als einer Minute!), was sie jeweils erledigen wollen, und dann bleibt man mal eine knappe Stunde einfach sitzen und arbeitet. Ohne Ablenkung, ohne Ausreden.

Die GSD-Methode: Get Shit Done!

Mustafa ist jetzt nur noch ein kleines Bild unten rechts auf meinem Monitor, aber das reicht schon, damit ich mich auf das konzentriere, was ich machen muss, und nicht zwischendurch aufstehe, telefoniere oder mich sonst wie ablenken lasse. Wenn die Zeit abgelaufen ist, fragen wir einander kurz: Und? Hat's geklappt? Und dann gratulieren wir einander zu unseren erreichten Zielen.

Die soziale Kontrolle durch Fremde funktioniert überraschend gut »to get shit done«, wie es unter uns Prokrastinierern heißt, wenn wir tatsächlich mal was auf die Kette kriegen. 2015 hatte der New Yorker Taylor Jacobson sein persönliches Erweckungserlebnis, als er mit einem Freund via Skype darüber sprach, wie sie ihre Aufschieberitis in den Griff bekommen

könnten – und feststellten: Am besten, man lässt die Kamera einfach an und kontrolliert sich gegenseitig. »Es war magisch«, schrieb Jacobson in seinem Blog, »wir kamen beide sofort in die »Zone« und blieben die ganze Zeit in einem produktiven Flow. Ich war begeistert.«

Jacobson entwickelte daraufhin die App »Focusmate«, die Arbeitswillige miteinander vernetzt. Man kann in einem offenen Kalender eine Session buchen, die jemand anderes eingetragen hat, oder selbst eine eintragen – und ist dann fest zum Arbeiten verabredet. Drei Sitzungen pro Woche sind gratis, wer mehr will, zahlt fünf US-Dollar im Monat.

Nach eigenen Angaben hat die App mittlerweile mehr als 100 000 User in 193 Ländern und hat während der Pandemie 1,7 Millionen Sitzungen verzeichnet – und das Geschäft verfünffacht, wie CEO Jacobson mir auf Anfrage mailt. Auch Mustafa ist schon satt dreistellig dabei als Nutzer – lange Gespräche, was er macht und wie er auf die App gekommen ist, verbietet die Focusmate-Etikette: Einzig erlaubter Dialog ist das kurze Vorstellen des eigenen Arbeitsziels – und nach knapp einer Stunde die Nachfrage, ob der andere denn erfolgreich war. Persönliche Annäherung ist verpönt, man lernt hier niemanden kennen.

Zack, loslegen, zack, Erfolgskontrolle
Natürlich geht gemeinsame Stillarbeit auch ohne App, dafür weniger anonym. Seit ▶



»Ich brauche dich dringend!!« lesen wir dann von der anderen und wissen: Hier kann nur Silent Coworking helfen.

einigen Wochen treffe ich mich immer montags mit einer Kollegin, der ich von meinen Erfahrungen erzählt hatte, zum stillen Videochat. Wir haben die Regeln übernommen: Kein Kaffeeschnack, sondern kurz sagen, was man plant, zack, loslegen, zack, Erfolgskontrolle. Getränke holen wir uns vorher, das Telefon bleibt konsequent aus. Wir sind beide begeistert, was wir in dieser Zeit gewuppt bekommen. Danach noch fünf Minuten Plaudern zur Belohnung, das ist dann aber okay.

Ehrlich gesagt wusste ich vorher gar nicht genau, was ich in 50 Minuten eigentlich schaffen kann. Mein Beruf ist einer, bei dem man oft morgens noch nicht genau weiß, womit man sich den Tag über beschäftigen wird – das macht einen großen Teil seines Reizes aus, erschwert aber Planung und Struktur. Die Technik, den Arbeitstag in kleine Zeitabschnitte zu unterteilen, ist auch unter dem Namen »Pomodoro-Methode« bekannt. Für mich fühlt es sich aber eher künstlich an, mir selbst allein

einen Wecker zu stellen – und mir fehlt die Sozialkontrolle. Eine gemeinsame Session ist ein bisschen wie eine Schulstunde: In dieser Zeit beschäftigt man sich mit dem gesetzten Thema, komme, was da wolle.

Planungsfehler schneller finden

Durch das Coworking bin ich außerdem gezwungen, in zwei oder drei Sätzen auszuformulieren, was ich eigentlich schaffen will. Klingt trivial, aber das ist es nicht – wenn man merkt, dass man die Aufgabe nicht gut formulieren kann, findet man eigene Planungsfehler sehr schnell.

Während ich das hier schreibe, reibt sich am anderen Ende der Welt ein bebrillter, verwuschelter Student seine müden Augen. Er muss irgendetwas reviewen, ich habe nicht genau verstanden, was, sein Englisch war so schlecht wie die Audioverbindung, aber wir haben beide auf die Pläne des anderen mit dem Focusmate-Standardsatz »Awesome. Good luck!« reagiert. Er trinkt literweise Kaffee und hat schon 343 Sitzungen absolviert, ich bin seine 344. Ich werde leider niemals erfahren, was aus ihm oder seinem Projekt geworden ist oder was vor dem Fenster zu sehen ist, durch das er manchmal nach draußen schaut. Das ist schon ein bisschen schade. Aber dafür habe ich diesen Text fertig geschrieben. Und meinen Kolleg*innen so begeistert von meinen Erfahrungen berichtet, dass ich mittlerweile mehrere Sessions in der Woche via Teams-Videomeeting mit einer Kollegin mache. Das funktioniert so gut, dass wir einander manchmal spontan Hilferufe aus dem Motivationstief senden: »Ich brauche dich dringend!!« lesen wir dann von der anderen und wissen: Hier kann nur Silent Coworking helfen. ♦

»Arbeite doch, wo du willst!«

von **Maren Hoffmann**
und **Verena Töpfer**

272 Seiten

Erschienen: August 2023

Penguin Verlag

ISBN: 978-3-328-10946-4



DOKU / REPORTAGE



Reportage

Geschäfte unter Palmen – Die Mallorca Reportage

Mallorca: Hier trifft man nicht nur deutsche Urlauber, sondern auch immer mehr deutsche Unternehmer. Die Insel lockt mit 300 Sonnentagen im Jahr, mediterranem Klima und der spanischen Lebensart. Arbeiten, wo andere Urlaub machen.



ab Sa, 01.06. | Amazon Prime Freevee

Staffel 3: BERATER – Leben auf der Überholspur

Die Serie begleitet echte Berater in ihrer Berufs- und Lebenswirklichkeit. Alle Branchen sind vertreten: Immobilien, Finanzen, Marketing, Automobil, Fitness. Unterhaltung auf hohem Niveau, Spannung und Lernmomente zeichnen dieses Format aus.

NEWS



Di, 28.05.

Allianz: Gefahr durch Piraten wächst

Neben Stürmen und Strandungen an der Küste zählen Seeräuber zu den ältesten Risiken der Schifffahrt. Aktuell erlebt die Piraterie ein Comeback. Im vergangenen Jahr gab es weltweit 120 bekannt gewordene Piratenüberfälle, fünf mehr als 2022. Das schreibt der Industrieversicherer Allianz Commercial laut der Deutschen Presse-Agentur in ...

Mi, 29.05.

Oligarch fordert Milliarden-Ersatz für Sanktionen

Der russische Oligarch Michail Fridman fordert einem Medienbericht zufolge von der Regierung in Luxemburg einen zweistelligen Milliardenbetrag als Schadenersatz für das Einfrieren seines Vermögens. Fridman habe vorgeschlagen, ihm 15,8 Milliarden Dollar (14,6 Milliarden Euro) Kompensation zu ...

BÖRSE



Do, 30.05.

Experte: Welche Möglichkeiten bietet Daytrading?

Beim Daytrading ist der Name Programm: Meistens wird gerade einmal innerhalb eines Tages gekauft und verkauft. Doch wie effektiv kann man damit Geld verdienen? **Torsten Wiese**, Inhaber und Geschäftsführer von SRI concept, ist Experte für ...

NEWS



Fr, 24.05.

Polen steigern Reichtum

»Zum 25. Jahrestag Polens in der EU werden die Polen reicher sein als die Briten.« Das verspricht der Präsident der polnischen Nationalbank (NBP), Adam Glapiński, in einer Nachricht auf der Plattform X. Laut Daten der Weltbank könnte das polnische Bruttoinlandsprodukt (BIP) in fünf Jahren ...

TALK



Do, 18.04.

Experte: Vertriebsstrategien im dynamischen Markt

Reik Mollenhauer, Gründer und CEO von TripleA Trainer und Triple A Concept, ist zu Gast im wirtschaft tv Talk und erklärt im Gespräch mit wirtschaft tv Chefanchor Sascha Oliver Martin, welche Veränderungen er in der Arbeitswelt seit der ...

Do, 02.05.

Experte: Unternehmensnachfolge rechtzeitig planen

Thorsten Luber ist Experte für Unternehmensnachfolge und zu Gast im wirtschaft tv Talk mit wirtschaft tv Chefanchor Sascha Oliver Martin. Er ist der Meinung, dass sich Konzerne so früh wie möglich um ihre Nachfolge kümmern sollten.



Do, 23.05.

Experte: Vorsicht vor »schnellem Geld« mit Trading

Jonathan Eitel, Gründer und CEO der Eitel Academy, ist zu Gast im wirtschaft tv Börsentalk mit Börsenkorrespondent Mick Knauff. Der Experte warnt vor dem heutigen Trend, einfach nur »schnelles Geld« an der Börse machen zu wollen.

NEWS



Mo, 27.05.

KI-Experten warnen vor Kontrollverlust

Von angesehenen Experten für Künstliche Intelligenz kommt eine neue eindringliche Warnung vor Gefahren der Technologie. Ohne ausreichende Vorsicht könne man unwiederbringlich die Kontrolle über autonome KI-Systeme verlieren, schreiben Forscher in einem Text in der neuen ...

Mo, 27.05.

Deutsche Verbraucher bestellen mehr in China

Immer mehr Deutsche kaufen bei chinesischen Shopping-Portalen wie Shein und Temu. Das belegt laut der Deutschen Presse-Agentur eine jetzt veröffentlichte Konsumenten-Befragung des Kölner Handelsforschungsinstituts IFH. Die Bekanntheit und ...

LIFESTYLE



Online

Frauke Ludowig: Ehrgeiz ist wichtig!

Als Moderatorin ist Frauke Ludowig der Öffentlichkeit bekannt. Im Gespräch mit ihrer Tochter, der wirtschaft tv Moderatorin Nele Ludowig, stellt sie sich deren Fragen zu ihrer bisherigen Karriere und weiteren Projekten. Wie hat sie es neben ihrer Tätigkeit als Journalistin geschafft, zur Unternehmerin zu werden und was rät sie jungen ...

Online

Harry Wijnvoord: Ein zweites Standbein ist wichtig!

Moderator Harry Wijnvoord erzählt von Anfängen im Fernsehen. Zusammen mit seiner Ehefrau Iris Wijnvoord spricht er mit wirtschaft tv Moderatorin Nele Ludowig über seinen beruflichen Lebensweg und darüber, warum er während seiner TV-Karriere noch einige Zeit lang zusätzlich parallel arbeitete. Zudem ...

Nichts mehr verpassen!

Die aktuellsten Videos zu den Themen Wirtschaft, Unternehmen, Börse, Erfolg und Lifestyle jetzt wöchentlich als Übersicht.

Hier geht es zur Website:



Besuche uns auch auf unseren Social-Media-Kanälen



BEST OF WEB

Wie die Gen Z die Gründerszene aufmischt

Mit 21 Jahren versuchen die meisten wahrscheinlich erst noch herauszufinden, was sie überhaupt mit ihrem Leben anstellen wollen. Bruno Stein, Maximilian Buder und Martin Emmrich sind da anders: Sie haben in dem Alter bereits ein eigenes Start-up gegründet. Dass das durchschnittliche Alter von Gründern zwischen 25 und 34 Jahren liegt, interessiert die Studenten nicht sonderlich und so bauten sie sich mit »Coby's« ein eigenes Business rund um ihr gemeinsames Hobby Kaffee auf. Wie die Generation Z Einfluss auf die Kaffeebranche nimmt und warum Unternehmer in der



heutigen Zeit auf keinen Fall auf Social Media verzichten dürfen, erzählen uns die Jungunternehmer im Interview.

Ihr seid mit 21 Jahren zu Gründern geworden. War es sehr schwierig, als so junge Unternehmer ernst genommen zu werden?

Von der Idee bis zum finalen Produkt war es für uns ein weiter Weg, der natürlich nicht immer einfach war. In diesem Prozess mussten wir einige Partner davon überzeugen mit uns zusammen zu arbeiten und das hat sich an manchen Ecken schon etwas schwieriger gestaltet als gedacht. Wenn man jedoch mit genug eigenem Willen und einer guten Idee ausgestattet ist, dann sind auch solche Hürden kein unüberwindbares Hindernis.

Wir haben uns vor jedem Handlungsschritt und jedem Meeting gut vorbereitet und im Nachhinein kann man sagen, dass das eigene Wissen und Auftreten zumeist entscheidender ist als das Alter.

Wie habt ihr euch kennengelernt und woher naht ihr die Motivation, ein eigenes Start-up aufzubauen?

Kennengelernt haben wir uns schon in der Schulzeit. Wir haben zusammen Abitur gemacht und dabei auch unsere Liebe ...

Den gesamten Beitrag finden Sie auf founders-magazin.de

Erfolg



Studie: Unternehmerkinder gründen leichter

Welchen Einfluss hat das Elternhaus aufs Gründer-Verhalten? Diese Frage haben jetzt der Lobbyverband der Gründerszene und die Bertelsmann Stiftung untersucht. »Insgesamt wird deutlich, dass sich die soziale Herkunft stark auf die Gründungswahrscheinlichkeit auswirkt – konkret geht es dabei um Vorbilder, Bestärkung und Sicherheit«, werden die Studienautoren in einem Bericht der »Wirtschaftswoche« zitiert. Fast zwei der Drittel der Befragten haben demnach mindestens ein Elternteil mit Hochschulabschluss. Ein Viertel der Gründer stammt aus einem Elternhaus, in dem Vater oder Mutter selbst ...

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

Wissen



Studie: Empathie ist jetzt ein Erfolgsfaktor

Ehrgeiz, Intelligenz und Durchsetzungskraft – diese Eigenschaften werden oft genannt, wenn es um Erfolg geht. Doch seit der Corona-Pandemie scheint sich einiges verändert zu haben. Lockdowns und vor allem Homeoffice haben die Gesellschaft verändert. Auch das Arbeitsleben ist davon betroffen, denn die Ausnahme-Situation hat Rücksichtnahme und Toleranz erfordert. In einer Studie hat die US-Organisation Catalyst herausgefunden, dass Empathie ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Unternehmens ist.

Die Organisation hat rund 900 Angestellte in den Vereinigten Staaten dazu befragt, welche Fähigkeiten ihnen im Arbeitsumfeld ...

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

Unternehmen



Führungsetagen immer noch Krawattenlastig

Die geschlechtliche Ausgewogenheit in deutschen Führungsetagen nimmt zu, bleibt aber auf einem sehr niedrigen Niveau, zu diesem Schluss kommt die AllBright Stiftung in ihrem Frühjahrsbericht. In den Geschäftsführungen der 100 umsatzstärksten deutschen Familienunternehmen arbeiteten am 1. März 2024 nur 12,6 Prozent Frauen. Das seien zwar gut 4 Prozentpunkte mehr als vor zwei Jahren, aber weiterhin deutlich weniger als bei den 160 in DAX, MDAX und SDAX notierten Unternehmen, wo der Anteil inzwischen bei 19 Prozent liegt, heißt es.

Die Autoren beobachten, dass »je höher die Transparenz des Unternehmens und der ...

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

Moment
Mal!



Unternehmen

Happy Birthday, VW Golf: Eines der bekanntesten Auto-Modelle wird 50

Er gilt als einer der erfolgreichsten Autos der Welt: der VW Golf. 1974 wurde in der niedersächsischen Stadt Wolfsburg Unternehmensgeschichte geschrieben. Hier rollte der erste Golf zwar schon im März vom Band, doch erst im Mai des Jahres konnten interessierte Käufer ihn bei den Händlern erwerben. 1,5 Milliarden Mark an Investitionen hatte er bis dahin bereits verschlungen – doch der Hersteller zeigte sich von Beginn an von dem Nachfolger des Käfers überzeugt: »Der Golf bietet ein Maximum an Nutzraum und Sicherheit. Er ist kompromisslos auf die Praxis ausgerichtet. Die tiefe Gürtellinie macht ihn übersichtlich, die abfallende Fronthaube gibt den Blick auf die Fahrbahn bis kurz vor den Wagen frei. Das tief heruntergezogene Heckfenster macht Rückwärtsrangieren problemlos«, hieß es schon damals von Konzernseite ...

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



Die LEGO Story

von Jens Andersen
480 Seiten, erschienen: Oktober 2023
DVA, ISBN: 978-3-421-07004-3

»Die LEGO-Story« schildert zehn Dekaden voller Erfolge und Rückschläge, Überraschungen und echter Schicksalsentscheidungen. Eine Familien- und Firmengeschichte, in der Jens Andersen und Kjeld Kirk Kristiansen, LEGO-Chef in dritter Generation, nachzeichnen, wie LEGO spielend zum weltweiten Phänomen wurde.

Heute fange ich wirklich an!

von Anna Höcker, Fred Rist und Margarita Engberding
142 Seiten, erschienen: April 2021
Hogrefe Verlag, ISBN: 978-3-801-73107-6

Dieser Ratgeber wendet sich an Menschen, die unzufrieden mit ihrer Arbeitsdisziplin sind und die lernen möchten, ihre Arbeit besser zu organisieren und effektiver zu gestalten. Die psychologischen Methoden wurden systematisch entwickelt und evaluiert und haben bereits vielen hundert Betroffenen geholfen.



Not your Business, Babe!

von Verena Bogner
224 Seiten, erschienen: Januar 2024
Kiepenheuer und Witsch, ISBN: 978-3-462-00502-8

In »Not Your Business, Babe!« berichtet Verena Bogner von ihren eigenen Erfahrungen, spricht mit Experten über Red Flags bei der Jobsuche und analysiert, wie Netflixserien und Popsongs unser Bild von arbeitenden Frauen prägen. Außerdem beantwortet sie die Fragen, die sie sich selbst immer gestellt hat.

Vom Glück des Zuhörens

von Lisa Federle und Isabelle Müller
320 Seiten, erschienen: Oktober 2023
Knaur Verlag, ISBN: 978-3-426-44637-9

In ihrem neuen Buch spricht Lisa Federle über die Probleme, mit denen sie täglich konfrontiert wird. Dazu gehören Einsamkeit, Demenz, Angst, Depression, von den psychosomatischen Folgen persönlicher Krisen ganz zu schweigen. Nicht selten aber sind auch Liebesbeziehungen Ursache für gesundheitliche Krisen.



Wir brauchen andere Trainings!

von Barbara Messer
200 Seiten, erschienen: September 2019
GABAL, ISBN: 978-3-869-36936-5

Wir brauchen eine neue Generation von Trainern, die den Entschiedern in den Unternehmen als Sparringspartner, als Ratgeber, Begleiter und Mahner zur Seite stehen. Barbara Messers Buch ist ein kraftvolles Plädoyer für eine neue Form der Weiterbildung, die Mut macht und motiviert, neue Wege zu beschreiten.

W *wirtschaft* tv original

LEBEN AUF DER ÜBERHOLSPUR

BERATER

STAFFEL 3

Die Reality
Serie

Ab 1.6.
streamen



Verfügbar auf

Amazon
Prime Video

EINE PRODUKTION VON WIRTSCHAFT TV

PRODUZENT JULIEN BACKHAUS, REGIE UND KAMERA FELIX LENG, KAMERA JANNIK GRAMM, FELIX LENG, NICO LINK, MATHIAS BINDER, MARTINA CYMAN, RESA ASARSCHAHAB, ANDREAS KÖMMERLING, POSTPRODUKTION NIKOLAOS ILIADIS, SPRECHERIN MAJA BYHAHN, MUSIK ENVATO UND ARTLIST, LIZENZEN STEVEN PRIEB, PHILIPP KÜHN, KOORDINATION JASMIN PÄPER, FOOTAGE SHUTTERSTOCK