

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Deutschland, Österreich, ...

Ausgabe 62

Storytelling:
Welche Geschichte
erzählt dein
Unternehmen?

**MARTIN
LIMBECK**

Endlich
die 15-Stunden-
Woche?

**Möge
die KI
in Dir sein!**

**HANNES
KATZENBEISSER**

Sei nicht
FAUL!

**PROF. DR.
JÖRG
KUPJETZ**

DER
JOB-FIT

Mit erfolgreicher
Besetzung gegen die
Fachkräftekrise

Saeed Habibzadeh

**»PROBLEME
SIND UNSERE BESTEN FREUNDE«**

Über Motivation und die Macht der Matrix





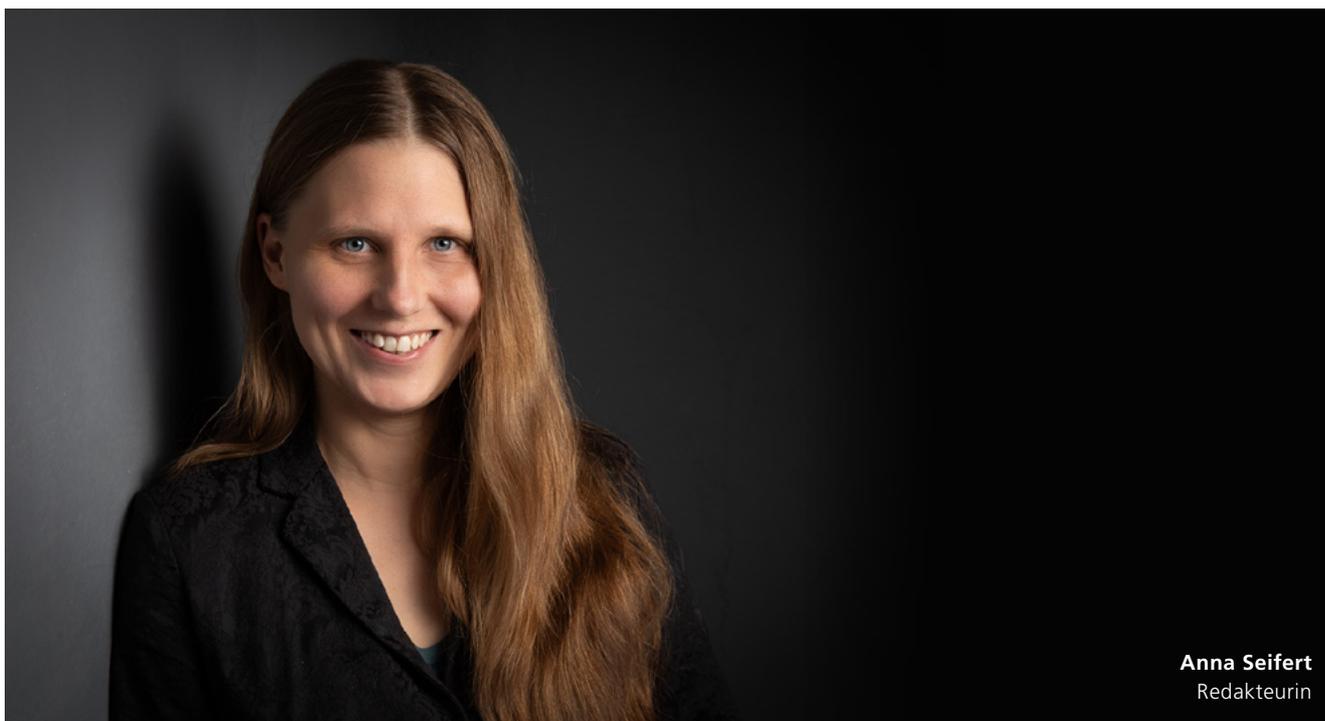
ERFOLG wird bei uns großgeschrieben. **Umwelt** aber auch: Das **ePaper**

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

Skills, Storytelling und Spiritualität

Unternehmertum: Mehr als der Blick auf blanke Zahlen!

Die Kardashians – als Unternehmerfamilie verfügen sie über ein Milliardenvermögen. Besonders Khloé Kardashian vertraut dabei auf spirituelle Unterstützung: »Ich bin sehr gesprächig mit Gott und den Geistern«, erklärte sie öffentlich. Khloé Kardashians Glaube an eine höhere Macht ist kein Einzelfall; auch in Deutschland scheint es mittlerweile gang und gebe, sich als Unternehmer der Spiritualität zuzuwenden. Warum? Das haben wir Saeed Habibzadeh gefragt. In unserem Cover-Interview berichtet er von seinem Alltag als spiritueller Coach und erklärt, welche Basis einem erfolgreichen Leben zugrunde liegt.

Auch sonst schreitet das Blending von Privat- und Arbeitsleben voran: New Work heißt der Begriff, der in den letzten Jahren zu einem Buzzword geworden ist. Doch was ist damit konkret gemeint? Yvonne Leyendeckers ist dieser Frage für uns nachgegangen. Um Inhalte geht es auch in dem Beitrag von Martin Limbeck: Es seien nämlich vor allem die Geschichten, die Menschen an ein Unternehmen binden, lautet seine

Überzeugung. Daher hat sich der Unternehmer diesmal auf das Thema Storytelling fokussiert.

Wer sich mit Veränderungen in der Arbeitswelt beschäftigt, kommt an der Künstlichen Intelligenz nicht vorbei. In dieser Ausgabe setzen sich gleich zwei Texte mit den Folgen der zunehmenden Automatisierung auf menschliche Arbeitskräfte auseinander und stellen die Frage, welche Fähigkeiten in Zukunft gefragt sein könnten. Warum es bei der Bewerberauswahl nicht nur auf die Hard Skills, sondern auf den Job-Fit ankommt, erläutert Nilgün Aygen in ihrem Text. Erfolgreiches Unternehmertum besteht heute also aus weit mehr als aus Zahlen, Daten, Fakten – das zeigt nicht zuletzt die Kolumne von Prof. Dr. Jörg Kupjetz: Hier erläutert er, wie sich die eigene Effizienz steigern lässt, wenn man nur auf die Faulheit des Gegenübers spekuliert.

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
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. 62

ERFOLG

06 »Probleme sind unsere besten Freunde«

Saeed Habibzadeh über Motivation und die Macht der Matrix

EINSTELLUNG

10 Storytelling: Welche Geschichte erzählt dein Unternehmen?

Martin Limbeck

18 Endlich die 15-Stunden-Woche?

Auszug aus dem Buch »Alles überall auf einmal« von Miriam Meckel und Léa Steinacker

Storytelling

Martin Limbeck

Seite 10



»Mein Schwerpunkt ist der Mensch und nicht seine Funktionalität. Das Ziel meiner Arbeit ist, den Menschen zu sich selbst zurückzubringen.«

– Saeed Habibzadeh

»Probleme sind unsere besten Freunde«

Saeed Habibzadeh im Interview

Seite 06

WISSEN

- 14 New Work – Nur ein alter Hut?**
Teil 3: Homeoffice ist kein Allheilmittel!
Yvonne Leyendeckers
- 26 Möge die KI in Dir sein!**
Hannes Katzenbeisser

LEBEN

- 22 Der Job-Fit: Mit erfolgreicher Besetzung gegen die Fachkräftekrise**
Nilgün Aygen
- 29 »Sei nicht faul!«**
Kolumne von Prof. Dr. Jörg Kupjetz

BUCHTIPPS

- Alle Seite 31**
- Aufschieben war gestern!**
Monique Bogdahn
- Die 5 Rollen einer Führungskraft**
Wladislaw Jachtchenko
- Menschen wie ein Buch lesen**
Patrick King
- Mitarbeitergespräche**
Roland Wille und Wilfried Braig
- Nach ganz oben**
David Döbele

»Wie wollen wir die Systeme fordern, wenn wir selbst nicht bereit sind, gefordert zu werden?«

– Hannes Katzenbeisser



**Möge die KI
in Dir sein!**

Seite 26

BEST OF WEB

- 30 Studie: Apple über eine Billion US-Dollar wert**





»Probleme sind unsere besten Freunde«

Saeed Habibzadeh über Motivation und die Macht der Matrix

Nach dem Meeting schnell einen Coffee to go, ein kurzer Check des Social-Media-Profils und dann geht es weiter zum nächsten Termin – der Tagesablauf eines erfolgreichen Unternehmers ist heutzutage eng getaktet. Zeit, um über essenzielle Fragen des Lebens nachzudenken, bleibt da nur wenig. Dennoch ist die Nachfrage nach spirituellen Coaches hoch. Saeed Habibzadeh ist einer von ihnen. Was treibt ihn an?

Mit uns hat der als »Matrix Cleaner« bekannte spirituelle Begleiter über Karriereziele, Lebenswege und das Geheimnis eines erfüllten Lebens gesprochen.

Herr Habibzadeh, wie Ihre gesamte Familie, die aus Film, TV und Musik bekannt ist, sind Sie auch als Künstler aktiv. Warum haben Sie sich zusätzlich dazu entschieden, spiritueller Coach zu werden? Solange ich denken kann, wollte ich wissen, warum es Leid, Krankheiten, Trauer und Unglück gibt. Ich habe viel darüber nachgedacht und jeden gefragt, den ich finden konnte, bekam aber nie befriedigende Antworten. So fing ich mit zehn Jahren an, Bücher zu lesen, die meine Brüder aus der Universität mitgebracht hatten. Das waren Bücher über Psychologie, Soziologie, Philosophie und vieles mehr. Leider konnte ich auch dort keine wirklichen Antworten finden. Also habe ich mich dazu entschlossen, Menschen zu beobachten und sie zu studieren. Die Erkenntnisse brachten mich immer mehr zur Spiritualität – und das, obwohl ich ein sehr rational denkender Mensch bin! Irgendwann erkannte ich, dass ich mit meinem Wissen Menschen helfen kann. Das machte mich sehr glücklich und regte mich an, noch mehr, weiter und tiefer zu forschen.

Sie haben einmal gesagt, dass »Probleme unsere besten Freunde« sind. Was genau meinen Sie damit?

Ich bin der Auffassung, dass unsere Probleme die besten Freunde sind, die wir haben können, denn sie zeigen uns, was wir besser machen können.

Unsere Probleme tauchen aber nur dann auf, wenn wir sie lösen können. Wäre es anders gewesen, wären wir längst ausgestorben. Unsere Probleme sind Geschenke unserer Seele; die äußere Schicht ist nur die Verpackung. Ob ein Geschenk eine schöne oder unschöne Verpackung hat, ist irrelevant. Auf den Inhalt kommt es an. Leider konzentrieren wir uns oft darauf, ob eine Erfahrung schön oder angenehm ist, doch auf die Botschaft der Erfahrungen kommt es an.

Was denken Sie, warum erfolgreiche Persönlichkeiten aus dem öffentlichen Leben trotzdem zu Ihnen kommen? Der Markt ist schließlich groß?

Mein Schwerpunkt ist der Mensch und nicht seine Funktionalität. Das Ziel meiner Arbeit ist, den Menschen zu sich selbst zurückzubringen. Denn ist er einmal bei sich selbst angekommen, wird er alle Antworten, Lösungen und Wege finden, die er gesucht hat. Ich versuche nicht, den Menschen funktionsfähig zu machen, damit er wieder oder besser arbeiten kann, sondern damit er glücklicher wird. Denn erfolgreiche Menschen werden nicht automatisch glücklich, aber glückliche Menschen werden automatisch erfolgreich!

Ich betrachte das nicht unbedingt als meinen Erfolg, sondern als Erfolg meiner Klienten. Denn diese haben meine Dienste in Anspruch genommen, Erkenntnisse umgesetzt und Korrekturen vorgenommen und ▶



sind dadurch viel glücklicher, erfolgreicher und reicher geworden, als sie es sich je vorgestellt haben. Ich gebe meinen Klienten nur die Möglichkeiten zurück, die sie aus den Augen verloren oder bislang noch nicht entdeckt haben. Ich begleite meine Klienten bei ihrer Entwicklung.

Mit welchen Fragestellungen kommen Ihre Klienten zu Ihnen?

Die Angelegenheiten, die meine Klienten zu mir bringen, sind sehr unterschiedlich. Das können gesundheitliche, partnerschaftliche, finanzielle und soziale Herausforderungen sein. Es können auch Entscheidungshilfen sein, die sie von mir bekommen. Mir geht es nicht darum, die Probleme meiner Klienten zu lösen, denn das kann ich nicht. Aber ich kann ihnen neue Möglichkeiten anbieten und diese aktivieren. Somit eröffnen sich völlig neue Perspektiven, die ihnen ein neues Leben ermöglichen. Ich habe Klienten aus der Politik, Wissenschaft und Wirtschaft. Da sind nicht nur CEOs und COOs dabei, sondern auch Fußballer, Hochleistungssportler, Schauspieler, Ärzte, Psychiater und Psychologen. Gemeinsamkeiten sind typische menschliche Herausforderungen, zum Beispiel in zwischenmenschlichen Beziehungen. Aber bei Klienten, die in der Öffentlichkeit stehen, sind die Herausforderungen wesentlich komplexer. Denn sie müssen einerseits ihr Privatleben und andererseits ihr öffentliches Leben organisieren. Sie müssen eine öffentliche Rolle für die Gesellschaft spielen und gleichzeitig ihr Privatleben gestalten. Solche Klienten stehen unter enormem Leistungsdruck und können viele Freiheiten nicht genießen, die Normalsterblichen vergönnt sind. Sei es einfach Urlaub machen, im Sport oder Einkaufen und Shoppen. Für normale Menschen sind dies Alltagssituationen, doch für meine Klienten teils echte und teilweise sehr unangenehme Herausforderungen.

Wenn ein Klient meine Dienste in Anspruch nimmt, zum Beispiel bei einer Beratung, dann schaue ich mir in erster Linie sein System an. Dabei nutze ich meine Fähigkeit der Wahrnehmung aus der Ferne und sehe Fähigkeiten, Schwierigkeiten, Möglichkeiten, Talente und den Lebensweg des Klienten. Auch meine Karmalogie, eine besondere Art der Astrologie, die ich entwickelt habe, hilft mir, den Menschen in seiner Ganzheit zu erfassen. Schließlich setze ich meine Matrix Clean Programme ein, um eine Korrektur im Bewusstsein, in der energetischen Konfiguration, in der Seele und auch im Körper durchzuführen. Das bewirkt eine tiefe Korrektur, die eine neue Perspektive, psychische Erleichterung, Stärkung des Körpers und Glückseligkeit nach sich ziehen kann.



Den Begriff »Matrix Clean Programm« haben Sie selbst geprägt. Was genau meinen Sie damit?

Die meisten Menschen sind gefangen in Rollen, die ihnen die Bewegungsfreiheit und Lebensfreude nehmen. Diese Rollen werden in den ersten Kindheitsjahren auf uns übertragen. Somit spielen wir überall eine Rolle, je nachdem, was von uns erwartet wird. Für unsere Kinder sind wir die Mutter oder der Vater, für unsere Partner sind wir die Ehefrau, die Freundin, beziehungsweise

der Ehemann oder der Freund. Diese Rollen nehmen uns das Recht, uns so zu verhalten, wie wir eigentlich sind. Wir werden gezwungen, die Erwartungen der anderen zu erfüllen, statt unseren Gefühlen und Wünschen zu folgen. Diese Zwänge und Einschränkungen hindern uns daran, erfolgreich zu werden und machen uns unglücklich, ängstlich, krank und arm. Das ist die Matrix.

Die Matrix Clean Programme sind natürliche Schöpfungsmuster, die im

Gesamtsystem eines Menschen Korrekturen anregen. Sie suchen nach Fehlern im System und korrigieren diese. Sie verursachen keine Nebenwirkungen. Es ist wichtig zu wissen, dass nicht ich, sondern die Seele und der Körper des jeweiligen entscheiden, welche Programme er erhält. Diese übertrage ich aus der Ferne. Die Klienten müssen nicht zu mir kommen. Es spielt keine Rolle, an welchem Ort sie sich in der Welt befinden. Ich habe Klienten aus ganz Europa, den USA, Kanada, Südamerika und Australien. Mit meinen Matrix Clean Programmen unterstütze ich meine Klienten dabei, sich aus ihrer individuellen und kollektiven Matrix zu befreien.

Welche Botschaft haben Sie an jene, die glücklich und erfolgreich werden wollen?

Der Verstand kennt die Fragen, doch das Herz kennt die Antworten. Der Verstand weiß die Dinge erst im Nachhinein, doch das Herz weiß alles im Voraus. Jeder Mensch findet seine Antworten, seinen Lebensweg und seine Bestimmung in seinem Herzen. Deshalb ist meine Empfehlung immer: Folge deinem Herzen. Wo es hinschlägt, da gehörst du hin! ♦ (L)



Saeed Habibzadeh ist in einer Künstlerfamilie in Teheran aufgewachsen. Als spiritueller Coach unterstützt er Menschen seit 30 Jahren durch innovative Ansätze.

STORY TELLING

Welche Geschichte erzählt
dein Unternehmen?

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK

Storytelling ist weit mehr als nur das Erzählen von Geschichten. Es ist eine strategische Kommunikationsform, die Emotionen weckt, Vertrauen aufbaut und komplexe Botschaften verständlich vermittelt. Und damit eignet sie sich nicht nur für Großkonzerne wie Apple, Coca-Cola und Co. – sondern für jedes Unternehmen! Worauf es dabei ankommt und wie selbst kleine Mittelständler Storytelling als Vertriebsbooster nutzen können, beleuchte ich in diesem Artikel.

Mit Geschichten in den Kopf deiner Kunden gelangen

Was Menschen wirklich an dein Unternehmen bindet, sind Geschichten. Oder auf Neudeutsch: Storytelling. Denn wir Menschen lieben Geschichten. Wir spiegeln uns dabei selbst, reflektieren das Leben, unser ganzes Verhalten. Deswegen gehen wir ins Kino, verfolgen über Social Media, was Freunde, Bekannte und Prominente so treiben. Menschen wollen sehen, was andere Menschen tun. Und wir wollen auch gerne so sein wie die Menschen, die wir beispielsweise auf der Leinwand, im Fernsehen oder in Zeitschriften sehen.

Beispiel gefällig? So gut wie jedes Kleidungsstück, das die britische Prinzessin Catherine in den

letzten Jahren trug, war innerhalb kürzester Zeit weltweit ausverkauft. Wir träumen davon, einmal das gleiche coole Auto zu fahren wie James Bond. Und wir kaufen uns ein Parfum wie Sauvage, in der Hoffnung, dass ein bisschen der Verwegenheit von Johnny Depp auf uns abstrahlt. Hand aufs Herz: Bestimmt ist euch das auch schon mehr als einmal passiert, oder?

Worauf ich hinaus will: Diesen Effekt könnt ihr euch als Unternehmer zunutze machen. Auch dann, wenn ihr keine Produkte im klassischen Sinne verkauft, sondern Dienstleistungen. Und auch dann, wenn ihr nicht im B2C, sondern im B2B tätig seid. Und auch dann, wenn ihr noch neu am Markt seid. Denn gerade bei Unternehmen, deren Namen noch nicht bekannt sind, kann Storytelling effektiv helfen, sich Bekanntheit zu schaffen. Damit du von Anfang an nicht als »das neue Trainingsunternehmen« auftrittst, sondern bei deiner Zielgruppe wahrgenommen wirst als »das neue Trainingsunternehmen, das ...« Du nutzt Storytelling gezielt, um dein Unternehmen mit einer Geschichte und konkreten Eigenschaften zu verbinden – um direkt im Kopf deiner potenziellen Kunden zu landen.

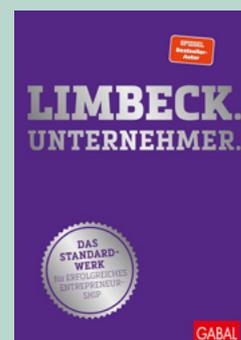
»Limbeck. Unternehmer.« von Martin Limbeck

352 Seiten

Erschienen: November 2023

GABAL Verlag

ISBN: 978-3-96739-153-4



Nicht kompliziert, sondern fokussiert!

Ich erlebe immer wieder Unternehmer, auch in meinem Mentoring, die beim Thema Storytelling sagen: »Aber ich bin doch nicht Apple. Wir sind ein mittelständisches Familienunternehmen. Da gibt es nichts Spannendes zu erzählen.« Das ist absoluter Blödsinn! Schon allein die Tatsache, dass jemand ein Familienunternehmen leitet, ist interessant; weil die Leute wissen wollen, wofür das Unternehmen steht.

Erinnert ihr euch an den Werbespot von Dallmayr Prodomo aus den 1990er-Jahren? Gezeigt wird der Stammsitz des

Unternehmens am Viktualienmarkt in München; visualisiert werden Kernwerte wie Qualität, Handarbeit, Liebe zum Detail und so weiter. Der Slogan: »Dallmayr Prodomo, vollendet veredelter Spitzenkaffee«. Ich bin mir sicher, viele Kunden haben gerade aufgrund des Werbespots beim nächsten Einkauf zu diesem Kaffee gegriffen, weil ihnen diese Bilder und die damit transportierten Botschaften im Kopf geblieben sind.

Jetzt ist natürlich die Frage, wie ihr das Ganze transportiert. Es gibt sehr viele Konzepte für Storytelling. Nicht wenige davon sind kompliziert, obwohl Geschichten gar

Du nutzt Storytelling gezielt, um dein Unternehmen mit einer Geschichte und konkreten Eigenschaften zu verbinden – um direkt im Kopf deiner potenziellen Kunden zu landen.





Was ich jedoch absolut empfehlen kann, ist der Dreh eines einfachen, kleinen Videos. Kein besonderes Setting, meinetwegen sogar mit dem Smartphone aufgenommen.

nicht kompliziert sein müssen. Mein Tipp diesbezüglich: Konzentriert euch aufs Wesentliche! Sortiert, was relevant und was irrelevant ist – und zwar aus Sicht eurer Zielgruppe. Und nur das wird kommuniziert. So knapp und verständlich wie möglich.

Es muss nicht direkt Hollywood sein
Keine Sorge, ich will jetzt nicht darauf hinaus, dass ihr einen Mega-Werbespot für eure Company drehen und da zehntausende Euro drin versenken sollt. So eine Idee hatte ich auch mal und habe einen aus künstlerischer Perspektive wirklich sehr schönen Werbefilm für meinen Gin produzieren lassen. Irgendwie hatte ich mir erhofft, dass nach dem Launch das Postfach unseres Onlineshops nur so vor Bestellungen überlaufen würde. Na ja – ich verbuche es als Erfahrung und Lehrgeld.

Was ich jedoch absolut empfehlen kann, ist der Dreh eines einfachen, kleinen Videos. Kein besonderes Setting, meinetwegen sogar mit dem Smartphone aufgenommen. Du als Geschäftsführer oder Unternehmer sitzt an deinem Schreibtisch oder stehst irgendwo im Unternehmen und sprichst darüber, wofür deine Company steht, welchen Nutzen sie für die Zielgruppe hat und warum der Kunde bei

dir kaufen soll. Nicht länger als 1,5 Minuten – und dann ab damit auf die Startseite deiner Website. Damit wird nicht nur die Verweildauer auf der Seite signifikant steigen, sondern auch die Zahl der Anfragen von potenziellen Kunden.

Vorausgesetzt natürlich, dass das Storytelling in deinem Video stimmt. Denn wann und warum kauft ein Kunde etwas? Weil er den Nutzen erkennt: das Feuer, das du mit deinem Produkt oder deiner Dienstleistung löschst. Viele Unternehmer sagen jedoch nur: »Hey, hier ist mein neues Produkt, hier ist mein Training.« Das spricht kaum jemanden an.

Wir bei der Limbeck Group haben in mehr als 30 Jahren schon über 700 erfolgreiche Projekte absolviert. Also sagen wir das auch. Und wir sprechen den Schmerz des Kunden an: »Ist es für Sie eine Herausforderung, Preissteigerungen durchzusetzen?« – »Fällt es Ihren Verkäufern zunehmend schwer, zum Abschluss zu kommen?« – »Scheuen sich Ihre Kunden davor, Investitionen zu tätigen, und wollen Sie aufs nächste Jahr vertrösten?« Solche Geschichten wirken unfassbar gut – auch deswegen, weil sie die Geschichte des Adressaten erzählen.

Weniger ist mehr

Noch ein paar abschließende Tipps, die ich euch mit auf den Weg geben möchte: Das Wichtigste an eurer Story ist, dass sie verständlich ist. Versucht nicht, zu viele Informationen in euer Konzept hineinzupacken! Ich weiß aus eigener Erfahrung, dass das nicht einfach ist. Gerade wenn es um dein Unternehmen, dein Baby geht, hältst du jedes noch so kleine Detail, jede Auszeichnung und sonst was für wichtig. Ich musste auch einsehen, dass sowas die Kunden nicht interessiert. Zumindest nicht in der Masse. Die Aufmerksamkeitsspanne von Menschen wird immer kürzer. Daher ist es umso wichtiger, schnell zum Punkt zu kommen und die wesentliche Information – nämlich den Kundennutzen – zu kommunizieren. ♦

Der Autor



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



New Work

– nur ein alter Hut?

EIN GASTBEITRAG VON YVONNE LEYENDECKERS

TEIL 3 VON 4: HOMEOFFICE IST KEIN ALLHEILMITTEL!

In den letzten beiden Teilen wurden die Historie und die unterstützenden Regelwerke zu New Work beleuchtet. Dieser Teil widmet sich dem in der Praxis häufig beobachteten Umsetzungsgrad anhand von Definitionen zu New Work aus einschlägigen Online-Portalen.

Was ist das Neue an New Work?

Auf der Webseite Karrierebibel findet sich der Punkt: »Selbstständige Mitarbeiter«. Liegt hierbei ein neuer Aspekt vor? Unterschiedliche Personen arbeiten in unterschiedlichen Maßen selbstständig, je nach ihrem individuellen Stil. Eine moderne, situative Führung strebt danach, möglichst viele Mitarbeitende darin zu fördern, ohne große Führung auszukommen. Arbeitszirkel, Teamarbeit und überschaubare Projekte unterstützen diese Selbstständigkeit – was allerdings nicht »New« ist.

Die größte Herausforderung besteht darin, den Mitarbeitenden den Raum für Motivation zu geben, da nur in dieser Kultur eine nachhaltige Leistungssteigerung möglich ist. Eine erfahrene Führungskraft weiß, dass es immer einen Anteil an Mitarbeitenden gibt und geben wird, der mehr oder weniger Führung sowie starre oder breite Vorgaben benötigt. Dennoch gibt es eine deutliche Schwerpunktsetzung in der New-Work-Bewegung: Der Anreiz, diesen Raum für Motivation und Wachstum zu schaffen, ist komplexer geworden.

Eine weitere interessante Aussage der Karrierebibel lautet: »Neue Arbeitsplätze sind keine tristen Büros mehr und bieten jedem Mitarbeiter und jeder Aufgabe die optimalen Rahmenbedingungen.« Büros und Arbeitsplätze haben sich stetig verändert. Durch den Arbeitsschutz wurden die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt und durch technische und medizinische Erkenntnisse optimiert. Dies umfasst Aspekte wie Beleuchtung, Lärmreduzierung, Schreibtischgrößen, Akustik, Hebehilfen sowie ergonomische Anpassungen an Maschinen und Anlagen.

Dezentrales Arbeiten – Produktivität trotz Abwesenheit?

Ein weiterer diskutierter Punkt ist »Dezentrales Arbeiten«. Es wird dort aufgeführt: »Räumliche Nähe ist bei New Work kein Muss mehr. Produktive Zusammenarbeit ist über große Distanzen möglich. Es fällt langes Pendeln weg und Mitarbeiter

arbeiten von dort, wo es für sie am besten passt.« Dabei wird übersehen, dass es viele »Blue Collar«-Mitarbeitende in der Produktion gibt, die nicht dezentral arbeiten können. Gleiches gilt zum Beispiel für Berufe wie Pflegekräfte, Einzelhandelsmitarbeitende, Handwerker und viele mehr.

Trotz der Erfahrungen aus der Pandemiezeit verlangen einige Betriebsräte und Unternehmen weiterhin Anwesenheitspflichten, wo mobiles Arbeiten möglich wäre. Dies geschieht nicht nur der Gleichbehandlung wegen, sondern auch, weil die Transformation für manche Unternehmen zu anstrengend erscheint. Auf der Arbeitnehmerseite gibt es ebenfalls Stimmen, die diese Arbeitsweise ablehnen. Gründe hierfür sind unter anderem Platzmangel zu Hause, der Wunsch nach sozialer Kontaktpflege im Betrieb oder Unruhe im eigenen Haushalt. ▶

Ein zentraler Aspekt von New Work sollte darin bestehen, Unternehmen zu digitalisieren, Mitarbeitende in diesem Prozess mitzunehmen und KI zu integrieren.



New Work und digitale Transformation

Trotz der fortschreitenden Digitalisierung und dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in vielen Bereichen arbeiten Unternehmen weiterhin mit Excellisten, fehlendem digitalem Aktenwerk oder anderer digitalen Unterstützung. Häufig wird dies mit Datenschutzbedenken begründet. In den letzten Jahren kamen digitalisierte Prozesse, gerade in der Administration, nur schwer in die Gänge, und falls vorhanden, stets als Insellösung für einzelne Abteilungen. Wie führen Sie Ihre Aufgabenliste mit Ihren Stakeholdern?

Ein zentraler Aspekt von New Work sollte darin bestehen, Unternehmen zu digitalisieren, Mitarbeitende in diesem Prozess mitzunehmen und KI zu integrieren. Die Verfügbarkeit digitaler Lösungen ist nicht das Problem; vielmehr fehlt es oft an Budget, Unterstützung seitens der Entscheidenden

Laut dem deutschen Ausbildungsportal brechen rund 70 Prozent der Auszubildenden ihre Lehre ab, weil sie sich im Betrieb nicht wohlfühlen.

und dem Mut zur Transparenz. Der hofierte Fachkräftemangel war dabei noch nie der ausschlaggebende Faktor.

Haufe definiert New Work unter anderem als »effiziente Zusammenarbeit« in realen und digitalen Räumen. Die Verschmelzung von realen und digitalen Räumen ist sinnvoll und revolutionär, beispielsweise bei ärztlichen Sprechstunden via Videokonferenz. Solch ein offenes Mindset sollte in Risiko-Chancen-Betrachtungen einfließen. »Think Big« oder besser: »Think state of the art« wäre die anzuwendende Methode. Die Realität zeigt jedoch oft ein anderes Bild.

Viele Mitarbeitende verfügen noch immer nicht über Kameras an ihren Bildschirmen oder lehnen diese ab, weil sie aus persönlichen Gründen darauf verzichten. Betriebsräte lehnen digitale Systeme teilweise ab, da sie eine Überwachung der Mitarbeitenden befürchten. Sichtbare Verfügbarkeit in Chatfunktionen (Ampelsystem) und die Nutzung von Outlook-Kalendern werden teilweise untersagt, um die Verfügbarkeit der Mitarbeitenden vor Vorgesetzten zu verbergen.

Industrie 4.0 hat immer noch keinen Einzug in Firmen

Es wäre zu einfach, zu behaupten, dass der Wunsch nach New Work nicht existiert. Vielmehr müssen Lücken in der Kommunikation, Unternehmenskultur und effizienten Zusammenarbeit gefüllt werden. Dazu dienen unter anderem Methoden aus dem Changemanagement.

Keine Frage, es gibt Ansätze, bei denen Roboter die Arbeit erledigen und teilweise von Menschen in anderen Kontinenten gesteuert werden. Auch diese Entwicklung wird zunehmen. Es lässt sich

noch nicht behaupten, dass kleine Unternehmen und der Mittelstand, ebenso wie manche Konzerne, in diesem Bereich bereits angekommen sind.

Ebenso wird erschreckend festgestellt, dass einige Länder weiter sind als unser Industriestaat Deutschland. Beispielsweise werden Roboter in Japan und dem kleinen Island als Avatare für Studenten eingesetzt, die die Vorlesungen für die Studierenden besuchen können.

Wissen, können und doch nicht Wollen

Transformation und Changeprojekte gelten oft als ungeliebte Störungen im Tagesgeschäft. Häufig werden sie vom CEO und Kollegen missverstanden, erhalten nicht die notwendige Akzeptanz oder Priorität – insbesondere sichtbar bei der Budget- und Zeitplanung. Sie kämpfen erfolglos für die Umsetzung und Manifestation der Veränderungen.

Konflikte, Eskalationen bis hin zu Entlassungen basieren meist auf Kommunikationsproblemen und Machtspielen, weniger auf fachlichen Differenzen. Studien, wie die der Harvard Universität, zeigen, dass Unternehmen durch Machtmissbrauch Milliardenverluste erleiden.

Es gibt zahlreiche bewährte Methoden zur Konfliktlösung und Verbesserung der Zusammenarbeit. Dennoch wird oft vermieden, Störungen zu beseitigen und Konflikte zu lösen. Praktiken wie »ober sticht unter« dominieren weiterhin, der Mitarbeiter auf der niedrigeren Hierarchie-Ebene muss weichen. Solche Vorgehensweisen sind in der Zukunft nicht mehr tragbar.

Wie bereits zuvor beschrieben, befand sich der Mitarbeiter in einer Abhängigkeit vom Unternehmen. Diese Abhängigkeit wird sich wandeln. Zunehmend wird das Unternehmen von seinen Mitarbeitenden abhängig sein – und das in wachsendem Maße.

Aus- und Weiterbildungsplan für heutige Anforderungen

Nicht nur, dass seit dem Jahr 2005 die Anzahl der Bewerber für Ausbildungsplätze stetig abnimmt, auch die Zahl der Ausbildungsabbrecher bleibt auf einem hohen Niveau und bei einer stetigen Zunahme über die letzten Jahre. Laut dem »Bundesinstitut für Berufsbildung« (BIBB) stieg diese von 23 Prozent im Jahr 2010 auf 29,5 Prozent im Jahr 2022.

Alarmierende Zahlen – Wo liegen die Hürden?

Viele Unternehmen schaffen es nicht, solch alarmierende Zahlen zu reduzieren. Laut dem deutschen Ausbildungsportal brechen rund 70 Prozent der Auszubildenden ihre



Lehre ab, weil sie sich im Betrieb nicht wohlfühlen. Neben privaten Gründen und falscher Berufswahl ist dies ein wesentlicher Faktor. Jeder Produktionsleiter wäre froh, eine Stellschraube mit 70 Prozent Optimierungspotenzial zu finden. Wo sind die Personalmanager, die aktiv an der Reduzierung dieser Zahlen mitwirken?

Es bedarf Ausbildern mit Fachkenntnissen und der Erfahrung, junge Menschen anzuleiten und den Raum für Motivation

Neue Themen und Inhalte machen jeden Mitarbeitenden wieder zum Trainee, unabhängig von Alter, Bildung, Erfahrung und Stellung im Betrieb.



zu schaffen. Deren Weiterbildung ist ein Schlüssel zum Erfolg.

Für die zentrale Personalentwicklung gilt selbiges. Dazu kommt, dass neue Themen und Inhalte jeden Mitarbeitenden wieder zum Trainee machen, unabhängig von Alter, Bildung, Erfahrung und Stellung im Betrieb. Jedes Erlernte wird vergessen, wenn es nicht regelmäßig angewendet und eingefordert wird.

Die in den Regelwerken geforderte Qualifikationsmatrix, die an die Anforderungen angepasst und auf ihre Wirksamkeit geprüft werden muss, dient als gutes Tool. Ihre effiziente Umsetzung kann ein erster Schritt zur Verbesserung sein.

Veränderung unter »New Work«-Aspekten?

Die Frage, ob es eine Veränderung unter »New Work«-Aspekten gibt, ist eindeutig mit »Ja« zu beantworten.

Menschen benötigen intrinsische Motivation zum Lernen, und es ist entscheidend, diese Motivation zu wecken. Die Bedürfnispyramide nach Maslow, ein Konzept der Sozialpsychologie, beschreibt eine Hierarchie menschlicher Bedürfnisse und

Motivationen. Diese Bedürfnisse lassen sich in zwei Gruppen einteilen: Defizitbedürfnisse und Wachstumsbedürfnisse.

Historisch gesehen hatten Bauern, die in die Städte zogen, um in Fabriken zu arbeiten, Schwierigkeiten, ihre Grundbedürfnisse zu erfüllen. Wohnraumangel und die Trennung von ihren Familien führten zu hohen Defizitbedürfnissen. Verbesserungen in diesen Bereichen motivierten die Menschen und steigerten ihr Wohlbefinden.

Heute sind die Defizitbedürfnisse größtenteils gestillt. Soziale Bedürfnisse können zwar verschwimmen – 1000 Follower sind keine realen Freunde – bieten aber erstaunlicherweise dennoch ein Gefühl der sozialen Sicherheit.

New Work erfordert eine veränderte Betrachtungsweise

Um Menschen für unsere Unternehmen auszubilden, zu motivieren und leistungsstark zu machen, müssen heute die Wachstumsbedürfnisse im Vordergrund stehen. Es gilt, die Leidenschaft für die gemeinsame Sache zu wecken. Die Reizüberflutung unserer Zeit erschwert es Menschen intrinsisch zu begeistern. Daher benötigen sie Orientierungspunkte, um die Wichtigkeit

einer Aufgabe und ihren eigenen Beitrag dazu zu erkennen.

Aus- und Weiterbildungsprogramme sollten auf diesen Werten basieren. Es geht um Leidenschaft und Begeisterung, Teamarbeit, Freude und Gleichbehandlung, Partizipation, Transparenz, Fakten – und um Nachhaltigkeit für die Umwelt!

Lesen Sie in Teil 4: Schlüsselmaßnahmen für die Umsetzung von New Work! ♦

Die Autorin



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

Der humanoide
Roboter Sophia
2018 in Mexico City.

»KI wird die Gauß'sche Normalverteilungskurve zum Einsturz bringen. Sie wird jeden, der durchschnittlich ist oder gar unter dem Durchschnitt liegt, irrelevant machen.«

– JEANNE LIM



15

Endlich die -Stunden-Woche?

Die Automatisierung des Arbeitsmarkts

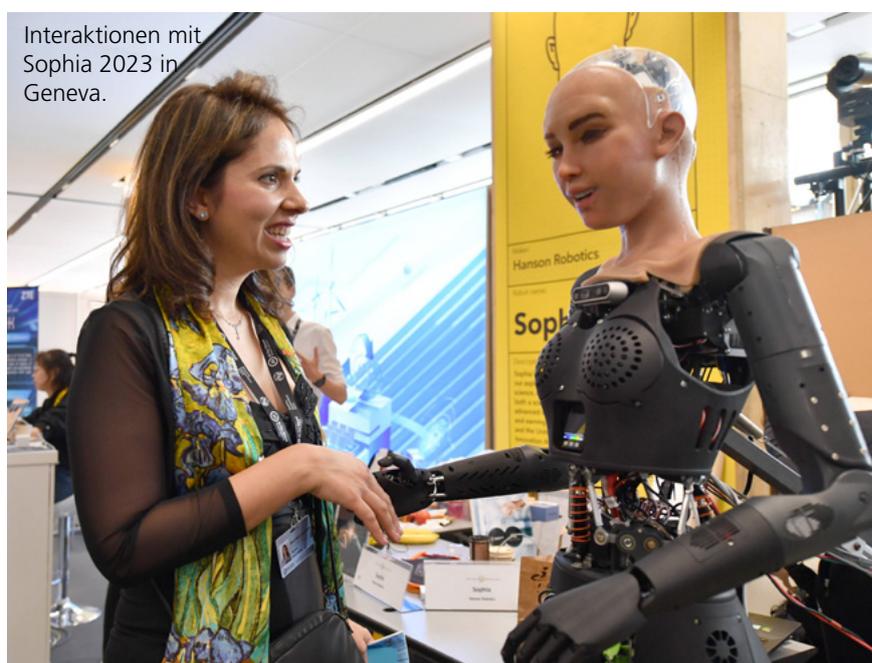
GEKÜRZTER AUSZUG AUS DEM BUCH »ALLES ÜBERALL AUF EINMAL: WIE KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UNSERE WELT VERÄNDERT UND WAS WIR DABEI GEWINNEN KÖNNEN«
VON MIRIAM MECKEL UND LÉA STEINACKER

Wird KI den Menschen überflüssig machen?«, so lautete das Debatthema des Abschlusspanels auf der »She Loves Tech«-Konferenz in Singapur Ende 2023. Diskutieren durften die Autorinnen die Frage unter anderem mit Jeanne Lim, der ehemaligen CEO von Hanson Robotics, dem Unternehmen, das den humanoiden Roboter Sophia gebaut hat.

Während wir für den Menschen und seine Rolle im Zusammenspiel mit KI argumentierten, nahm Lim die Gegenposition ein und sagte etwas Bemerkenswertes: »KI wird die Gauß'sche Normalverteilungskurve zum Einsturz bringen. Sie wird jeden, der durchschnittlich ist oder

gar unter dem Durchschnitt liegt, irrelevant machen. Denn die überdurchschnittlichen Menschen werden KI nutzen, um ihre Produktivität zu verzehnfachen. Alle anderen werden verschwinden.«

Hier muss man einmal tief durchatmen. Träfe das irgendwann zu, würden wir alle in einer vollständig anderen Gesellschaft leben. Einem Trainingscamp für intellektuelle Hochleistungssportlerinnen, für die verbissen Ehrgeizigen und diejenigen, die ihr Leben als Optimierungsmarathon betrachten. Einer Gesellschaft der »mathematischen Menschen«, wie Robert Musil sie schon beschrieben hat, geprägt durch eine »Gleichgestimmtheit und Einheitlichkeit des Geistes wie noch nie.« Und derzeit durchaus prägende Ideen wie soziale ▶



Interaktionen mit Sophia 2023 in Geneva.



Marc Andreessen, Computerpionier und Mitbegründer von Netscape1997.

Die Strukturen der Arbeitsmärkte verändern sich, Jobs verändern sich, aber es steht ein quantitatives und qualitatives Plus vor dem Ergebnis.

Verantwortung, Chancengleichheit, der Mehrwert von Diversität in Arbeitsmarkt und Gesellschaft wären irgendwann passé.

Das Beispiel zeigt: Wir können sehr unterschiedlich über die Zukunft der Arbeit und damit auch die Zukunft unserer

Gesellschaft nachdenken. Wie wir das jetzt tun, wird wesentlich beeinflussen, ob KI eine echte Bereicherung für Arbeit und Leben oder ein Horrorszenario wird. Tatsächlich gibt es so viele Faktoren, so viele unterschiedliche Kontexte, die bestimmen, wo und wie KI ihre Wirkung entfalten kann, dass es schwierig ist, verlässliche Vorhersagen zu machen. Davon lassen sich manche jedoch nicht bremsen. So wie der schon im letzten Kapitel zitierte US-Investor Marc Andreessen. Er argumentiert ähnlich hoffnungsfroh wie John Maynard Keynes, als der voraussagte, Technologie werde das ökonomische Problem der Menschheit lösen – allerdings unter anderen Voraussetzungen. Keynes hatte erwartet, die notwendige Menge an menschlicher Arbeit werde durch Technologie so weit schrumpfen, dass wir alle nur noch 15 Stunden pro Woche arbeiten müssen. Andreessen entlarvt diese These als Beispiel

für die »Lump of Labor Fallacy« – die Fehlannahme, es gebe in einer Wirtschaft eine fixe Menge an Arbeit, die sich ohne größeren Aufwand umverteilen lässt. Sinkt die Zahl arbeitender Menschen, müssen alle länger schuften, steigt die Zahl, haben alle mehr Freizeit, so die Grundüberlegung. Das ist Nonsense, wie wir längst aus der Geschichte gelernt haben.

Neue Technologien bringen Disruption – auch am Arbeitsmarkt. Sie verändern die Verhältnisse bis in einzelne Jobprofile, und sie führen auch dazu, dass ganze Jobgruppen wegfallen. Jetzt kommt das große Aber: Gleichzeitig schaffen sie viele neue Jobprofile und Jobs, weil sich neue Arbeits- und Einsatzfelder öffnen. In der historischen Gesamtrechnung zeigt sich: Die Strukturen der Arbeitsmärkte verändern sich, Jobs verändern sich, aber es steht ein quantitatives und qualitatives Plus vor dem Ergebnis.

Viele Jobprofile haben ihre Zeit, sie entstehen, erleben eine Hochphase und verschwinden dann wieder. Nehmen wir das Beispiel der Telefonistinnen. Im Laufe eines Jahrhunderts, von den 1870ern bis in die 1970er, ist ihre Zahl um den Faktor 40 gewachsen. Dann war im Zuge der elektronischen Vermittlung, des Internets und der Mobiltelefonie das »Fräulein vom Amt« passé. Aber die Jobs, die in diesem Feld wegfielen, wurden durch viele andere, neue kompensiert. Heute hängen Hunderte Millionen Jobs direkt und indirekt an der mobilen Kommunikation. ♦



»Alles überall auf einmal«
von **Miriam Meckel** und **Léa Steinacker**
400 Seiten
Erschienen: Februar 2024
Rowohlt Buchverlag
ISBN: 978-3-498-00710-2



RALF RICHTER
Schauspieler

„Du Spast“

**WORTE
SIND
WAFFEN**

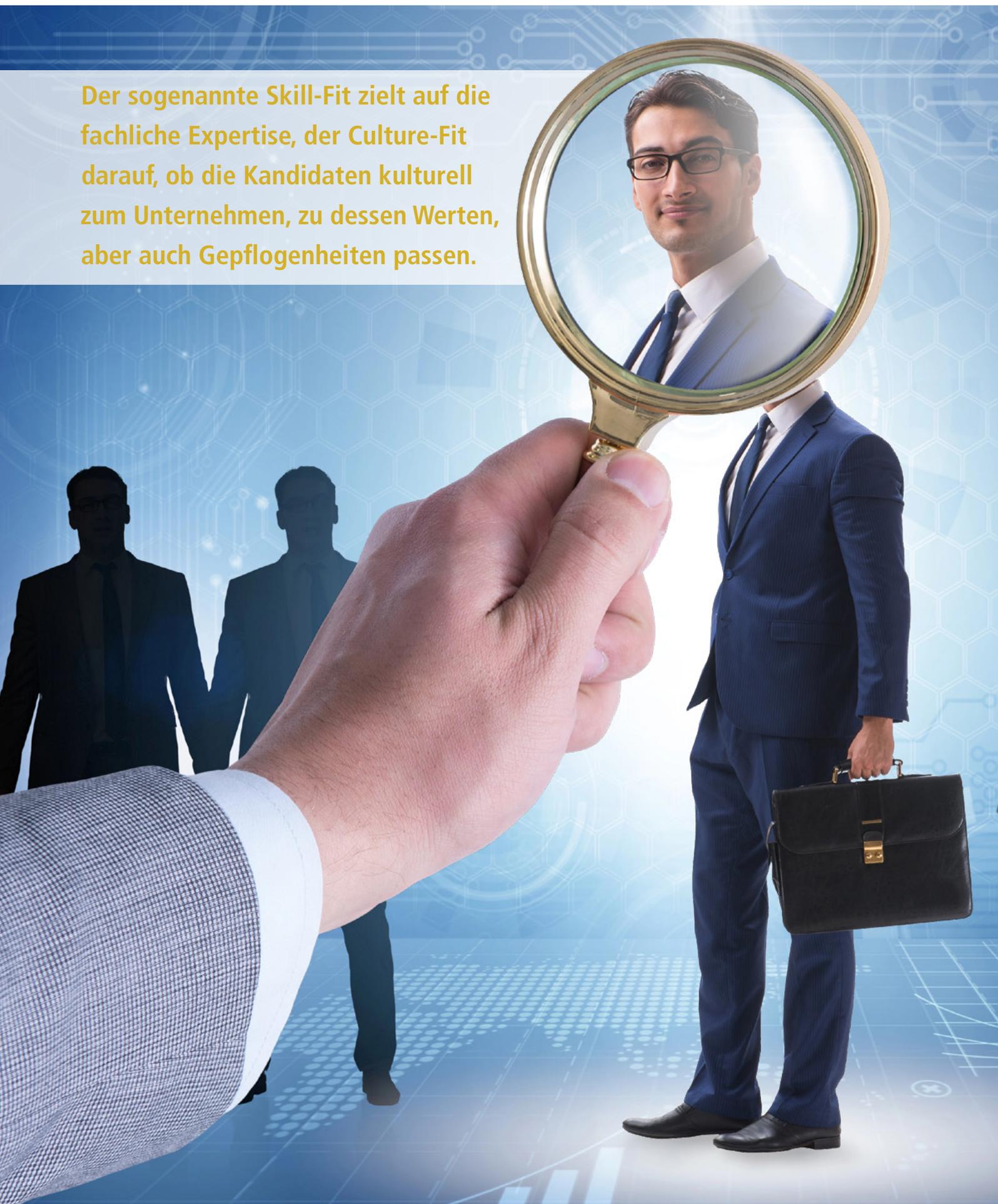
Mobbing verletzt die Seelen von Kindern und kann zum Selbstmord führen!
Mobbing ist kein Spaß und keine Mutprobe, sondern Körperverletzung!
Schau nicht weg! Mach nicht mit! Setze ein Zeichen: www.stoppt-mobbing.de
Gemeinsam mit Respekt, Mut und Toleranz, gegen Mobbing und Gewalt!



www.Stoppt-Mobbing.de



Der sogenannte Skill-Fit zielt auf die fachliche Expertise, der Culture-Fit darauf, ob die Kandidaten kulturell zum Unternehmen, zu dessen Werten, aber auch Gepflogenheiten passen.



DER JOB-FIT:

Mit erfolgreicher Besetzung gegen die Fachkräftekrise

EIN GASTBEITRAG VON NILGÜN AYGEN

Wie wertvoll neue, aber auch alte Mitarbeiter sind, lässt sich nicht allein an deren beruflicher Kompetenz festmachen. Damit diese ihre volle Wirkung auf die Leistungsfähigkeit ihrer Firma entwickeln, genügen Motivation und Können allein nicht aus. Ebenso unverzichtbar ist es, in Sachen Lernwilligkeit, Entwicklungsfähigkeit und kognitiver Begabungen allen Herausforderungen gewachsen zu sein.

Neben der Fachkräftekrise selbst ist durch KI und Co. mit dem »Skill-Gap« eine neue Gefahr aufgetaucht. Selbst gestandene Mitarbeitende beherrschen jeden Tag weniger, was nötig wäre, um den Anforderungen der Zukunft ins Auge sehen zu können. Unter diesen beiden dramatischen Voraussetzungen können sich Unternehmen

Fehler bei der Stellenbesetzung und Rollenverteilung immer weniger leisten.

Um diese Fehler zu vermeiden, reichen die üblichen Bewerbungsunterlagen, Einstellungsinterviews und fachlichen Tests nicht mehr aus. Es kommt ebenso auf die kulturelle Übereinstimmung mit dem Unternehmen und ganz besonders auch auf die persönliche Eignung der Betroffenen an.

Denn gerade Letzterer, der »Job-Fit«, ist es, der Menschen das Beste aus ihren Möglichkeiten machen lässt.

Der Job-Fit als Teil des Skill-Fit

Das Right-Fit-Prinzip besteht aus drei Elementen, die für den späteren Erfolg einer Einstellung sorgen. Der sogenannte Skill-Fit zielt auf die fachliche Expertise, der Culture-Fit darauf, ob die Kandidaten

kulturell zum Unternehmen, zu dessen Werten, aber auch Gepflogenheiten passen.

Das Job-Fit-Profil ist deshalb so wertvoll, weil es die persönlichen Qualifikationen eines Bewerbers (den Soft Skills) jenseits der fachlichen diagnostiziert. Schließlich bildet man für die Schule auch keine durchgegeistigten Gelehrten aus, die im pädagogischen und sozialen Feld Defizite mit Kollegen, Kindern und Eltern haben.

»Einfach so testen« lassen sich die unverzichtbaren persönlichen Qualifikationen allerdings nicht. In Bewerbungsverfahren inklusive der zugehörigen Interviews kommen in der Regel kaum mehr als circa zehn Prozent eines Charakters ans Licht. Der größte Teil der Persönlichkeit mit ihren Kompetenzen, Vorlieben und Interessen bleibt unter der Decke, weil ▶





Erstrebenswert sind Eigenschaften, die nicht generell gut sind, sondern konkret zur Rolle passen, die es zu besetzen gilt.

einerseits die Zeit zu kurz ist, andererseits aber auch das Wissen und die Werkzeuge dazu fehlen.

Die drei Elemente des Job-Fit

Berufliche und karrierebezogene Interessen: Ist die Person wirklich an dieser Art von Arbeit, den zugehörigen Aufgaben und Zuständigkeiten interessiert? Falls ja, wie sieht dieses Interesse aus?

Beispielsweise gilt für eine gestandene Kraft im Vertrieb sicher, dass sie schlicht und einfach Freude am

Verkaufen haben muss. Dazu liebt sie es, auf Menschen zu- und einzugehen, um sie von etwas zu überzeugen, das ihnen Vorteile bringt. Tritt noch ein gesunder Kampfgeist im Kollegenkreis dazu und das Durchhaltevermögen, selbst schwierigen Kunden lukrative Aufträge abzurufen, so ist das Portfolio bereits mehr als vielversprechend.

Persönlichkeitsmerkmale:

Erstrebenswert sind Eigenschaften, die nicht generell gut sind, sondern konkret zur Rolle passen, die es zu besetzen gilt.

Ein guter Verkäufer verfügt also über eine positive Extraversion, zeigt sich dauerhaft begeisterungsfähig, ist sozial kompetent und hat ein feines Gespür für die Befindlichkeiten von Menschen. Er ist optimistisch und verwandelt Rückschläge und Zurückweisungen in einen Ansporn, diesen einen Kunden doch noch zu gewinnen. Zusätzlich lernt er daraus und bildet sich aus eigenem Antrieb weiter, um es in der Folge noch besser zu machen.

Kognitive Fähigkeiten:

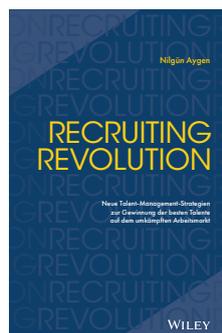
Sicherlich unerwartet liegt der Schwerpunkt beim Kognitiven nicht zuerst auf der Intelligenz, sondern eher auf dem Lernstil sowie der Geschwindigkeit und der Effektivität bei der Verarbeitung von Informationen.

Ein Praxisbeispiel: Eine starke Kraft im Vertrieb ist schnell und gut darin, Informationen zu verarbeiten, hat eine auf Menschen wirkende emotionale Intelligenz und ist rhetorisch talentiert. Anders läge dies etwa bei einem Ingenieur, der mathematische Talente im Vordergrund hat oder einer Führungskraft, die unter anderem durchsetzungsstark und strategisch begabt sein sollte.

Welche Methoden bestimmen den Job-Fit?

Im Wesentlichen existieren drei Methoden, um den Job-Fit eines Kandidaten zu bestimmen: wissenschaftlich eignungsdiagnostische Instrumente, teilstrukturierte

»Recruiting Revolution«
von Nilgün Aygen
336 Seiten
Erschienen: Oktober 2022
Wiley-VCH
ISBN: 978-3-527-51113-6



Interviews sowie Rollenspiele und / oder Fallstudien. Dabei sollte jedes der eingesetzten Werkzeuge die drei kritischen Job-Fit-Fragen abdecken:

- Mentale Fähigkeiten – kann diese Person diesen Job leisten?
- Verhalten – besitzt diese Person die erforderlichen Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale für diesen Job?
- Berufliche Interessen – will diese Person diesen Job leisten? Wird sie daran Freude haben?

Denn Interviews sind in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Dabei lassen die vorwiegend offenen Fragen frei formulierte Antworten zu, um einen tieferen Einblick in die Persönlichkeit zu ermöglichen. Hier wieder einige Beispiele aus dem Vertrieb:

- Wie stellen Sie sich die für Sie optimale Kundenbeziehung, beziehungsweise den optimalen Kundenkontakt vor?
- Welche Vorlieben haben Sie diesbezüglich?
- Wie gehen Sie normalerweise vor, um ein Netzwerk an Kontakten und Kaufinteressenten aufzubauen?
- Beschreiben Sie, welchen Stellenwert »Small Talk« für Ihren Kontakt zu Kunden und Interessenten hat.

Hinzu kommen weitere Fragen, die die Persönlichkeit der Bewerber im Fokus haben:

- Mit welchen drei Adjektiven würden Sie sich am treffendsten selbst beschrieben sehen?
- In welchem Bereich sehen Sie sich den größten Spielraum für Verbesserungen?
- Nennen Sie mir eine Stärke, die Sie jetzt nicht besitzen, aber sehr gerne hätten.
- Welche Pläne haben Sie, diesen Punkt zu verbessern?
- Gibt es etwas, das Sie an sich gerne ändern würden? Was wäre das und warum würden Sie es gerne verändern?

Alle diese Fragen sind nicht bunt zusammengewürfelt, sondern suchen nach Antworten, die für die konkret ausgeschriebene Stelle von Belang sind.

Was sieht der Job-Fit für eine Position aus?

Dem diagnostischen Job-Fit-Profilung ist stets ein vordefiniertes Job-Profil unterlegt. Oft und fälschlich fokussiert man dabei generell wünschenswerte Merkmale wie etwa »Teamfähigkeit«. Stattdessen geht es im Wesentlichen darum, welche Tätigkeiten, Ziele und Erfolge diese Position ausmachen beziehungsweise in ihr erreicht werden sollen. Einmal definiert, ergeben sich daraus die notwendigen Fähigkeiten und passenden Persönlichkeitsmerkmale.

Die dafür im Haus möglichen Verfahren sehen unter anderem so aus:

Experteneinschätzungen:

Ein strukturierter Fragebogen erhebt bei kenntnisreichen Stakeholdern (wie Vorgesetzte, direkte Mitarbeiter, HR-Experten) aus dem Umfeld der zu besetzenden Stelle, welche Anforderungen für den Erfolg dort welche Bedeutung haben.

Interne Benchmarks:

Bei Jobs mit messbaren Erfolgskriterien lassen sich bei bekannten Top-Performern Job-Fit-Merkmale herausarbeiten, die diese gemeinsam haben. Diese werden dann zu wichtigen Kriterien bei den Neueinstellungen.

Externe Benchmarks:

Ausgefeilte Bewertungsinstrumente enthalten oft eine Datenbank mit vorgefertigten Benchmarks, die für diese Position in der Branche Gültigkeit beanspruchen können. Diese können bei fehlenden internen Möglichkeiten oder zusätzlich zu diesen herangezogen werden.

Durch den Job-Fit wettbewerbsstärker werden

Naturgemäß kann der Prozess des Job-Fit-Profilings an dieser Stelle nur in Grundzügen umrissen werden. Die nötigen diagnostischen Werkzeuge sind nicht

Die Autorin



Nilgün Aygen gründete mit 23 Jahren ihr eigenes Unternehmen. Heute ist die Recruitingexpertin als Geschäftsführerin (DACH) von Profiles International bekannt.

immer leicht zu handhaben und sollten nur in kundigen Händen Verwendung finden. Je nach Unternehmensgröße und -anspruch kann zu Beginn mit externen Experten zusammengearbeitet und sukzessive eine eigene Kompetenz in der Organisation aufgebaut werden. Gehört der Job-Fit erst einmal zu den diagnostischen Standardverfahren, sinkt die Gefahr von Fehlbesetzungen und das Unternehmen gewinnt in allen Bereichen spürbar an Wettbewerbsstärke. ♦

Gehört der Job-Fit erst einmal zu den diagnostischen Standardverfahren, sinkt die Gefahr von Fehlbesetzungen und das Unternehmen gewinnt in allen Bereichen spürbar an Wettbewerbsstärke.





Möge die KI in Dir sein!

Warum ohne Kreative Intelligenz nichts läuft

EIN GASTBEITRAG VON HANNES KATZENBEISSER

Jetzt mal Hand aufs Herz: Glauben wir wirklich, dass uns die Künstliche Intelligenz all die bahnbrechenden Erfindungen und Geschäftsmodelle der Zukunft ausspucken wird? Ich bezweifle das, denn nach mehr als 10.000 Menschen, die ich in meiner Tätigkeit als Trainer, Speaker und Berater getroffen habe, weiß ich, dass die besten Ideen und größten Erfolge ihren Ursprung in der Vision, Inspiration und Motivation von Menschen haben, die bereit waren, ihre Komfortzone zu verlassen, um ihre neuronalen Verbindungen aufzubrechen und neu zu ordnen.

Künstliche Intelligenz ist doof

Was auch immer wir den Systemen hinter Künstlicher Intelligenz abverlangen, es wird an Kreativität im besten Fall der Multiplikator dessen sein, was Menschen irgendwann einmal schon erschaffen haben. Berücksichtigen wir jetzt die Tatsache, dass uns diese Systeme nur dann effizient dienen können, wenn wir bereit sind zu verstehen, wie sie funktionieren, dann zeigt sich schon der erste Stolperstein. Was uns Künstliche Intelligenz allerdings ermöglicht, ist die Einsparung von wertvoller Zeit, um Wege so effizient wie möglich zurücklegen zu können. Voraussetzung dafür ist jedoch, den Weg zu kennen, seine Vision, seine Philosophie, seine Aufgaben so gut wie möglich beschreiben zu können. Und das ist der größte Teil der Arbeit. Kein Wunder also, wenn viele Firmen das Füttern der KI inzwischen verboten haben, da sie damit dem System wertvolle kreative Ansätze liefern könnten, die plötzlich allen zugänglich würden. Wer sich darauf verlässt, dass Künstliche Intelligenz den großen Wurf bringt, könnte also immer öfter nur das bekommen, was andere schon zigmal durchgekaut haben.

Fokus ist Macht

Wie wollen wir die Systeme fordern, wenn wir selbst nicht bereit sind, gefordert zu werden? Einer Studie zur Folge hat sich die produktive Arbeitszeit in Unternehmen pro Tag bereits auf 2,53 Stunden reduziert. Kein Wunder, was soll auch dabei rauskommen, wenn wir rund 60 Mal pro Tag die Inboxes und Benachrichtigungen checken, gleichzeitig aber rund eine Viertelstunde brauchen würden, um in die Hochkonzentrationsphase zu kommen. Und dann leiden noch immer viele Unternehmen darunter, sich selbst zu verwalten. Es wird nach wie vor mehr Zeit mit Reportings und sinnloser Informationsverteilung verbracht, als die Zeit dafür zu nutzen, am Unternehmen selbst zu arbeiten. Veraltete Unternehmensstrukturen, entscheidungs-schwache Führungskräfte und Eigentümer, die teilweise selbst nicht mehr an ihr Unternehmen glauben oder keine Entscheidungen treffen, sind leider kein Einzelfall.



Kreative Intelligenz schlägt Künstliche Intelligenz.

Es schreit also regelrecht danach, eingefahrene Muster zu hinterfragen und Abläufe neu aufzusetzen.

Zurück zum generativen Denken

Will man das volle Potential der Menschen im Unternehmen nutzen und fördern, so startet jeder generative Prozess damit, jedem einzelnen die Möglichkeit zu geben, seine Ideen zu erarbeiten, um erst danach in kleinen Gruppen jede noch so verrückte Idee auszutauschen, jedoch noch nicht zu bewerten. Nur so können dominante und hierarchische Show-Stopper vermieden werden. Erst zuletzt erfolgt die Präsentation der Gruppen vor versammelter Mannschaft, um in die Diskussion zu kommen.

Die vier Schritte zur Einzigartigkeit

Jeder kreative Prozess braucht Zeit. Zeit, die mit Künstlicher Intelligenz jedoch nur dann abgekürzt werden kann, wenn wir den Prozess in vier Phasen unterteilen. Am Anfang steht dabei immer das Verstehen, in dem der Herausforderung auf den Grund gegangen wird und Klarheit geschaffen wird, wo genau anzupacken ist. Phase zwei widmet sich der Entwicklung von Ideen für Lösungen. Erst in Phase drei starten wir mit der Bewertung, um Ideen nach Qualität und ganzheitlicher Umsetzbarkeit zu ordnen sowie zu entscheiden, was umgesetzt werden soll. Erst in Phase vier lernen unsere Ideen zu laufen.

Über Nacht reich werden

Ich werde es nie vergessen, als ich bei einer meiner Keynotes hinter der Bühne auf Howard Carpendale traf. Seine Aussage

»Wer über Nacht reich werden will, muss tagsüber hart arbeiten!« erzähle ich gerne weiter, denn sie beschreibt die Realität in einer Welt, die auf sozialen Kanälen viel verspricht und wenig hält. Wir werden also nur dann schnell erfolgreich werden und es auch bleiben, wenn wir zuerst konzentriert an uns und unseren Themen arbeiten und diese dann auch zielgerecht formulieren können. Und das erfordert Kreative Intelligenz und selbstbewusste Redepersönlichkeiten mit Herz und Hirn. Wir brauchen wieder mehr analoge Werkzeuge, die das an die Oberfläche holen, was uns Menschen ausmacht: Empathie, Innovationsgeist, emotionales Verständnis, ethisches Bewusstsein, soziales Verhalten und Selbstreflexion. ♦

Der Autor



Hannes Katzenbeisser: Der WOW-Effekt-Macher® ist Unternehmer, LENA Award-Preisträger und ERFOLG Magazin Top-Experte 2024 für Positionierung, Marketing und Verkauf.

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.



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.

LIFESTYLE



Online

Frauke Ludwig: Ehrgeiz ist wichtig!

Als Moderatorin ist Frauke Ludwig der Öffentlichkeit bekannt. Im Gespräch mit ihrer Tochter, der wirtschaft tv Moderatorin Nele Ludwig, 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 Ludwig über seinen beruflichen Lebensweg und darüber, warum er während seiner TV-Karriere noch einige Zeit lang zusätzlich parallel arbeitete. Zudem ...

TALK



Do, 27.06.

Hellmeyer: Deutsche Energiepreise sind nicht konkurrenzfähig!

Woran liegt es eigentlich, dass die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Energiepreise sehr viel schlechter ist als die in anderen Ländern? Der Finanzexperte und Netfonds-Chefvolkswirt **Folker Hellmeyer** ist zu Gast im wirtschaft tv Talk ...

NEWS



Fr, 21.06.

Russland und Nordkorea weiten Partnerschaft aus

Russlands Präsident Wladimir Putin hat bei seinem Staatsbesuch in Nordkorea mit Machthaber Kim Jong-un einen neuen Vertrag über eine allumfassende strategische Partnerschaft unterzeichnet. Das meldeten laut der Deutschen Presse-Agentur ...



Di, 25.06.

Inflation erstmals seit Jahren auf zwei Prozent

Erstmals seit fast drei Jahren hat im Mai die Inflation in Großbritannien wieder auf der Zielmarke von zwei Prozent gelegen. Die Verbraucherpreise erhöhten sich auf Jahressicht um 2,0 Prozent, nach 2,3 Prozent im Vormonat. Das teilte laut der Deutschen Presse-Agentur das Statistikkamt ONS in London mit.



Mi, 26.06.

Gastgewerbe: Experten erwarten mehr Pleiten

Seit dem 1. Januar 2024 gilt für Speisen in der Gastronomie wieder der reguläre Mehrwertsteuersatz von 19 Prozent. Das hatte entsprechende Preissteigerungen für die Kunden zur Folge. Branchenbeobachter rechnen daher mit mehr Pleiten in der Gastronomie, berichtet die Deutsche Presse-Agentur.



Mo, 17.06.

Experte: Vorsicht vor Klima-Aktivismus!

Axel Bojanowski ist Wissenschaftsjournalist und zu Gast im wirtschaft tv Talk mit wirtschaft tv Chefanchor Sascha Oliver Martin. Der Experte ist der Meinung, dass man Berichterstattungen über den Klimawandel kritisch sehen sollte.

NEWS



Mo, 24.06.

Umwelthilfe fordert Klimaprüfung von Habeck

Die Deutsche Umwelthilfe fordert Wirtschafts- und Klimaschutzminister Robert Habeck zu einer »Klimaprüfung« bei der geplanten Kraftwerksstrategie auf. Bundesgeschäftsführer Sascha Müller-Kraenner sagte der Deutschen Presse-Agentur, wer heute ...



Di, 25.06.

Analyse: Homeoffice-Angebote vereinfacht

Stellenangebote für Homeoffice-Jobs haben einer Analyse zufolge innerhalb von fünf Jahren erheblich zugenommen – und das auch nach der Pandemie. Der Anteil an Online-Stellenanzeigen mit Homeoffice-Möglichkeit habe sich seit 2019 auf fast 18 ...

BÖRSE



Fr, 14.06.

Experte: Wie investiert man am besten in Energie?

Ganz Deutschland spricht momentan über die steigenden Energiepreise. Somit wird der Energiemarkt auch für Anleger interessant. **Timo Renner**, CEO von Private Capital Management, ist zu Gast im wirtschaft tv Börsentalk. Im Gespräch mit ...



Mi, 19.06.

Experte: Achtung bei Investitionen in Erneuerbare!

Immer mehr Anleger achten bei ihren Investments auf Nachhaltigkeit. **Holger Kuhlmann**, Geschäftsführer von EverCraft Eco-technologies, ist zu Gast im wirtschaft tv Börsentalk mit Börsenkorrespondent Mick Knauff. Der Experte gibt Tipps, wie ...

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



»SEI NICHT FAUL!«

BEST OF VERTRÄGE VERHANDELN

Im Rahmen einer über mehrere Wochen andauernden Vertragsverhandlung übersandte ich vor einiger Zeit meinem Verhandlungspartner eine Klausel, die meinem Gegenüber nicht gefiel. »Nein, das müssten Sie bitte noch einmal anders formulieren.« Gesagt,

Der Autor



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

getan, aber auch Versuch Nummer zwei fiel nicht zufriedenstellend aus. Aus Spaß nenne ich dieses Hin und Her immer gerne »Rate die Klausel – Das bekannte und beliebte Familienspiel«. Wirklich effizient ist diese Vorgehensweise nicht. Und daher habe ich mir angewöhnt, in dieser Situation den Spieß einfach umzudrehen. »Okay, verstehe, Sie finden die Klausel nicht gut. Schicken Sie mir doch bitte eine Formulierung, die Ihren Vorstellungen entspricht!«

Sie können es mir glauben oder nicht; in der überwiegenden Anzahl der Fälle höre ich danach meistens nichts mehr von der Gegenseite und der anfangs so schlechte Vorschlag ist dann wohl doch akzeptabel. Andere kann man schnell kritisieren, aber selbst etwas zu formulieren ist dann doch nicht so einfach. Und diese fehlende Kreativität kann man sich zunutze machen. Nicht meckern, sondern selbst machen, beziehungsweise entwerfen, ist dann das Motto.

Manchmal ist hier aber auch ein gutes Stück Faulheit mit im Spiel. Und das können Sie sich auch zunutze machen, wenn es um die Frage geht, wer den ersten Entwurf des Vertrages anfertigen soll.

Klar, es ist bequemer, einen von der anderen Seite entworfenen Vertrag zu kommentieren, statt selbst in mühevoller Kleinarbeit etwas zu entwerfen. Aber wenn Sie für sich selbst diesen inneren Schweinehund überwunden haben, macht es absolut Sinn, dass Sie das Zepter in die Hand nehmen und den ersten Entwurf anfertigen. Vielleicht freut sich sogar noch die andere Seite. Sie aber können alles in den Vertrag hineinnehmen, was Ihnen wichtig ist. Und der andere muss dann erst einmal suchen, ob seine für ihn relevanten Punkte ebenfalls enthalten sind, beziehungsweise muss er diese noch hinein verhandeln.

Also, seien Sie nicht faul, ein bisschen Mühe beim Verhandeln wird belohnt! ♦



Bilder: Depositphotos / Dmytro_Z, Marc Kupjetz, Cover: Redline Verlag

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



BEST OF WEB

Studie: Apple über eine Billion US-Dollar wert

Erfolg für Tim Cook und sein Unternehmen: Der US-Konzern Apple hat laut einer Studie den Markenwert von einer Billion US-Dollar überschritten und ist nach wie vor das wertvollste Unternehmen der Welt. Der Wertzuwachs betrage 15 Prozent im Vergleich zum Vorjahr und sei weltweit einzigartig, zitiert die »Zeit« die Marktforschungsfirma Kantar auf ihrer Onlineplattform. Apples KI-Strategie soll dem »BrandZ Most Valuable Global Brands Report 2024« zufolge für den Zuwachs maßgeblich sein.

Einen Boom der Technologiebranche untermauert auch der Chiphersteller Nvidia mit einem Plus von knapp 180 Prozent auf aktuell 202 Milliarden US-Dollar. Das Unternehmen ist innerhalb eines Jahres um 18 Ränge der wertvollsten Unternehmen aufgestiegen und hat zudem den Wert seiner Aktien verdreifacht. Nvidia führt mit einem Marktanteil von rund 80 Prozent den Weltmarkt für KI-Spezialprozessoren.

Neben Apple liegen mit Google (753 Milliarden US-Dollar), Microsoft (713 Milliarden US-Dollar) sowie Amazon (577 Milliarden US-Dollar) drei weitere US-amerikanische Digitalkonzerne auf den ersten vier Plätzen der Liste. Die Deutsche Telekom belegt ...

Den gesamten Beitrag finden Sie auf founders-magazin.de



Story



Fußballer: Nach der Kicker-Karriere ins Business

Nicht wenige Profi-Fußballer verdienen während ihrer aktiven Zeit Millionen. Doch was ist, wenn die Karriere mit Mitte 30 endet? Einige erfolgreiche Profis haben einen Schritt weitergedacht, und ihr Geld in die zweite Karrierenhälfte investiert: Sie sind Unternehmer geworden. Uli Hoeneß zum Beispiel hat bereits Mitte der 1980er Jahre in sein Unternehmen »HoWe Würstwaren« investiert und beliefert mit seinen Nürnberger Würstchen Supermarktketten und die Allianz Arena.

Auch Oliver Kahn ist Unternehmer, unter anderem hat er das Unternehmen »Goalplay« gegründet. Es bietet Hobby-Kickern eine App fürs Torwarttraining. Kahn war bereits in seiner aktiven Laufbahn als Torwart und Werbegesicht mehrfacher ...

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

Unternehmen



Diskriminierungsvorwurf droht: Bei Stellenausschreibungen auf die Formulierung achten!

Auf die Wortwahl kommt es an: Das musste jüngst auch ein Arbeitgeber vor dem Arbeitsgericht Heilbronn erfahren. Dieses entschied nämlich, dass er an einen abgelehnten Bewerber eine Summe von 7.500 Euro zahlen müsse. Der Grund? Altersdiskriminierung, wie die »Kanzlei für Arbeitsrecht Christina Linke« kürzlich in einer Pressemitteilung berichtete.

Denn die Stellenausschreibung habe die folgenden Zeilen beinhaltet: »Als Digital Native fühlst du dich in der Welt der Social Media, der datengetriebenen PR, des Bewegtbildes und allen gängigen Programmen für DTP, CMS, Gestaltung und redaktionelles Arbeiten zu Hause.«

Der abgelehnte Bewerber, ein Diplom-Wirtschaftsjurist, sei allerdings im Jahr 1972 geboren worden und besitze somit ...

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

Moment
Mal!



Unternehmen 125 Jahre Autobau bei Opel

Der Autobau von Opel feierte am 8. Juni unter dem Motto »Forever forward since 1899« in Rüsselsheim sein 125. Jubiläum. Sogar Bundeskanzler Olaf Scholz war anwesend und betonte in einer Rede die Wichtigkeit der Automobilindustrie in Deutschland. Doch warum heißt es eigentlich »125 Jahre Autobau« und nicht »125 Jahre Opel«? Was viele überraschen dürfte, ist, dass ursprünglich Nähmaschinen unter dem Gründer Adam Opel hergestellt wurden.

Über Nähmaschinen und Fahrräder 1863 machte sich der gelernte Schlossermeister Adam Opel, der in Rüsselsheim aufgewachsen war, in einem ehemaligen Kuhstall selbstständig, um Nähmaschinen zu produzieren. Da die Fertigung jedoch sehr viel Zeit in Anspruch nahm, wurden auch fremde Nähmaschinen des Pariser Herstellers Plaz und Rexroth verkauft. Durch die Hochzeit mit Sophie Marie Scheller und einem Lottogewinn von deren Vater konnte Opel dann 1868 sein eigenes Unternehmen namens ...

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

Bilder: IMAGO / ABACAPRESS (Collin Xavier) / Future Image (R. Schmiegel) / Herrmann Agenturfotografie, Despositphotos / classenlayouts



Aufschieben war gestern!

von Monique Bogdahn
128 Seiten, erschienen: Dezember 2023
GRÄFE UND UNZER Verlag, ISBN: 978-3-833-89010-9

Monique Bogdahn betreibt den super erfolgreichen Instagramkanal »aufschieben.war.gestern!« und weiß ganz genau wie es geht. Sie zeigt in diesem ungemein hilfreichen und motivierenden Buch die besten Start- und Umsetzungshilfen aus der Praxis. So setzen wir endlich um, was wir wirklich wollen!

Die 5 Rollen einer Führungskraft

von Wladislaw Jachtchenko
174 Seiten, erschienen: Oktober 2020
Remote Verlag, ISBN: 978-3-948-64209-9

Damit Sie als Leader die nötige Anerkennung finden und Ihre Leadership Skills auf das nächste Level heben, bringt dieses Buch die weltweit besten Führungs-Tools des 21. Jahrhunderts auf den Punkt. Wladislaw Jachtchenko verrät Ihnen in seiner prägnanten Art, wie Sie die 5 Rollen der idealen Führungskraft besser beherrschen.



Menschen wie ein Buch lesen

von Patrick King
310 Seiten, erschienen: Mai 2021
Pkcs Media, Inc., ISBN: 978-1-647-43274-4

Werfen Sie einen Blick in sich selbst und andere! Verstehen Sie die subtilen Signale, die Sie aussenden, und steigern Sie Ihre emotionale Intelligenz. Patrick King ist ein internationaler Bestsellerautor und Coach für soziale Kompetenzen. Seine Schriften schöpfen aus einer Vielzahl von Quellen, Coaching und Erfahrungen.

Mitarbeitergespräche

von Roland Wille und Wilfried Braig
200 Seiten, erschienen: November 2011
Orell Füssli, ISBN: 978-3-280-05463-5

Die meisten Führungskräfte wissen theoretisch, wie man ein Mitarbeitergespräch führt. Wenn es jedoch konkret wird, fehlen schlicht die Formulierungen. Was tun? Wilfried Braig und Roland Wille bieten Lösungen für jede Gesprächssituation mit einer Theorie der Gesprächsführung in diesem Handbuch für Führungskräfte.



Nach ganz oben

von David Döbele
288 Seiten, erschienen: September 2023
FinanzBuch Verlag, ISBN: 978-3-959-72738-9

Wirtschafts-Influencer und Karriereberater David Döbele gibt in seinem ersten Buch einen Einblick in die Welt der Top-1% und zeigt, wie Wirtschaftslenker und Investoren ticken, was sie antreibt und was sie gemeinsam haben. Aus seiner langjährigen Erfahrung und unzähligen Gesprächen destillierte er das Erfolgsrezept der Elite von morgen.

Cover: GRÄFE UND UNZER Verlag, Hogrefe Verlag, Pkcs Media, Inc., Orell Füssli, FinanzBuch Verlag

W *wirtschaft* tv original

LEBEN AUF DER ÜBERHOLSPUR

BERATER

STAFFEL 3

Die Reality
Serie

Jetzt
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