

DIE GRÜNDER-ELITE **founders** MAGAZIN

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 63

BRENDAN KANE

Was ich bei meiner Arbeit mit **Taylor Swift** lernte

CHRISTOPH SCHNEIDER

Hybride Arbeit:
So verringert sie das Burn-out-Risiko

MARTIN LIMBECK

Fachkräftemangel:
demografiebedingt
– oder hausgemacht

YVONNE LEYENDECKERS

New Work:
Transformation einer
»Never ending Story«

Raphael Stenzhorn

Vom Selbstständigen
zum Unternehmer:

**»Hör auf, deine
Mitarbeiter zu
motivieren!«**

Bilder: Volker Schaub, Depositphotos / Iorkaszi



4 190872 505003



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.





Anna Seifert
Redakteurin

Editorial

Leadership, Soft Skills, Innovation: Selbstständigkeit ist mehr als »selbst« und »ständig«!

160 Start-ups mussten bereits in der ersten Hälfte des Jahres 2024 Insolvenz anmelden. Ein trauriger Rekordwert, der viel über das Selbstverständnis der Gründer auszusagen vermag. Denn die Selbstständigkeit allein macht einen noch lange nicht zum Unternehmer! So sieht es jedenfalls Leadership-Experte Raphael Stenzhorn. Woran es liegt, dass so viele Selbstständige mit ihrer Führungsrolle hadern, hat er uns im Titel-Interview verraten. Ist die Krise des Unternehmertums also tatsächlich hausgemacht? Wie kann es dann sein, dass kaum ein Tag vergeht, an dem nicht über Inflation und steigende Kosten, über globale Krisenherde und die Ansprüche der Generation Z berichtet wird – über Faktoren also, die vermeintlich oder tatsächlich die Wirtschaft ins Wanken bringen? Diesen Fragen haben wir uns in der aktuellen Ausgabe gewidmet.

Martin Limbeck nimmt dabei speziell den Fachkräftemangel unter die Lupe. In seinem Gastbeitrag verrät er, welche Folgen die derzeit diskutierten, politischen Maßnahmen nach sich ziehen könnten

und warum Unternehmer jetzt die Initiative ergreifen müssen, um personellen Engpässen zuvor zu kommen. Auch am Verhandlungstisch heißt es, aktiv zu werden, sonst könnten rote Linien überschritten werden! Wie man hingegen ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielen kann, zeigt Prof. Dr. Jörg Kupjetz an einem einprägsamen Beispiel. Auch die Autoren Kai-Markus Müller und Gabriele Rehbock gehen in einem Auszug ihres Buches auf ein mächtiges Verhandlungstool ein: den Zeit-Faktor. Und welche Antworten liefern eigentlich Begriffe wie Digitalisierung, hybrides Arbeiten oder New Work auf wirtschaftliche Fragestellungen? Oder können sie lediglich als Buzz-Words dienen? Welche Meinungen die Experten in dieser Ausgabe vertreten, erfahren Sie bei uns!

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: Judith Iben, Christina Meyer, Stefanie Schulz
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
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. 63

ERFOLG

06 »Hör auf, deine Mitarbeiter zu motivieren!«
Raphael Stenzhorn im Interview

14 Was ich bei meiner Arbeit mit Taylor Swift lernte
Auszug aus dem Buch
»Eine Million Follower«
von Brendan Kane

EINSTELLUNG

10 Fachkräftemangel: demografiebedingt – oder hausgemacht?
Martin Limbeck

Fachkräftemangel

Martin Limbeck

Seite 10



»Bei der Mitarbeiterführung geht es erst darum, zu verstehen, um dann verstanden zu werden.«

– Raphael Stenzhorn

»Hör auf, deine Mitarbeiter zu motivieren!«

Raphael Stenzhorn im Interview
Seite 06

WISSEN

18 New Work

– nur ein alter Hut?

Teil 4: Transformation einer
»Never ending Story«
Yvonne Leyendeckers

24 Hybride Arbeit: So verringert sie das Burn-out-Risiko

Christoph Schneider

LEBEN

13 »Die rote Linie«

Kolumne von
Prof. Dr. Jörg Kupjetz

20 Es geht um die Macht

Auszug aus dem Buch
»Das unsichtbare Spiel«
von Gabriele Rehbock und
Kai-Markus Müller

BUCHTIPPS

Alle Seite 27

Der brennende Hamster

Axel Berger und Thorsten Thews

Feel-Good Productivity

Ali Abdaal

Kopf voll, Hirn leer

Cordula Nussbaum

Rebellion

Tobias Beck

Wer klar denkt, entscheidet besser

Shane Parrish

»Das Faszinierende an Taylor Swift ist, dass sie ihre Marke, ihre Musik und ihren Starstatus selbst aufgebaut hat.«

– Brendan Kane

Was ich bei meiner Arbeit mit Taylor Swift lernte

Brendan Kane

Seite 14

BEST OF WEB

26 Reinhold Würth: Investitionsstopp?



»Mit mir sehen Selbstständige
ihre Kinder aufwachsen UND
führen ein sehr erfolgreiches,
strukturiertes Unternehmen.«

»Hör auf, deine Mitarbeiter zu motivieren!«

Raphael Stenzhorn über Leadership-Mythen

Selbstständig zu sein bedeutet, selbst und ständig für sein Unternehmen da zu sein – das hat Raphael Stenzhorn schon oft gehört. Früher hat er es sogar einmal selbst geglaubt. Heute weiß er, dass es solche Glaubenssätze sind, die Gründer scheitern lassen; sowohl im Beruf als auch im Privatleben.

Warum der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg in einer guten Mitarbeiterführung liegt und welches Ereignis ihn selbst umdenken ließ, hat er uns im Interview geschildert.

Herr Stenzhorn, Ihr Motto lautet: »Werde vom Selbstständigen zum Unternehmer«. Was meinen Sie damit und wen möchten Sie dadurch konkret erreichen?
Vor genau 20 Jahren habe ich meine Eventfirma gegründet. Diese habe ich insgesamt zwölf Jahre lang geführt. Zehn von diesen zwölf Jahren war ich selbstständig – also wahrhaftig: ständig alles selbst. Jeder noch so kleine Prozess »brauchte« mich. Ich war jede Woche sieben Tage lang im Einsatz – 80 Stunden oder mehr waren ganz normal.

Daran ist meine erste Ehe gescheitert, in meiner Firma war ich frustriert, weil ich dort »gefangen« war und es einfach nicht einmal rund lief. Noch dazu habe ich meinen Sohn nicht aufwachsen sehen.

In meinem Urlaub mit meiner neuen Partnerin wurde ich natürlich auch wieder aus dem Büro angerufen und nach Kopierpapierbestellungen gefragt. Da habe ich gesagt: »Jetzt ist Schluss!«

Dann habe ich mich hinterfragt, indem ich jede Weiterbildung, jedes Buch über Führung, Unternehmertum und Selbstorganisation mitgemacht oder gelesen habe. Das Ergebnis war, dass ich am Ende nicht einmal mehr Geschäftsführer in meiner Eventfirma war und diese

trotzdem weiterlief – sogar besser als zuvor, weil ich Prozesse hatte und die Mitarbeiter ganz anders geführt wurden.

Was ist nun der Unterschied zwischen einem Selbstständigen und einem Unternehmer?

Unternehmer haben bestimmte Fähigkeiten und Denkweisen entwickelt:

- Sie treffen schnelle Entscheidungen,
- Sie können gut mit Niederlagen umgehen und haben ein hohes Selbstvertrauen,
- Sie handeln trotz Widerstand und Unbequemlichkeit,
- Sie können Prioritäten setzen und auch entsprechend »Nein« sagen,
- Sie können sich selbst und andere Menschen gut führen.

Kurzum: Unternehmer handeln, Selbstständige hingegen werden behandelt! Und weil Unternehmer diese Fähigkeiten und Denkweisen entwickelt haben, haben sie das Wochenende und den Kopf frei. Ich bin dafür angetreten, dass mehr Menschen diese wertvolle Zeit mit ihrer Familie verbringen können. Ich habe meinen Sohn, der jetzt 16 ist, damals nicht aufwachsen sehen – heute habe ich eine tolle Beziehung zu meinen drei Kindern und bin sehr glücklich zum zweiten Mal verheiratet. Ich habe viel Familienzeit und habe mehrere Firmen. Jetzt möchte ich selbstständige Familienväter und -mütter erreichen, die eine erfolgreiche, strukturierte Firma führen möchten und ihre Kinder aufwachsen sehen und ihnen ehrbare Werte mitgeben wollen. ▶

»Kurzum: Unternehmer handeln, Selbstständige hingegen werden behandelt!«



»Bei der Mitarbeiterführung geht es erst darum, zu verstehen, um dann verstanden zu werden.«

Zum Unternehmertum gehört unter anderem die Mitarbeiterführung. Warum ist diese eigentlich derzeit in aller Munde? Welche Vorteile hat sie für Unternehmer?

Jeder hat eine Strategie, Menschen zu führen und zu kommunizieren – auch, wenn es vielleicht keine bewusste Strategie ist. Leider funktioniert sie meistens nicht, denn wir lernen Führung und Kommunikation nicht in der Schule, sondern immer nur über Vorbilder. So gibt es fast überall Missverständnisse und Kommunikationsprobleme.

Bei der Mitarbeiterführung geht es erst darum, zu verstehen, um dann verstanden zu werden.

Die meisten Führungskräfte wollen einfach nur, dass sie, beziehungsweise ihr Arbeitsauftrag an den Mitarbeiter, verstanden wird. Sie haben keine Strategie, um den Mitarbeiter zu verstehen und dessen Motivfelder zu erkennen und ihn danach zu führen.

Wie sieht eine gelungene Mitarbeiterführung idealerweise aus? Was können Unternehmer tun, um diesem Bild zu entsprechen?

Dazu muss man erst einmal wissen, dass es Menschen gibt, die sich einfach nicht führen lassen. Meine klare Empfehlung lautet daher: Trenne dich von diesen Mitarbeitern! Dazu musst du dir aber sicher sein, dass es

nicht an dir liegt, sondern der Mitarbeiter selbst das Problem ist. In den meisten Fällen ist es die falsche Führung und Kommunikation, warum Mitarbeiter die Vorgaben, Checklisten und das Besprochene ignorieren. Eine schlechte Führung beendet nämlich viele gute Ideen – und Firmen.

Sobald sich die Führungskraft, also der Unternehmer, ändert, ändert sich in diesen Fällen alles. Auf einmal sind die Arbeitsabläufe entspannt und funktionieren. Mitarbeiter kommen mit einem hohen Engagement und mit Lösungen statt Problemen zur Arbeit. Die Verantwortung wird endlich übernommen, statt weitergeschoben zu werden.

Dazu ist es wichtig, sich als Unternehmer auch Zeit für die proaktive Mitarbeiterführung zu nehmen. Ich weiß, jetzt sagen viele: »Ich habe keine Zeit dafür!«. Doch das stimmt nicht. Denn sie nehmen sich ja die Zeit sowieso für die Mitarbeiterführung – aber eben nur, um irgendwelche Feuer zu löschen und Probleme zu lösen. Weil du Mitarbeiter nicht ordentlich geführt hast, sitzt du eben abends länger da und holst das nach, was dein Team eigentlich hätte erledigen sollen. Das ist nicht clever. Das ist nicht die Art von Freiheit, die du dir

als Unternehmer einmal gewünscht hast, denn stattdessen bist du Sklave deines Unternehmens. Arbeite also nur mit Menschen zusammen, die sich führen lassen und lerne, diese richtig zu führen! Am besten systematisch, sodass du nicht mehr darüber nachdenken musst »Was mache ich denn jetzt?«

Unsere Kunden nutzen ein einfaches System, das aus zwei wesentlichen Komponenten besteht:

Erstens: Ein digitales Prozesshandbuch, das vorgibt, was genau erwartet und wie es gemacht wird. Es sorgt für Klarheit und ist ganz einfach zu bedienen (vor allem fragen Mitarbeiter dann das Prozesshandbuch und nicht mehr den Chef!).

Zweitens: Strukturierte und psychologische Gesprächsvorlagen für die unterschiedlichsten Situationen in der Mitarbeiterkommunikation, also Lobgespräche, Kritikgespräche, Konfliktgespräche, Entwicklungsgespräche, Trennungsgespräche, Einstellungsgespräche, Gehaltsgespräche. Wer so etwas als Werkzeug einsetzt, hat ein entspanntes Leben und muss nicht jedes Mal eine Lösung entwickeln, wenn einmal etwas nicht ganz nach Plan läuft und das passiert ja regelmäßig.

»Führung bedeutet, die Verantwortung zu übernehmen.«

Im Alter von 18 Jahren gründete **Raphael Stenzhorn** eine Eventagentur. Heute unterstützt er als Führungsexperte andere auf dem Weg zum Erfolg.



Muss – beziehungsweise kann – man eine gute Mitarbeiterführung eigentlich erlernen oder ist das nicht eher eine Frage von Intuition und emotionaler Intelligenz?

Führung kann man lernen – wenn man es denn will! Zu viele sind einfach nicht ehrlich dazu bereit, auch an sich zu arbeiten – doch solche Menschen können sich noch nicht einmal selbst führen und halten Dinge nicht ein, die sie mit sich selbst besprochen haben.

Führung bedeutet, die Verantwortung zu übernehmen.

- Du hast dir ausgesucht, Unternehmer zu sein,
- Du hast den Mitarbeiter eingestellt,
- Du hast ihn eingearbeitet – oder eben nicht!,
- Du machst es vor – oder eben nicht!,
- Du tolerierst es schon so lange,
- Du weißt nicht, wie man richtig delegiert,
- Du kennst oder verstehst die Motive deines Mitarbeiters nicht.

Übernimm die Verantwortung und du übernimmst wieder die Kontrolle!

Mitarbeiter anzuleiten ist das eine, sie zu motivieren und zu bestätigen, das andere. Wann ist eigentlich der richtige Zeitpunkt dafür?

Immer. Schnelles Feedback hilft dem Mitarbeiter, zu erkennen, ob er die Erwartungen erfüllt oder nicht. Das heißt natürlich nicht, dass du bei jeder Tätigkeit und Aufgabe dahinterstehst und lobst oder kritisierst. Sondern dass du zusätzlich zu geplanten Mitarbeitergesprächen sofort Feedback gibst, wenn etwas nicht so läuft, wie du es haben möchtest. Der Mitarbeiter kann sein Verhalten oder seine Vorgehensweise dann sofort korrigieren. Das Gleiche gilt bei besonderem Engagement – hier direkt und zügig ein psychologisch clever aufgebautes Lobgespräch zu führen, sorgt dafür, dass das hohe Engagement länger anhält und sich oft sogar auf andere Mitarbeiter überträgt.

Welche Tools stehen Unternehmern für die Motivation ihrer Mitarbeiter zur Verfügung – und wozu würden Sie raten?

Ich glaube: Es stehen viele Tools zur Verfügung – fast zu viele. Meine Sicht: Hör auf, deine Mitarbeiter zu motivieren! Das ist nicht dein Job.

Unsere Aufgabe ist es, ihnen einen Rahmen zu schaffen, in dem sie zuverlässig und engagiert arbeiten können und wollen. Es ist ja wissenschaftlich belegt, dass Motivation immer nur kurz anhält und die Wirkung dann schnell nachlässt. Eine Gehaltserhöhung motiviert im Schnitt nur zwei bis drei Monate – dann ist es schon wieder normal.



»Wenn ich meinen Mitarbeitern helfe, ihre Ziele – privat und beruflich – zu erreichen, dann helfen sie mir mit Engagement dabei, meine und die Unternehmensziele zu erreichen.«

Statt auf Motivation setze ich auf Commitment, also auf »Selbstverpflichtung«. Mitarbeiter sind wie alle Menschen in erster Linie sich selbst gegenüber verpflichtet. Je mehr ich das als Führungskraft verstehe und diese Dinge konkret von meinem Mitarbeiter weiß, umso eher kann ich ihn dabei unterstützen, dass er seine Ziele erreicht.

Wenn ich meinen Mitarbeitern helfe, ihre Ziele – privat und beruflich – zu erreichen, dann helfen sie mir mit Engagement dabei, meine und die Unternehmensziele zu erreichen. Wem das nach zu viel Arbeit und Anstrengung klingt, der vergisst nur, wie anstrengend es ist, wenn ständig Feuer gelöscht werden muss. Mitarbeiterführung ist einfach! Die meisten machen es sich nur nicht leicht, weil sie kein System dafür haben.

Hat sich die Art und Weise, Mitarbeiter zu führen in den letzten Jahren verändert? Welche Rolle spielen aktuelle Trends wie Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und Co.?

Natürlich hat sie sich geändert! Viele geben auf die neuen Fragen aber immer noch

die alten Antworten. Das ergibt keinen Sinn. Durch Wattebällchen-Pädagogik sorgen Schulsystem und Co. nur dafür, dass Leistung nichts mehr wert ist. Im Gegenteil – einfach nur, weil ich anwesend war, bekomme ich eine Urkunde!

Das überträgt sich natürlich auf das Anspruchsdenken beim Gehalt: Meine Anwesenheit reicht – und das am liebsten noch nur im Homeoffice – dann bekomme ich ja mein Gehalt! Aus der Grundschule weiß ich, wie Eltern ihre Kinder beschützen und behaupten, warum alle anderen Schuld waren, aber nicht ihr Kind.

Hier wird Verantwortung fast ausnahmslos weitergeschoben, ohne mal nachzuhören, was denn wirklich passiert ist. Da gibt es nur noch »Ja-nur-Jonas« und »Wusste-ich-nicht-Wiebkes«! Wir als Unternehmer haben da noch ganz schön was zu erwarten – da wird bald einiges auf uns zukommen, mit dem wir zurechtkommen dürfen.

Wer jetzt nicht führen lernt, der kann am besten jetzt schon damit beginnen, seine Firma zu liquidieren. ♦ AS (L)

Fachkräfte- mangel:

demografiebedingt
– oder hausgemacht?

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK



In vielen Branchen fehlen Fachkräfte, das Wirtschaftswachstum in Deutschland stagniert und die Aussichten für die Zukunft sind nicht gerade rosig. Im Rahmen der Verhandlungen um den Bundeshaushalt 2025 kam die Idee auf, mithilfe von Steueranreizen ausländischen Fachkräften den Umzug nach Deutschland schmackhaft zu machen. Warum das meiner Ansicht nach nur ein Tropfen auf den heißen Stein ist und wir uns als Unternehmer auch an die eigene Nase packen müssen? Mehr dazu in diesem Beitrag.

Unternehmensaufgabe aufgrund fehlender Mitarbeiter

Egal, mit wem du als Unternehmer sprichst – die meisten klagen über unbesetzte Stellen und darüber, wie herausfordernd es ist, geeignete und vor allem auch zuverlässige Mitarbeiter zu finden. Ich gebe zu: Auch an mir geht das Thema nicht vorbei. Allerdings glaube ich nicht, dass der Fachkräftemangel nur der demografischen Entwicklung in unserem Land geschuldet ist. Natürlich gibt es heute weniger junge Leute, die nach der Schule auf den Arbeitsmarkt kommen, als vor 30 oder 40 Jahren. Doch es ist vor allem auch die Einstellung, die sich geändert hat: Viele haben beispielsweise auf eine Arbeit im Vertrieb keine Lust mehr. Jeden Tag wieder aufs Neue akquirieren, sich jede Menge »Neins« abholen – das ist nicht jedermanns Sache. Und genauso sieht es auch in anderen Branchen aus.

Gerade im Handwerk höre ich von immer mehr Inhabern, dass sie mit dem Gedanken spielen, das Handtuch an den Nagel zu hängen. Ein Gartenbau-Unternehmer, mit dem ich seit mehreren Jahren gearbeitet habe, hat zum Ende des vergangenen Jahres sein Business aufgegeben. Warum? Weil er einfach keine Leute gefunden hat, die Lust auf den Job hatten und zuverlässig waren. Allein bekam er die Aufträge nicht mehr gestemmt – sodass ihm schlussendlich nichts anderes übrigblieb.

Selbst aktiv werden, statt jammern

Allerdings gibt es auch seltene Ausnahmen:



Gerade im Handwerk höre ich von immer mehr Inhabern, dass sie mit dem Gedanken spielen, das Handtuch an den Nagel zu hängen.

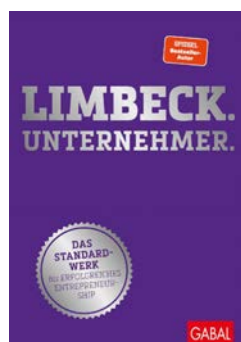
Ein Unternehmer, den ich schon länger im Rahmen meines Mentorings begleite, kennt das Thema Fachkräftemangel in seinem Betrieb gar nicht. Und das, obwohl es sich um ein familiengeführtes Dachdecker-Unternehmen handelt. Den Hauptgrund dafür sehe ich in dem exzellenten Karriereprogramm, das er in seinem Betrieb auf die Beine gestellt hat. Es gibt eine enge Kooperation mit Schulen in der Nähe, um ein Reinschnuppern in Form von Praktika oder Ferienjobs zu ermöglichen – damit aus »Mal gucken« konkrete Berufsaussichten wie eine Ausbildung zum Dachdecker oder Zimmerer werden. Denn daran hapert es für mein Empfinden vielerorts: Oftmals haben junge Menschen überhaupt keine Vorstellung, welche Aufgaben dieser

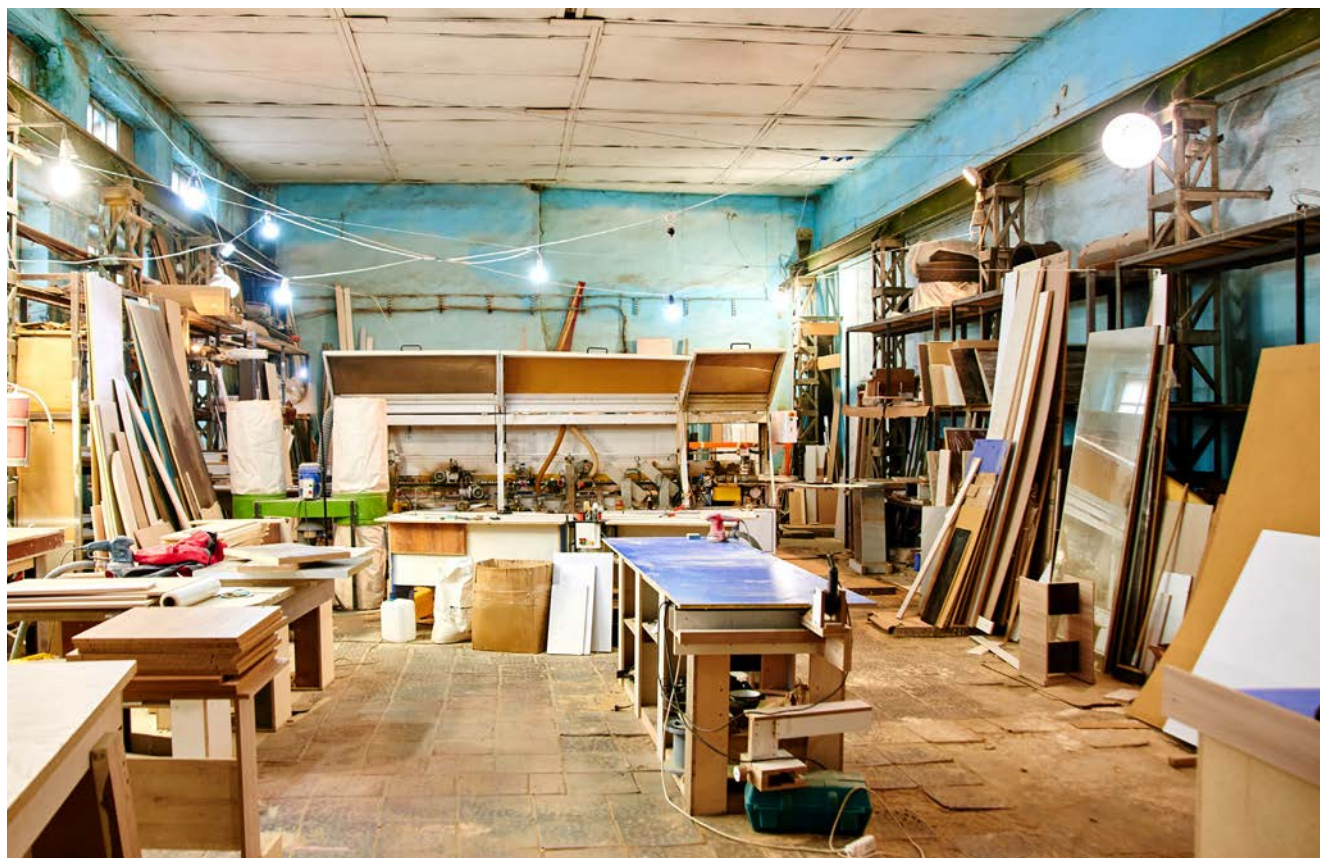
oder jener Beruf mit sich bringt. Und hier müssen wir uns an die eigene Nase packen. Wir können als Unternehmer durchaus auch selbst etwas dafür tun, um die Arbeit in unserem Betrieb attraktiv zu machen.

Schon oft habe ich gerade in kleinen inhabergeführten Unternehmen gehört, dass sie es nicht leisten könnten, sich neben dem Tagesgeschäft noch einen Schüler »ans Bein zu binden«. Weil sich dann ein Mitarbeiter kümmern müsste und in der Zeit nicht voll arbeiten könnte. Und dass das ja eh nichts bringen würde. Einerseits irgendwie nachvollziehbar, wenn du sowieso schon unterbesetzt bist und alle bei allem mitanpacken. Doch so wird es auch garantiert nicht besser! Wir hatten vor einigen Monaten für zwei Wochen eine Schülerpraktikantin, die sich für die Arbeit im Vertrieb interessiert und wirklich einen tollen Job gemacht hat. Ich bin froh, dass wir ihr die Möglichkeit geben konnten, mal in den Alltag unserer Verkäufer reinzuschnuppern und kann mir gut vorstellen, dass sie nach dem Abitur ihren Weg im Sales machen wird.

Weiter geht es natürlich beim Umgang mit den Mitarbeitern an sich. Hand aufs Herz: Was tust du für deine Mannschaft? Dass Tischtennisplatte, Obstkörbe, Süßigkeiten und Mineralwasser ohne Berechnung ►

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





Um den Druck mit Blick auf den heimischen Arbeitsmarkt etwas rauszunehmen, ist die Idee der Bundesregierung gar nicht so schlecht.

lediglich noch für ein müdes Gähnen sorgen, sollte klar sein. Natürlich sind solche Dinge nett – doch sie geben sicher nicht den Ausschlag dafür, dass sich jemand für dein Unternehmen entscheidet. Die Stichworte lauten hier: Arbeitsklima, Benefits, Eigenverantwortung, Schulungen und so weiter.

Nur ein Tropfen auf den heißen Stein

Um den Druck mit Blick auf den heimischen Arbeitsmarkt etwas rauszunehmen, ist die Idee der Bundesregierung gar nicht so schlecht. Bürokratische Hürden für die Arbeitsaufnahme von Geflüchteten sollen sinken – und ausländische Fachkräfte in den ersten drei Jahren nach ihrer Einreise weniger Einkommenssteuer zahlen. Konkret sieht die Wachstumsinitiative vor, dass neu zugewanderte Fachkräfte im ersten Jahr in Deutschland 30 Prozent ihres Bruttolohns steuerfrei erhalten, im Folgejahr 20 Prozent und im dritten Jahr noch zehn Prozent.

Was mir an dieser Überlegung allerdings sehr weltfremd vorkommt: Wie soll das in der Realität funktionieren? Natürlich wissen deine Mitarbeiter dann sofort, dass der neue Kollege weniger Steuern zahlen muss. Auf dem Papier ist es zwar gar nicht so viel – bei einem Bruttogehalt von 45.000 Euro liegt die Ersparnis bei circa 3.500 Euro in den drei Jahren zusammengefasst. Doch Menschen sind Menschen und haben sich schon wegen wesentlich kleinerer Dinge in die Haare bekommen. Wieso gibt es keine Steuervergünstigung für besonders treue Mitarbeiter, die schon seit zehn Jahren oder länger im Unternehmen arbeiten? Oder generell niedrigere Lohnsteuern für beide Seiten, Mitarbeiter wie auch Unternehmen, damit sich ihre Leistung wieder mehr lohnt?

Um den Fachkräftemangel in unserem Land zu beenden, reicht es nicht, ausländische Mitarbeiter mit diversen

Versprechen und Vergünstigungen »anzulocken«. Was wir stattdessen brauchen, sind steuerliche Neuregelungen, damit sich Arbeit für alle wieder mehr lohnt. Und zusätzlich ein Umdenken in den Köpfen vieler Entscheider, damit es nicht das Gehalt ist, das neue Mitarbeiter anzieht, sondern der Arbeitsplatz an sich. Mitarbeiter, die für Geld kommen, werden auch für Geld gehen, sobald ein Marktbegleiter nur einen etwas höheren Lohn in Aussicht stellt. Was dich wirklich zu einem attraktiven Arbeitgeber macht, ist ein Arbeitsumfeld, in dem Menschen wachsen können. Denkt mal drüber nach, was ihr dafür tun könnt! ♦

Der Autor



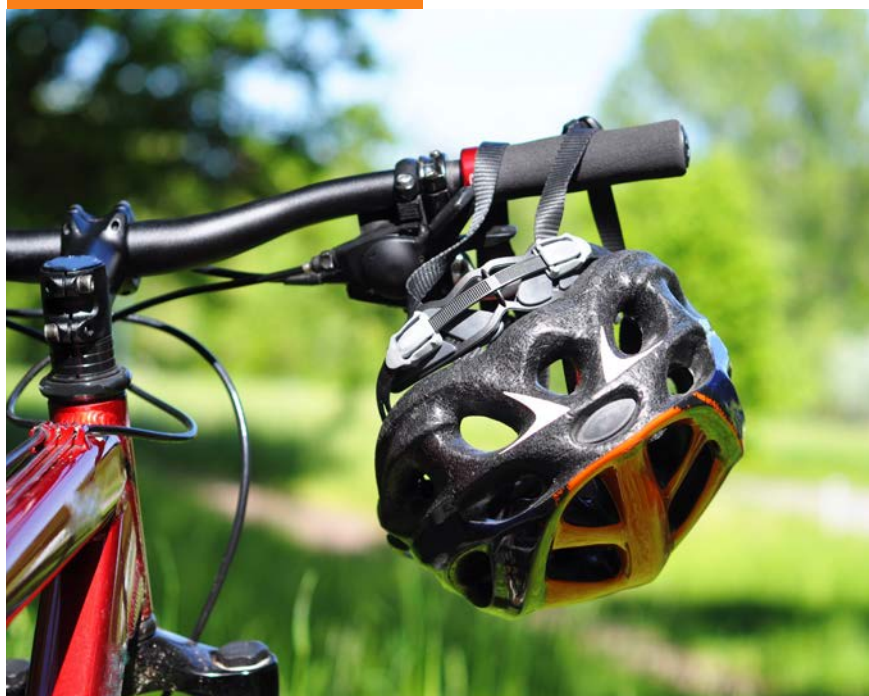
Martin Limbeck ist unter anderem Inhaber der Limbeck Group, Wirtschafts-senator (EWS), Unternehmercoach und fünffacher Bestsellerautor.

Bilder: Depositphotos / amixstudio, Oliver Wagner

»Die rote Linie«

BEST OF VERTRÄGE VERHANDELN

Mein Sohn brauchte vor einigen Wochen einen neuen Fahrradhelm. Als verantwortungsvoller Vater bin ich mit ihm natürlich sofort in ein Fachgeschäft gegangen und – welch ein Zufall – das teuerste Modell im Laden gefiel ihm und mir am besten. Und das Beste: die Sicherheit konnte noch durch den Kauf einer montierbaren LED-Lampe getoppt werden. Der Gesamtpreis belief sich in etwa auf das, was ein Fahrrad in meiner Jugend gekostet hat.



»Verträge verhandeln«
von **Jörg Kupjetz**
208 Seiten
Erschienen: April 2021
Redline Verlag
ISBN: 978-3-868-81824-6



Der Autor



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

Der Verkäufer sah mein leicht schmerzverzerrtes Gesicht und gab von sich aus einen Rabatt von zehn Prozent, worauf ich meinem Sohn zurief: »Pass auf, jetzt ist die Verhandlungsarena eröffnet.« Was von mir witzig gemeint war, führte auf der anderen Seite des Verhandlungstisches zu dem Hinweis »Ich verhandle aber nicht mit jedem.« – ich hatte also schon einmal Glück gehabt – »Und jeden Preis lasse ich mir auch nicht abpressen. Ich habe auch eine Schmerzgrenze.«

Erst wollte ich antworten, dass ich meine Schmerzgrenze für Radhelme schon seit einigen Kilometern zurückgelassen hatte. Aber im Ernst: Wir haben alle unsere Grenzen – sei es als Ober- oder als Untergrenze.

Und diese Grenzen sollten wir vor der Verhandlung für uns selbst festlegen. Ich wollte beispielsweise nicht mehr als 100 Euro für einen Helm ausgeben. Wenn ich diese Grenze im Rahmen der Verhandlung nun überschreite, brauche ich dafür einen guten Grund (hier: die beste Sicherheit für mein Kind). Es geht nicht um das starre Einhalten von Grenzen; verhindert werden sollte aber immer das gedankenlose Überschreiten.

Auf der anderen Seite muss ich ein Gespür dafür entwickeln, wo die Grenze des anderen liegt und sollte diese nicht zu sehr ausreizen, wenn ich nicht einen Verhandlungsabbruch riskieren möchte. Entweder wird diese klar kommuniziert oder ich muss mich herantasten. Als Richtschnur: 20 Prozent über, beziehungsweise unter dem ursprünglich genannten Preis sind meistens ein vertretbarer Korridor.

Ziehen Sie eine rote Linie für sich und beachten Sie diese bei Ihrem Gegenüber! So kann gute Nachbarschaft diesseits und jenseits der Grenze entstehen. ♦



Was ich bei meiner Arbeit mit *Taylor Swift* lernte

AUSZUG AUS DEM BUCH »EINE MILLION FOLLOWER: WIE MAN IN NUR 30 TAGEN SEINE SOCIAL-MEDIA-PRÄSENZ MASSIV ERHÖHT« VON BRENDAN KANE

In den letzten paar Jahren habe ich mich hauptsächlich auf Content-Testing und Content-Optimierung, Analyse und Daten verlassen sowie für Werbung bezahlt, um Berühmtheiten, Athleten und Medienunternehmen zu helfen, ihre Reichweite und ihr Publikum schnell zu skalieren. Ich habe Jahre mit Experimenten und Beobachtung zugebracht, um die Ergebnisse zu erzielen, die ich heute erreiche, aber ich glaube, das geht alles darauf zurück, was ich bei meiner Arbeit mit Taylor Swift lernte. Während der Zeit mit ihr erkannte ich, welche Macht digitale und soziale Plattformen haben und wie man diese nutzt.

Das Faszinierende an Taylor Swift ist, dass sie ihre Marke, ihre Musik und ihren Starstatus selbst aufgebaut hat. Sie begann mit einer schlichten Myspace-Seite, auf der sie ihre Plattform aufbaute und eine persönliche Verbindung zu den Fans herstellte. Sie verstand intuitiv, dass das ihre Markenreichweite beschleunigen würde. Sie reagierte persönlich auf jeden einzelnen Kommentar, den sie auf dieser Plattform erhielt. Und jedes Mal, wenn sie um ein Autogramm oder ein Foto gebeten wurde, kam sie dem nach.

Einmal veranstaltete Taylor ein 13-stündiges »Meet and greet« – am Ende wurden

es 17 Stunden –, bei dem sie Autogramme gab und mit 3000 Fans Selfies machte. Sie wusste, dass jeder Fan, der in der Reihe stand und wartete, um ein Autogramm oder ein Foto zu ergattern, ein lebenslanger Fan – und damit Markenbotschafter – werden würde. Diese Markenbotschafter würden ihre Musik und ihre Botschaft mit all ihren Freunden teilen und unter ihnen verbreiten. Auch wenn Taylor physisch nur 3000 Menschen treffen konnte, erreichte sie an diesem Tag vermutlich 100 000 Menschen. Jede Interaktion war nicht auf einen einzigen Moment beschränkt: Die Fans würden nicht nur ihren Freunden davon erzählen, sondern auch Fotos, Autogramme und Videos, die sie bei diesem Event gemacht und erhalten hatten, auf ihren eigenen sozialen Channels posten.

Der durchschnittliche Facebook-User hat 338 Freunde, wenn also jeder ihrer Fans die Bilder mit anderen teilte, konnte sie potenziell bis zu 1 014 000 Menschen erreichen. Die Fans würden für sie Mundpropaganda betreiben. Sie würden all ihren Freunden und sozialen Kontakten sagen: »Ich liebe Taylor Swift!« oder »Ich habe gerade dieses tolle Foto oder Autogramm bekommen.« Taylor nimmt sich immer noch Zeit für solche Events. Sie besucht die Geburtstagspartys von Fans, Hochzeiten und Brautparlys. 2014 erschien sie vor den Häusern ▶

Das Faszinierende an Taylor Swift ist, dass sie ihre Marke, ihre Musik und ihren Starstatus selbst aufgebaut hat.



einiger Fans mit Weihnachtsgeschenken und mehr als 18 Millionen Menschen sahen sich die Videos an, in denen sie die Geschenke auslieferte. 2017 lud sie ausgewählte Gruppen von Fans in ihre Häuser in London, Los Angeles, Nashville und Rhode Island ein, wo sie in Partyatmosphäre ihr sechstes Studioalbum, Reputation, anhören konnten.

Diese Events sind Taylors Art, ihren Fans etwas zurückzugeben, während sie gleichzeitig eine Unmenge an Aufmerksamkeit und Interesse hervorruft. Das funktioniert bei ihr, weil sie authentisch ist. Sie tut das nicht nur, um das System zu manipulieren. Sie ist nicht nur schlau, talentiert und weiß es zu schätzen, dass die Fans ihre Zeit opfern, sie hat auch ein gutes Herz. Und es ist dieses Herz, das zu einer Markentreue führt, die sich wie ein Buschfeuer verbreitet. Aber Taylor kann nicht überall auf einmal

sein. Zu Beginn ihrer Karriere wohnte sie in Nashville. Natürlich konnte sie dort Autogrammstunden abhalten und sich mit 3000 Fans treffen, aber woher sollte sie die Zeit nehmen, das auch in anderen Teilen der Welt zu tun? Ihre Fans in New York, London, China, Hongkong, Indien und Japan konnten nicht auf diese Art mit ihr in Verbindung treten. Aber durch ihre Onlinepräsenz kann sie mit Menschen auf der ganzen Welt in Verbindung treten – und das schnell.

Bevor sie sich mit meinem Team traf, hatte Taylor um die 75 000 bis 150 000 Dollar für eine Website ausgegeben, die komplett mit Flash programmiert war und bei der es zwei Tage dauerte, etwas upzudaten. Als ich mir die Analysedaten ansah, erkannte ich, dass die Leute weniger als 30 Sekunden auf der Website verbrachten, und 90 Prozent verließen die Homepage sofort wieder, wenn sie darauf landeten. Ich wollte,

dass Taylor das Potenzial ihrer Website maximiert und wieder zur ursprünglichen Idee hinter ihrer Marke zurückkehrte – der direkten Eins-zu-eins-Interaktion mit den Fans. Mit der richtigen Strategie konnte sie ihre Website einsetzen, um stärkere Verbindungen zu ihren Fans zu knüpfen.

Mein Vorschlag bestand darin, dass sie mit der Technologieplattform, die mein Team entwickelte, eine ganz neue Website nach ihren Vorstellungen in sechs Stunden aufbauen konnte. In einem Meeting zeigte ich ihr, wie wir dynamisch jedes Element der Website in Echtzeit ändern konnten. Sie konnte den Hintergrund verändern, die Navigationsleiste verschieben, die Navigationsleiste ändern und jedes Element der Website kontrollieren, was ihr die Möglichkeit und Kreativität bot, stets weiterzuentwickeln, wie sie sich ihren Fans gegenüber ausdrücken wollte. Zum Beispiel konnte sie jedes Mal, wenn sie ein neues Album herausbrachte, schnell die gesamte Website in Minuten verändern, um sie an die Ästhetik des neuen Albums anzupassen.

Durch die Möglichkeit, schnell die Website zu verändern, konnte sie eine wirkungsvollere Verbindung mit ihren Fans eingehen. Sie war dadurch in der Lage, sich so auszudrücken, wie sie wollte und wann sie es wollte, in gleicher Weise, wie

Diese Events sind Taylors Art, ihren Fans etwas zurückzugeben, während sie gleichzeitig eine Unmenge an Aufmerksamkeit und Interesse hervorruft.

sie es zu Beginn ihrer Karriere auf Myspace tun konnte. In den nächsten zwei Jahren nutzten wir die Plattform, die mein Team entwickelt hatte, zusammen mit einigen brillanten Technologieplattformen zum Aufbau einer Community, mit denen wir Partnerschaften eingingen. Dadurch verlängerten wir die Zeit, die Fans auf der Website verbrachten, von weniger als 30 Sekunden auf mehr als 22 Minuten. Wie konnten wir diese Zeitspanne so schnell vergrößern? Indem wir den Fans einen Grund gaben, dort zu bleiben. Wir vereinfachten die Kommunikation der Fans, denn Taylor konnte natürlich nur mit einer begrenzten Anzahl Fans gleichzeitig reden. Also bauten wir eine Community auf, in der die Fans miteinander darüber reden konnten, wie sehr sie Taylor und ihre Musik mochten.

Wir bauten außerdem ein System auf, bei dem die Fans ihre Facebook-Profile in weniger als 30 Sekunden in Taylor-Swift-Fanseiten verwandeln konnten. Es extrahierte automatisch den Namen und die Fotos der Fans zusammen mit Taylors Fotos und Albumcovern, damit sie ihre ganz eigene Fanseite zusammenstellen konnten. Die Fanseiten nutzten dieselben Technologieplattformen, auf denen wir Taylors Website aufgebaut hatten, damit die Fans alle Elemente einer Fanseite individuell gestalten und personalisieren konnten. Die Fans fühlten sich mit Taylor verbunden, als wären sie ein Teil ihres Teams – sie konnten dieselbe Plattform wie Taylor nutzen und jeden Aspekt selbst neu kreieren. In wenigen Monaten wurden mithilfe dieser Plattform mehr

als 35 000 Fanseiten geschaffen. Ich habe keine genauen Zahlen, aber damals war es vermutlich ein Rekord: die größte Anzahl an Fanseiten, die je für einen einzelnen Künstler geschaffen wurden.

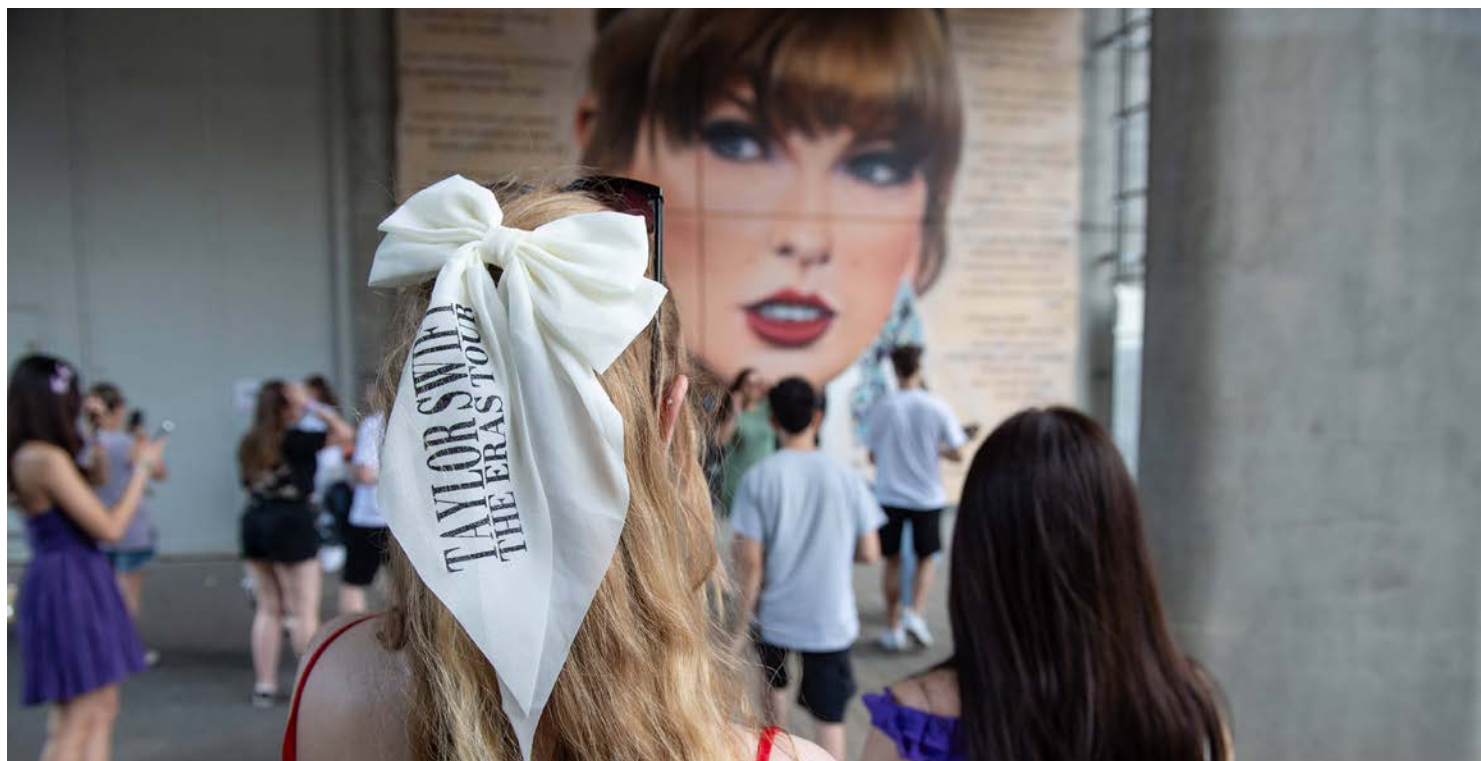
Zeuge zu werden, wie gut es für Taylors Marke funktionierte, stärkere Verbindungen zu ihren Fans einzugehen, ließ in mir eine Idee keimen. Ich erkannte, dass Fans



»Eine Million Follower«
von **Brendan Kane**
272 Seiten
Erschienen: Februar 2023
Redline Verlag
ISBN: 978-3-868-81921-2

bereit sind, Content, Nachrichten und Produkte mit jedem zu teilen, den sie kennen, wenn sie sich verbunden fühlen. Sobald ich das Ausmaß der Wirkung realisierte, wurde es zu einem entscheidenden Teil meines gesamten Ansatzes. Mir wurde klar, dass man nicht Millionen Dollar für Marketing ausgeben muss, um die Massen zu erreichen – man muss nur die Leute dazu bringen, die Botschaft zu teilen. ♦

Die Fans fühlten sich mit Taylor verbunden, als wären sie ein Teil ihres Teams – sie konnten dieselbe Plattform wie Taylor nutzen und jeden Aspekt selbst neu kreieren.





New Work

– nur ein alter Hut?

EIN GASTBEITRAG VON YVONNE LEYENDECKERS

TEIL 4 VON 4: TRANSFORMATION EINER »NEVER ENDING STORY«

Wer sich für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und somit der Anpassung der Arbeitswelt im Wandel beschäftigt, der weiß, dass eine Transformation niemals endet. Changeprojekte unterstützen bei professioneller Durchführung den Wandel zu New Work.

So wird New Work zum Erfolg: die Voraussetzungen

Damit New Work sowohl von Unternehmer- als auch von Mitarbeiterseite zum Erfolg werden kann, lohnt es sich, die folgenden Bedürfnisse zu

berücksichtigen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen:

Intrinsische Motivation wecken:

Aufbauend auf Maslows Bedürfnispyramide sollten Unternehmen sicherstellen, dass nicht nur die Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden erfüllt sind, sondern auch ihre Wachstumsbedürfnisse. Dies umfasst das Wecken von Leidenschaft und Begeisterung für die Arbeit. Wichtige Themen sind unter anderem Nachhaltigkeit, Energie und Umwelt.

Orientierungspunkte bieten:

In einer Zeit der Reizüberflutung brauchen

Mitarbeitende klare Orientierungspunkte, um die Bedeutung ihrer Arbeit und ihren individuellen Beitrag zu verstehen.

Ganzheitliche Aus- und Weiterbildung:

Solche Programme sollten nicht nur fachliche Inhalte vermitteln, sondern auch Werte wie Teamarbeit, Freude an der Arbeit, Gleichbehandlung, Partizipation und Bewusstsein fördern.

Unterstützung durch Personalmanager:

Manager müssen aktiv daran arbeiten, die hohen Abbruchquoten in der Ausbildung zu reduzieren. Dies erfordert Investitionen in qualifizierte Ausbilder und die

Schaffung eines motivierenden Umfelds. Selbiges gilt für die Vermeidung von unerwünschter Fluktuation.

Effektive Konfliktlösung:

Unternehmen sollten bewährte Methoden zur Konfliktlösung anwenden, um Missverständnisse und Machtspiele zu minimieren. Dies trägt zur Verbesserung der Zusammenarbeit, zur Reduzierung von Eskalationen und Entlassungen sowie Verschwendung bei.

Lebendes Performance-Review-Management für alle Level:

Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen sind schon in vielen Unternehmen etabliert. Das nächste Level wird erreicht, wenn es nicht nur um das Ziel geht, sondern auch um die Bewertung der Art und Weise der Umsetzung und somit das Verhalten. Dabei sollte die Umsetzung der Führungskultur konsequent bewertet werden. Faire Bonusprogramme gehören ebenfalls dazu.

Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen können Unternehmen eine nachhaltige und motivierende Arbeitsumgebung schaffen, die den Prinzipien von New Work entspricht und langfristig erfolgreich ist. Aber keine Sorge: Die Lösungen sind einfacher als gedacht!

Dos and Don'ts der praktischen Umsetzung

Transparenz, Nachhaltigkeit, Authentizität, Respekt und Partizipation sind Schlüsselwörter, die in jeder Kommunikation unabdingbar sind. Denn eines ist sicher: Das Gros der Generation Z wird ohne diese Auswahl nicht mehr für Unternehmen arbeiten! Egal, ob real oder digital!

Umsicht ist also gefragt, wenn es darum geht, Neues in die Unternehmenskultur zu integrieren.

**Wenn wir
den Standort
Deutschland
sichern wollen,
muss der Wandel
weitergehen.**



Führungsteams mit Bedacht wählen:

Effiziente Zusammenarbeit, selbstständiges Arbeiten und starke Teams werden nicht mit Angst geführt. Nicht nur Ergebnisse (KPIs) zählen, sondern auch der Weg dorthin. Führungskräfte mit autoritärem und manipulativem Ansatz werden dabei nicht mehr gefördert noch eingesetzt, sondern dieses Verhalten konsequent unterbunden.

Gießkannenprinzip vermeiden:

Berücksichtigen Sie die Diversität der Mitarbeitenden, indem Sie sich fragen: Wer braucht was, wie und wann? Diesen Ansatz können Sie sogar auf Lieferanten und Kunden ausweiten. Die Harmonisierung und Anwenderfreundlichkeit von Systemlandschaften schaffen eine höhere Akzeptanz.

Befähigung der Mitarbeitenden:

Mitarbeiter aus den genannten Bereichen (HR, QHSE, IT, etc.) werden zu Spezialisten für die Anforderungen aus New Work, um Methoden für die Bildung von Erwachsenen anzuwenden. Ein gar nicht so einfaches Unterfangen: Meist liegen die Schwerpunkte nämlich dort in der Technik oder in der Administration und leider nicht in den Methoden der Lerneffizienz.

Anpassung der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen:

Machen Sie sich bewusst, dass nicht jeder Mensch gleich ist, auch wenn die Anforderungen augenscheinlich für alle gleich sind. Individuelle Faktoren im Lernprozess zu berücksichtigen, ist entscheidend

für den Erfolg. Und generationsgerechte Arbeitsplätze und Funktionen zu schaffen, ist zukunftsweisend!

Die Zukunft des Standorts Deutschlands? Ein Ausblick

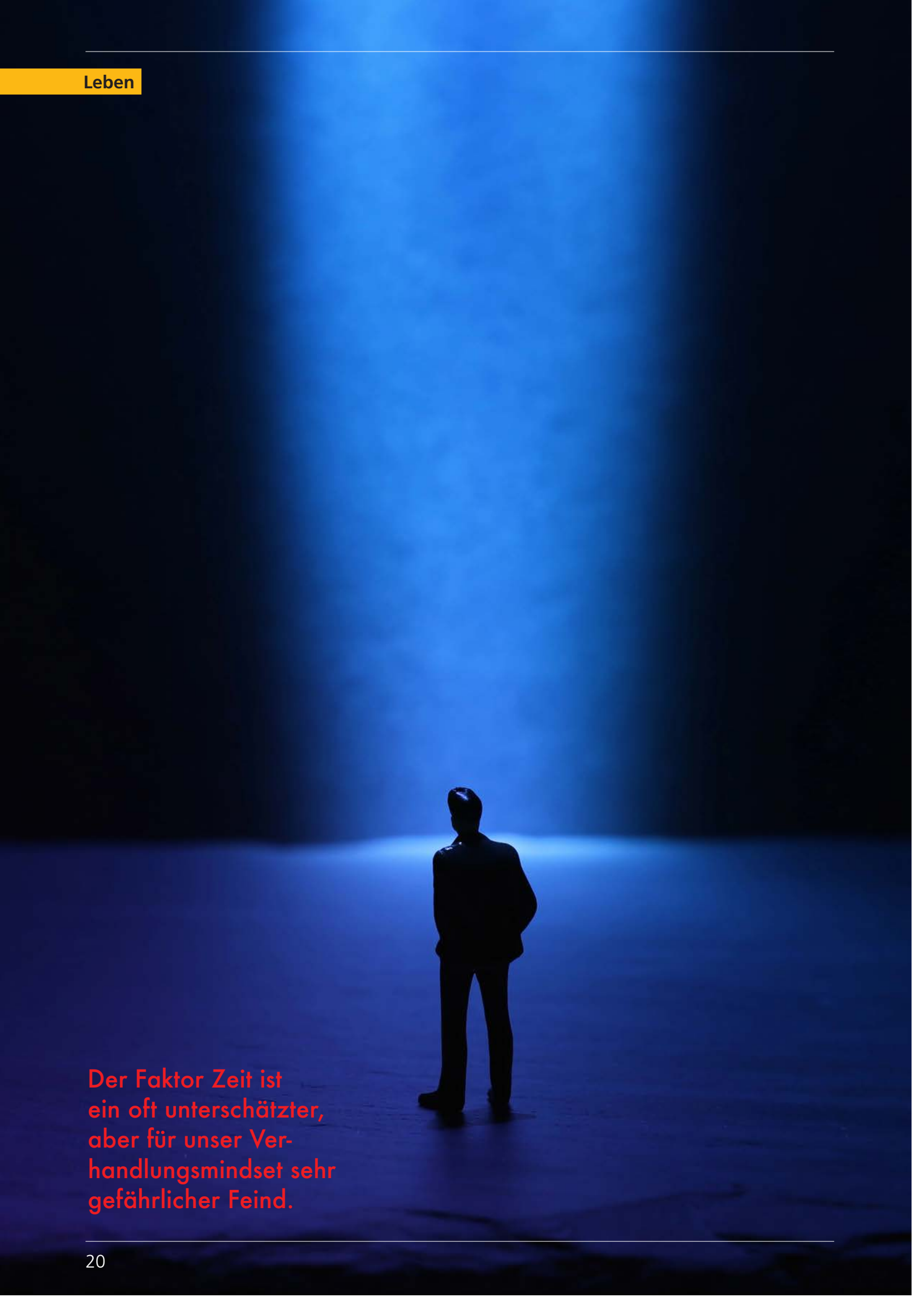
Wenn wir den Standort Deutschland sichern wollen, muss der Wandel weitergehen. Vielleicht schneller denn je, denn viele Traditionsunternehmen sind noch lange nicht da, wo manches Start-up heute beginnt. Wir müssen Berufe attraktiv machen, Menschen begeistern und Veränderung akzeptieren.

Schon dem Dalai Lama wird folgende Aussage zugeschrieben: Bildung hilft uns, die Welt zu verstehen und auf ein höheres Niveau zu bringen, um die Welt zu einem besseren Ort für alle zu machen. ♦

Die Autorin



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

A silhouette of a person stands in the center of a dark, vast space, looking up at a bright, ethereal blue light source that fills the upper half of the frame. The light creates a strong contrast with the dark surroundings, casting a soft glow on the person's silhouette. The overall mood is contemplative and mysterious.

Der Faktor Zeit ist
ein oft unterschätzter,
aber für unser Ver-
handlungsmindset sehr
gefährlicher Feind.

Es geht um MACHT

Wie Zeit bei Verhandlungen zu einem wertvollen Tool werden kann

GEKÜRZTER AUSZUG AUS DEM BUCH »DAS UNSICHTBARE SPIEL«
VON GABRIELE REHBOCK UND KAI-MARKUS MÜLLER

Der Faktor Zeit ist ein oft unterschätzter, aber für unser Verhandlungsmindset sehr gefährlicher Feind. Einkäufer können aus der Kontrolle der zeitlichen Aspekte einer Verhandlung, wie zum Beispiel durch das Setzen von Fristen, Anfangs- und Endzeiten von Meetings oder das Festlegen einer Konferenzdauer, viele unbemerkte Vorteile ziehen. Im Allgemeinen unterschätzen Menschen, in welchem Ausmaß sie Zeitdruck mental aus der Bahn werfen und sie sogar in ihren Grundüberzeugungen erschüttern kann. [...].

Zeitdruck wirkt sich mental negativ auf uns aus. Man kann es kaum glauben. Diese Effekte können immer und überall auftreten und sogar tiefe moralische Überzeugungen aus den Angeln heben – auch in Verkaufsverhandlungen.

In der folgenden, auf wahren Begebenheiten basierenden Geschichte berichtet ein Verkaufsteam darüber, was es kurz vor Beginn eines wichtigen Meetings mit einem ihrer Großkunden erlebt hat:

Es ist 9:50 Uhr, Josie sitzt mit ihren Teamkollegen an der Rezeption der Shielding AG, die sich ein schickes modernes Bürogebäude in der Hauptstadt leistet. Sie hat ihre Gruppe bereits für die 10:00-Uhr-Sitzung mit Anton Smith, dem Leiter des Einkaufs, anmelden lassen. Ihr Team hat sich gut auf dieses wichtige Meeting vorbereitet, bei dem es um die Verlängerung eines großen Liefervertrags um ein weiteres, drittes Jahr geht. Die Stimmung im Team ist gut. Josie und ihr Team haben einen richtigen Adrenalinkick. Wie vor jeder wichtigen Verhandlung sind sie alle ein bisschen aufgeregter und aufgedreht. Ihr Unternehmen

hat diesen Vertrag in den vergangenen Jahren bereits zweimal gegen starke Wettbewerber gewinnen können. Alle rechnen fest mit einer Vertragsverlängerung und den daraus resultierenden 10 Millionen Euro Umsatz. Es wird von Josie und ihrem Team erwartet, den Deal heute unter Dach und Fach zu bringen. Die Zeiger der Uhr bewegen sich in Richtung 10:05 Uhr. Verspätungen sind eigentlich bei diesem Kunden nicht üblich. Aber sie sitzen immer noch im Empfangsbereich.

Josie fragt vorsichtshalber an der Rezeption nach, ob sie vielleicht einen Fehler beim Einchecken gemacht hat. Doch an der Rezeption wird ihr versichert, dass alles in Ordnung sei. Langsam steigt die Spannung im Team. Sie fangen an, sich zu wundern, und spekulieren über die

Gründe, warum man sie warten lässt. Gab es vielleicht plötzlich einen Krisenfall? Oder lässt man sie aus taktischen Gründen warten? Soll die Wartezeit sie verunsichern und nervös werden oder sie energetisch in ein Loch fallen lassen? Sie haben keine Ahnung, was los ist, und starren mit zunehmender Nervosität auf die Uhr im Empfangsbereich: 10:10, 10:11, 10:12 ... 10:15.

Um 10:20 Uhr entscheidet sich Josie eine WhatsApp-Nachricht an Anton Smith zu schreiben: »Guten Morgen Herr Smith. Ich vermute, es kam Ihnen etwas dazwischen. Das tut mir sehr leid. Wir möchten Ihnen nicht noch zusätzlich zur Last fallen und werden deshalb jetzt wieder aufbrechen. Ich melde mich dann morgen wieder bei Ihnen, um einen neuen Termin zu vereinbaren.« ▶





Keine Minute später klingelt das Telefon an der Rezeption. Josie und ihr Team werden gebeten, zu warten, da Herr Smith sie gleich abholen wird. Drei weitere Minuten vergehen, bevor Anton Smith zusammen mit dem Geschäftsführer der Shielding AG den Aufzug verlässt. Beide berufen sich auf ein kurzes ungeplantes Vorstandsmeeting und entschuldigen sich vielmals für die Verspätung. Für Josie, die Anton Smith schon länger kennt, klingt das nach einer lahmen Entschuldigung, nach einer typischen Einkäuferausreden. Sie denkt nicht weiter darüber nach, lächelt freundlich und nimmt die Entschuldigung an. Beide Parteien gehen die Treppe hoch in den Konferenzraum. Die Verhandlung kann beginnen.

Was sich zwischen beiden Parteien in der Zeit zwischen 9:50 Uhr und 10:30 Uhr abgespielt hat, war in Wahrheit ein unsichtbarer Kampf um Macht und Kontrolle. Die Einkäuferseite versuchte, Josies Team zu verunsichern und bestenfalls sogar einzuschüchtern. Dieser Versuch wurde jedoch von Josie mit einem geschickten Konter ausgehebelt. Das Verkaufsteam konnte nun in die Verhandlung eintreten, ohne dass sich das

Machtgefüge zwischen den Parteien zum Nachteil der Verkäufer verschoben hätte.

Josie hat sich im Laufe ihrer Tätigkeit antrainiert, sich solchen Machtspielen rechtzeitig zu stellen und sie nicht einfach hinzunehmen. Der Drang, sich der Situation zu beugen, sich zu fügen, also die Handlungen der anderen Seite einfach zu akzeptieren, geht auf unseren tiefen menschlichen Wunsch, akzeptiert und gemocht zu werden, zurück. Darüber haben wir ausführlicher in Kapitel 8 gesprochen. Josie hat ihrem System 1 beigebracht, diesem inneren Drang, »zu gefallen«, nicht nachzugeben. Deshalb konnte sie einer solchen Situation mit einem klaren »Nein! Nicht akzeptabel!« entgegentreten und handeln.

Wäre Josie gegangen, wenn der Einkaufsleiter nicht bei der Rezeption angerufen hätte? Auf jeden Fall! Im Laufe der Jahre hat sie gelernt, keine leeren Drohungen auszusprechen. Sie wäre in jedem Fall gegangen, wie schwer das in diesem Augenblick, bei dem so viel auf dem Spiel stand, auch gewesen wäre. Sie wusste, dass es für ein Gleichgewicht der

Kräfte wichtig war, deutlich zu machen, dass die eigene Zeit genauso wertvoll ist wie die Zeit ihres Kunden.

Der Faktor Zeit ist ein, sowohl offensiv wie defensiv, mächtiger Hebel, insbesondere weil Zeit meist eine knappe Ressource ist.

Menschen können Zeit für »Auszeiten« nutzen, um Informationen mental zu verarbeiten oder ihrem System-2-Denken eine Pause zu gönnen. Auch darüber haben wir schon gesprochen. Menschen können Zeit aber auch künstlich verknappen und so Zeitdruck erzeugen, der die andere Partei zu Handlungen verleitet, die ihren eigenen Interessen oder Überzeugungen widersprechen. Seien Sie sich darüber im Klaren, dass der Faktor Zeit immer auch als eine wirkungsvolle Taktik eingesetzt werden kann, um Meinungsbildung und Entscheidungsfindung innerhalb einer Verhandlung zu beeinflussen. In welchem Umfang dies passiert, hängt davon ab, wie stark ein Verhandelnder den Faktor Zeit steuern kann. Denken Sie bitte noch einmal an die Studie mit den Kakerlaken zurück. Was passiert mit unserer dominanten Reaktion, wenn jemand eine Situation künstlich unter Stress setzt? Das Schlüsselwort in diesem Satz ist »künstlich«. Viele der Zwänge, die Menschen privat und beruflich empfinden, verleiten sie dazu, sich immer weiter von dem Verhalten zu entfernen, das sie sich eigentlich wünschen und auch an den Tag legen würden, wenn die Zwänge nicht da wären. Wenn sie ständig sich wiederholenden Zwängen ausgesetzt sind, können

Sie wusste, dass es für ein Gleichgewicht der Kräfte wichtig war, deutlich zu machen, dass die eigene Zeit genauso wertvoll ist wie die Zeit ihres Kunden.

Menschen Ängste entwickeln, die sich in bestimmten wiederkehrenden Verhaltensmustern äußern. Professionelle Einkäufer wissen um diesen Effekt und nutzen ihn, wenn man sie lässt.

Lassen Sie uns noch einen Moment bei den psychologischen und physiologischen Auswirkungen der Komponente Zeit verweilen. Wir stellen uns vor, dass Sie eine kurze Rede halten sollen. Sie dürfen zwischen zwei Optionen wählen: Entweder sprechen Sie genau zwei Minuten lang, oder Sie sprechen so lange, bis eine Scheibe Brot aus einem Toaster springt. Welche Variante würden Sie wählen?

Wir vermuten, dass Sie die »Zwei-Minuten-Option« wählen würden, weil dies ein genau definierter Zeitrahmen ist, der Ihnen damit ein gewisses Gefühl von Sicherheit vermittelt. Außerdem würde Ihnen diese Variante erlauben, Ihren Vortrag zeitlich genau zu planen, etwas, das Sie nicht tun könnten, wenn das zeitliche Ende nicht offensichtlich wäre. Und doch hätte Ihre Wahl einen klaren Nachteil. Sie würden freiwillig auf vielleicht wertvolle Redezeit verzichten! Denn eine Studie hat nachgewiesen, dass die ideale Zeitspanne für das Toasten einer Scheibe Brot 216 Sekunden, also 3 Minuten und 36 Sekunden beträgt. Zu sagen, dass unser Verstand Ungewissheit einfach nicht mag, wäre eine zu grobe Vereinfachung. Was uns mental und körperlich wirklich nervös macht, ist Antizipation, also das Gefühl der Unsicherheit, das Erleben eines Vakuums zwischen dem von uns erwarteten Zeitpunkt eines Ereignisses und dem tatsächlichen Eintreten dieses Ereignisses.

Auch die von uns gerühmten Auszeiten kennen diese Kehrseite der Medaille. Im ersten Teil des Buches haben wir diskutiert, dass Sportmannschaften Auszeiten nutzen, um sich kurz zu sammeln, ihre Strategie zu überdenken und sich neu zu formieren. Aber Sportteams nutzen Auszeiten auch als taktisches Manöver, nämlich immer dann, wenn sie spät im Spiel eine Auszeit nehmen, um einen Gegner zum Beispiel vor einem Basketball-Freiwurf zu irritieren.

Einkäufer tun etwas Ähnliches, wenn sie Besucher in der Lobby sitzen oder lange draußen warten lassen, obwohl die Besprechung schon lange hätte beginnen sollen. Bei Verkäufern ruft dies oftmals ein Schulterzucken hervor, mit dem sie dieses Verhalten als psychologische Taktik seitens der Einkäufer abtun. Unserer Meinung nach muss man diesem Verhalten aber auf den Grund gehen und für sich selbst nach einem wirksamen Gegenmittel suchen. Für uns ist an dieser Stelle die dahinterliegende Frage wichtig: Warum wirkt diese Taktik

»Das unsichtbare Spiel«

von **Gabriele Rehbock**
und **Kai-Markus Müller**

304 Seiten

Erschienen: August 2023

Redline Verlag

ISBN: 978-3-868-81932-8



selbst in Fällen, in denen die Zielperson schon davon ausgeht, dass die andere Partei diese Taktik einsetzt?

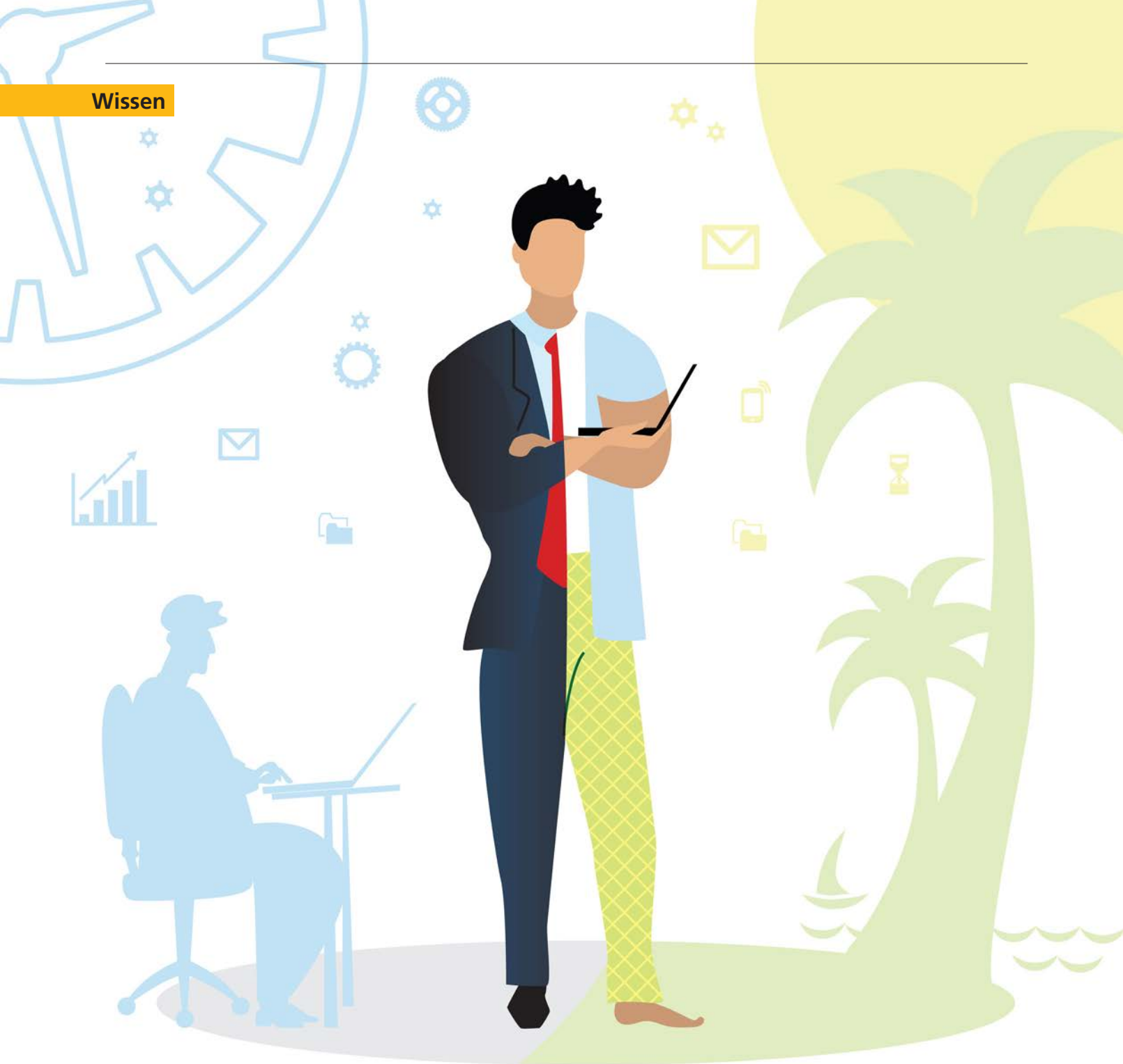
Auf Situationen gefühlter Ungewissheit antwortet die untrainierte dominante Reaktion mit wilden Spekulationen darüber, was passiert sein könnte. Alle möglichen Ursachen für die Verzögerung erscheinen vor unserem inneren Auge, und wir suchen nach Fehlern – vor allem bei uns. Es wäre keine Überraschung, aber vielleicht verheerend, wenn uns das in letzter Minute zu einem Strategiewechsel veranlasst, weil uns Fragen nervös machen, wie: Steht

unsere Verhandlungsposition auf wackligem Boden? Was müssen wir tun?

Es ist wie eine Situation aus einem Thriller: »Das Licht geht aus. Du spürst, da ist etwas hinter dir. Du hörst es, du spürst seinen Atem an deinem Ohr, aber wenn du dich umdrehst, ist da nichts.« Selbst wenn dort im Nichts wirklich nichts ist, je länger wir warten müssen, desto wilder spekuliert unser Inneres: Was geht hier vor? Eine unbekannte Angst kriecht langsam unseren Nacken hoch. Genau so definiert der Schriftsteller Stephen King »Horror«. ♦

Für uns ist an dieser Stelle die dahinterliegende Frage wichtig: Warum wirkt diese Taktik selbst in Fällen, in denen die Zielperson schon davon ausgeht, dass die andere Partei diese Taktik einsetzt?





HYBRIDE ARBEIT:

So verringert sie das Burn-out-Risiko

EIN GASTBEITRAG VON DR. CHRISTOPH SCHNEIDER

Wir erleben derzeit eine Phase des Wandels in der Arbeitswelt, die durch den raschen Vormarsch von hybriden Modellen als bevorzugte Arbeitsform gekennzeichnet ist – sowohl für Unternehmen als auch für Arbeitnehmer. Dabei

werden die positiven Auswirkungen der Hybridmodelle auf das mentale und physische Wohlergehen der Arbeitnehmer immer deutlicher. Das tägliche Pendeln in hektische Stadtzentren und über weite Strecken gehört damit vielerorts der Vergangenheit an. So können die Mitarbeiter ihr Berufs- und Privatleben besser

miteinander vereinbaren. Das wiederum führt zu einer besseren finanziellen Situation und zu einer verbesserten körperlichen sowie geistigen Gesundheit. Die Vorteile werden auch in einer kürzlich von der International Workplace Group (IWG), deren Regional Senior Vice President ich bin, durchgeführten Studie hervorgehoben.

Ende des Pendler-Blues: Vorteile für die geistige und körperliche Gesundheit

Hybride Arbeit steigert das Wohlbefinden der Arbeitnehmer nachweislich. Laut der zuvor angesprochenen Studie berichten 80 Prozent der Arbeitnehmer von einer deutlichen Verbesserung ihres allgemeinen Wohlbefindens aufgrund der Flexibilität, die ihnen Hybridarbeit bietet. Der tägliche Arbeitsweg wird durch dieses Modell verkürzt, sodass den Arbeitnehmern mehr Zeit für Bewegung, gesunde Ernährung und Erholung bleibt. Konkret bedeutet dies, dass sie durchschnittlich 4,7 Stunden pro Woche Sport treiben können und zusätzlich 71 Stunden Schlaf pro Jahr bekommen.

Umfragen, unter anderem des Office for National Statistics und der Princeton University, New Jersey, zeigen, dass Pendeln zu den am wenigsten angenehmen Tätigkeiten gehört, die Menschen regelmäßig ausführen müssen. Eine andere Studie der London School of Economics hat außerdem ergeben, dass viele der positiven Effekte von Homeoffice mit der Zeit nachlassen können. Das liegt daran, dass die Menschen die zwischenmenschliche Interaktion, die kreative Energie und den gemeinsamen Innovationsgeist vermissen, der entsteht, wenn man Ideen von Angesicht zu Angesicht mit anderen Menschen austauscht.

Hybridarbeit bietet den Arbeitnehmern das Beste aus beiden Welten. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, wobei sie von der Zentrale aus durch die Technologie unterstützt werden, die sie für ihre tägliche Arbeit benötigen. Dazu gehören auch regelmäßige private Kommunikation, Beratung und virtuelle Treffen. Wenn ihnen jedoch die eigenen vier Wände über den Kopf wachsen oder sie an einer physischen Besprechung teilnehmen müssen, können sie schnell zu einem nahegelegenen Büro oder Office Center fahren, um sich dort mit anderen auszutauschen.

Hybridarbeit ist nicht nur eine Lösung für die Belastung durch das Pendeln, sondern auch ein bewährtes Mittel zur Verringerung von Burn-out – einem weitverbreiteten Problem in traditionellen Arbeitsumgebungen. Die Studie ergab, dass bei 75 Prozent der Arbeitnehmer die Burn-out-Symptome drastisch zurückgingen, wenn sie in einem hybriden Arbeitsmodell arbeiteten. Dieser Rückgang wird auf die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und die Flexibilität bei der Anpassung der Arbeit an den persönlichen Zeitplan zurückgeführt. Darüber hinaus berichteten 78 Prozent der Beschäftigten über ein niedrigeres Stressniveau, was die Vorteile der Hybridarbeit für die psychische Gesundheit weiter unterstreicht.

Von Stress zu Success: Über Produktivität, Zufriedenheit und Mitarbeiterbindung

Hybridarbeit kommt nicht nur der Gesundheit der Mitarbeiter zugute, sondern steigert auch die Produktivität. Untersuchungen zeigen, dass 74 Prozent der Arbeitnehmer sich in einem Hybridmodell produktiver fühlen. Diese Produktivitätssteigerung hängt mit den fehlenden Ablenkungen einer geschäftigen Büroumgebung zusammen, die dazu beiträgt, sich auf Aufgaben zu konzentrieren. Auch die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist unter den hybriden Arbeitnehmern deutlich gestiegen: 85 Prozent der Arbeitnehmer geben an, dass sie mit ihren Tätigkeiten zufriedener sind. Diese Zufriedenheit schlägt sich auch in höheren Mitarbeiterbindungsraten nieder, da hybride Arbeitsformen als äußerst erstrebenswerter Vorteil angesehen werden. Tatsächlich halten 86 Prozent der Personalleiter hybride Arbeit für ein wichtiges Instrument zur Bindung von Talenten. Unternehmen, die entsprechende Arbeitsformen anbieten, sind besser positioniert, um in einem wettbewerbsintensiven Markt Spitzenkräfte anzuziehen und zu halten.

Dies sind nur einige der Gründe, warum sich das hybride Arbeitsmodell für viele

Der Autor



Dr. Christoph Schneider ist Regional Senior Vice President/IWG Germany bei der International Workplace Group. Er ist als Experte für Hybrid Working bekannt.

Unternehmen als der richtige Weg herauskristallisiert hat. Seit einigen Jahren beobachten wir, dass Unternehmen weltweit beginnen, ihre Aktivitäten in die Vororte und Städte zu verlagern, in denen ihre Mitarbeiter leben. Diese Entwicklung trägt auch dazu bei, neue Möglichkeiten für Gemeinden und Vorstädte zu schaffen. ♦

Hybridarbeit bietet den Arbeitnehmern das Beste aus beiden Welten.



BEST OF WEB

Reinhold Würth: Investitionsstopp?

Der als »Schraubenkönig« bekannte 89-jährige Unternehmer und Milliardär Reinhold Würth hat mit einer Aussage zur Europawahl für Aufsehen gesorgt. Im Hinblick auf das Wahlergebnis der AfD erklärte er beim »Deutschlandfunk«: »Wenn dieser Trend anhält jetzt, 20 Prozent, dann müssen wir vorsichtig sein als Kaufleute, wo und wie wir investieren.« Er sprach zudem von einer Wegmarke für die Würth-Gruppe. Demnach werde man nun analysieren und überlegen, inwieweit weitere Investitionen in Deutschland getätigt werden sollten.

Auch schließe das Traditionsunternehmen nicht aus, »ob wir gleich irgendwo in ein anderes Land verlegen«. Grund für die implizierten Schritte sei vor allem die Forderung nach der sogenannten Remigration. Dem Unternehmer zufolge stammten rund 30 Prozent seiner Mitarbeiter ursprünglich aus anderen Ländern. »Wir hätten Riesenprobleme, wenn wir unsere Mitarbeiter, die Ausländer sind, nicht hätten«, sagte er wörtlich. Laut Informationen des »Handelsblatt« verfügt der bekannte Betrieb über circa 27.000 Mitarbeiter.

Weitere Beiträge finden Sie auf founders-magazin.de



Allgemein



Berufswunsch Unternehmer? Deswegen steigt die Zahl der jungen Gründer!

Die Zahl der jungen Gründer steigt zusehends. Lag das Durchschnittsalter der Unternehmer in den Jahren 2019 und 2020 noch bei 34 Jahren, sank sie ab 2021 auf nurmehr 33 Jahre. Seit dem Jahr 2023 liegt sie nun sogar bei einem Durchschnittsalter von 32 Jahren. Zudem hat sich die Gründungsquote der 18 bis 24-Jährigen mehr als verdreifacht – sie liegt nun bei 13,3 Prozent. Damit ist diese Altersgruppe auch diejenige, die im Vergleich die höchste Gründungsquote in Deutschland seit Beginn der Erhebungen aufweist. Doch warum spricht das Unternehmertum eine immer jüngere Zielgruppe an?

Diese Frage beantworten nun die Ergebnisse des Global Entrepreneurship Monitors – kurz GEM –, der vor Kurzem veröffentlicht wurde: Laut der GEM-Projektleiterin Natalia Gorynia-Pfeiffer sei der Berufswunsch, Unternehmer zu sein, darauf ...

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

Unternehmen



Unternehmen: Zahl der Insolvenzen steigt um ein Drittel

Die schwache Wirtschaftsentwicklung und die anhaltend hohen Belastungen haben die Insolvenzzahlen in Deutschland weiter ansteigen lassen. Im 1. Halbjahr 2024 registrierte die Creditreform Wirtschaftsforschung 11.000 Unternehmensinsolvenzen. Das ist ein Anstieg um fast 30 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum (8.470 Fälle).

»Die Insolvenzen in Deutschland haben den höchsten Stand seit fast zehn Jahren erreicht. Die Unternehmen kämpfen im ersten Halbjahr 2024 weiter gegen die Auswirkungen der Rezession in 2023, anhaltende Krisen und die kraftlose konjunkturelle Entwicklung in diesem Jahr«, wird Patrik-Ludwig Hantzsch, Leiter der Creditreform Wirtschaftsforschung, in einer Pressemitteilung zitiert. »Das alles zusammengekommen bricht vielen Betrieben das Genick«, so Hantzsch weiter. Aber auch bei den Verbrauchern stiegen die Insolvenzzahlen. Mit 35.400 Verbraucherinsolvenzen wurden 6,7 Prozent mehr Fälle ...

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

Moment Mal!



Unternehmen 30 Jahre Deutsche Bahn: Schwierige Reform nach der Wende

30 Jahre Deutsche Bahn: Die Gründung des Unternehmens kurz nach der Wende im Jahr 1994 markierte den Beginn einer neuen Ära in der deutschen Eisenbahngeschichte. Aus zwei Staatsbahnen entstand ein privatwirtschaftlich geführtes Unternehmen. Dieser Schritt war eine Reaktion auf politische und wirtschaftliche Herausforderungen der späten 1980er und frühen 1990er Jahre. Die politische Wiedervereinigung Deutschlands ermöglichte die Zusammenführung der verschiedenen Schienennetze und Staatsbahnen, stellte jedoch auch die Anpassung zweier unterschiedlicher Wirtschaftssysteme dar.

Die Deutsche Bahn stand vor der Aufgabe, das veraltete Schienennetz der DDR zu modernisieren und die Überbesetzung des Personals zu reduzieren. Gleichzeitig musste sie mit der zunehmenden Konkurrenz ...

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

Buchtipps



Der brennende Hamster

von Axel Berger und Thorsten Thews
219 Seiten, erschienen: August 2018
Campus Verlag, ISBN: 978-3-593-50923-5

Kommt Ihnen das Leben manchmal auch vor wie ein Hamsterrad? Die beiden Autoren haben unmittelbar erfahren, was passiert, wenn aus Stress ein Brand entsteht, aber auch, wie man ihn löscht. Als bekennende Hamster zeigen sie, dass das Streben nach persönlichem Erfolg und einem erfüllten Leben keineswegs im Fiasko enden muss.

Feel-Good Productivity

von Ali Abdaal
272 Seiten, erschienen: Dezember 2023
dtv, ISBN: 978-3-423-26388-7

Du versinkst in Arbeit, trotzdem ist Prokrastination dein ständiger Begleiter? Du fühlst dich ausgelaugt und ohne Fokus? Du möchtest dein Stresslevel senken, mehr Zeit für Freunde und Familie haben und trotzdem erfolgreich sein? Dann wird Ali Abdaals Feel-Good-Methode dein Leben verändern.



Kopf voll, Hirn leer

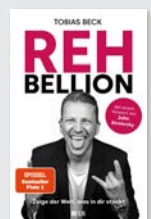
von Cordula Nussbaum
224 Seiten, erschienen: Oktober 2023
Gräfe und Unzer Verlag, ISBN: 978-3-833-89007-9

Die Digitalisierung der Arbeitswelt und unseres Alltags führt dazu, dass wir uns häufig wie »zerfasert« fühlen. Multitasking, ständige Unterbrechungen, oberflächliches Abarbeiten von Aufgaben führen zu Stress und überlasten das Gehirn. Cordula Nussbaum zeigt, wie es gelingt, den Fokus wieder auf das zu richten, was wesentlich ist.

Rebellion

von Tobias Beck
256 Seiten, erschienen: Januar 2024
Next Level Verlag, ISBN: 978-3-949-45860-6

Rebellion jetzt! Wie weit kannst du gehen, wenn dich nichts mehr aufhält? Mit diesem Buch beginnt der Weg, der zu deiner wahren Größe führt. Aber dafür musst du ein Opfer bringen: dein kulleräugiges inneres Rehlein, das bei jedem Rascheln einer Veränderung im Gebüsch verschwinden will.



Wer klar denkt, entscheidet besser

von Shane Parrish
272 Seiten, erschienen: März 2024
Goldmann Verlag, ISBN: 978-3-442-18007-3

Denken ist nichts, was wir lernen können – werden die meisten behaupten. Shane Parrish war Agent bei einem Geheimdienst mit drei Buchstaben und musste auf die harte Tour feststellen, dass es gravierende Unterschiede beim Denken gibt. Nach einem Einsatz, der nicht mit dem gewünschten Erfolg endete, begann er, das Denken infrage zu stellen.

W *wirtschaft* tv original

LEBEN AUF DER ÜBERHOLSPUR

BERATER

STAFFEL 3

Die Reality
Serie

Jetzt
streamen



Verfügbar auf

Amazon
Prime Video

Apple TV
iTunes

Joyn
Österreich

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 PRIER, PHILIPP KÜHN, KOORDINATION JASMIN PÄPER, FOOTAGE SHUTTERSTOCK