

QUANTUM

FROM EXPERTS
TO LEADERS

EXPERTEN IM FOKUS

Nicole Clausen
Karsten Dittmann
Tim-O. Goldmann
Thorsten Heinisch

BACK TO OFFICE

Neustart oder Rückschritt?
So meistern Sie den
Übergang

NEUKUNDEN MIT LINKEDIN SYSTEMATIK

Zuverlässig Planen
ohne Werbekosten

NEW WORK

Die Zukunft
der Vergütung
für Arbeit

TONI INNAUER

Von der Schanze
ins Business:
Was Führungskräfte
vom Spitzensport
lernen können

INTERVIEW

DR. HARALD SCHÖNFELD

EXPERTE FÜR
INTERIM
MANAGEMENT

**KEINE ZEIT
FÜR 100 TAGE -
FÜHRUNG BEGINNT
JETZT!**

Bild © DARKO LEKO - www.smile-solutions.de



Deutschland EUR 20,00
Österreich EUR 22,00
Schweiz SFr 24,00



Model X



543 km
Reichweite
(WLTP)

2,6 Sek.
0 - 100km/h¹

9,9 Sek.
Viertelmeile

1.020 PS
Fahrzeugleistung²

Angezeigte Technische Daten sind Werte des Model X Plaid.

10 Tage!

Wirkung von Anfang an:
Die ersten Tage eines
Interim Managers
entscheiden.

Interim Management:
Schnelle Wirkung in
kritischen Situationen

Die Analyse 4.0

Interim Manager haben keine lange Einarbeitungszeit – sie müssen von Anfang an Ergebnisse liefern. Ihre Aufgabe ist es, in kürzester Zeit messbare Fortschritte zu erzielen, eine Fähigkeit, die in der heutigen dynamischen Geschäftswelt immer wichtiger wird.



Bild © DARKO LEKO - www.smile-solutions.de

Sofortige Resultate

Unmittelbare Ergebnisse sind das Markenzeichen eines Top-Interim-Managers. So erzeugt ein exzellenter Interim Manager vom ersten Tag an spürbare Wirkung. Während festangestellte Führungskräfte oft 100 Tage Einarbeitungszeit genießen, sind Interim Manager Spezialisten für kritische Situationen und schnelle Resultate. Ihre Expertise liegt darin, in kürzester Zeit messbare Ergebnisse in der Umsetzung zu liefern – eine Fähigkeit, die in der heutigen dynamischen Geschäftswelt unerlässlich ist.

Die Effektivität eines Interim Managers hängt maßgeblich von seiner Vorgehensweise ab, die sich an der jeweiligen Projektphase orientiert. Besonders die Startphase ist entscheidend für den Gesamterfolg der Mission. In diesem Artikel beleuchten wir die kritischen ersten beiden Phasen und zeigen auf, wie Top-Interim-Manager diese meistern.

Gegenseitige Verantwortung: Interim Manager und Unternehmen im Tandem

Nicht nur der Interim Manager steht in der Pflicht – auch die Geschäftsführung spielt eine zentrale Rolle für den Erfolg. Eine klare Aufgabenstellung, offene Kommunikation und die Bereitschaft zu schnellen Entscheidungen sind unerlässlich, um das volle Potenzial eines Interim Einsatzes auszuschöpfen.

In den folgenden Abschnitten erfahren Sie, wie Sie einen erstklassigen Interim Manager erkennen und welche Schritte in den ersten 10 Tagen den Grundstein für einen erfolgreichen Projektverlauf legen.

Eins plus drei: Die vier Phasen eines Interim Management Projektes

Bei den Ansprüchen an die Performance eines Interim Managers liegt es auf der Hand, dass der Break Even zwischen Lernphase und Wirkung im Unternehmen viel früher als bei einem Festangestellten einsetzen muss.



Abb.: Phasen eines Interim Management Projektes.
Quelle: Dr. Harald Schönfeld. Nachdruck mit Quellenangabe erlaubt.

Professionelle Interim Manager gliedern daher den systematischen Ablauf eines Interim Management Projektes in vier Phasen, denen jeweils bestimmte Themen und Massnahmen zugeordnet werden. Das bringt Qualität und Geschwindigkeit.

In all diesen Phasen verfügt ein Interim Manager über eine neutrale und objektive Sichtweise («von aussen»). Er verfolgt im Unternehmen seines aktuellen Einsatzes keinerlei persönliche (Karriere-) Interessen. Seine eigene Agenda dreht sich nur um die Sache, für die er engagiert wurde und für die er im Nachgang eine (gute) Referenz für Folgeprojekte im Markt erhalten möchte. Dies ermöglicht ihm sehr rasch, gemeinsam mit allen Beteiligten zielführende Lösungsansätze zu entwickeln und diese mit hoher Akzeptanz auch durch- und umzusetzen.

Eine hohe fachliche Kompetenz und aktuelles Know-how – idealerweise nachgewiesen durch Erfolgsbeispiele bei vergleichbaren Interim Management Projekten und relevante Weiterbildungen - ist dabei natürlich vorauszusetzen. Im Sinne der Sache kann in einer solchen Interim-Rolle ein «Leistungsdruck» für die Teams – und auch für sich selbst - während der gesamten Mandatsdauer hochgehalten werden.

Phase 1: Die Auftragsklärung

In einem Interim Management Projekt gibt es kaum Raum oder Zeit für grössere Korrekturen oder Neuanfänge. Umso entscheidender ist deshalb ein gelungener Start. Die Arbeit eines Interim Managers beginnt daher schon vor dem Antritt

Phase für beide Seiten positiv, erfolgt i.d.R. ein Vertragsabschluss mit Auftragserteilung.

Phase 2: Die Auftragsanpassung

Auftraggeber tragen entscheidend zum Gelingen bei, indem sie sicherstellen, dass in der Startphase die

Kalibrierung der Zusammenarbeit

Rein inhaltlich steht ab Tag 1 die Plausibilisierung der Vorgaben und die Konkretisierung des bei der Auftragsklärung (Phase 1) besprochenen Plans und der damit zusammenhängenden Massnahmen im Vordergrund. Die Auftrag



Praxistipp für Unternehmen:

Investieren Sie bereits vor der Vertragsunterzeichnung 1-2 Tage in eine gemeinsame Zieldefinition. Klären Sie, was Sie durch den Einsatz eines Interim Managers erreichen wollen – aber auch, was Sie ganz bewusst nicht wünschen.

Ist eine auf Interim Management spezialisierte Personalberatung mit dabei, kann diese unterstützend wirken und/oder den Prozess moderieren.

So entsteht Verständnis füreinander und eine von allen Seiten getragene Übereinkunft. Wichtig ist, dass der Interim Manager die Denkweise und Werte des Unternehmens und der Auftraggeber versteht.

im Unternehmen vor Ort. Sie startet mit einer Auftragsklärung. Dabei geht es um ein vertieftes Verständnis der Ausgangssituation, der Zielstellung, des Budgets und der besonderen Wünsche des Auftraggebers, ggfs. weiterer Stakeholder. Die Auftragsklärung mündet in ein unternehmensspezifisches und von allen Seiten abgestimmtes und genehmigtes Anforderungsprofil. Dieses Verständnis ist wertvoll, denn es vermittelt dem Interim Manager für später den richtigen Handlungsleitfaden für zielführende Entscheidungen und Handlungen - auch ohne detaillierte Absprache im Einzelfall. Verläuft diese

wichtigsten Managementmitglieder vor Ort persönlich verfügbar sind. Ihre Aufgabe am ersten Tag ist es, die Bedeutung des Projektes und des Interim Managers mit aller Entschiedenheit bei den Stakeholdern zu vermitteln, um die Basis für ein starkes «Standing» und damit die Akzeptanz des Interim Managers zu legen.

Das kann mündlich geschehen, z.B. bei einer Betriebsversammlung oder bei einem Rundgang durch die Abteilungen, aber auch schriftlich, z.B. durch ein Memo an die Belegschaft oder eine Presseerklärung.

geber sollten in dieser Zeit für den Interim Manger leicht erreichbar und zugänglich sein. Gerade wenn in den ersten Tagen Unklarheiten bestehen oder Feinabsprachen nötig sind, müssen diese zeitnah getroffen werden können. Das ist ein wichtiger Beitrag zum Kalibrieren der Zusammenarbeit. In der Praxis findet sich bei vielen professionellen Interim Managern in den ersten Tagen im Projekt eine Vorgehensweise mit folgendem Muster:

- Gespräche mit sämtlichen Schlüsselpersonen (innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, ggfs. auch Kunden und



Über die Autoren:

Dr. Harald Schönfeld

ist seit 2003 im Interim Management-Business tätig. Als Gründer und Geschäftsführer der auf Interim Management spezialisierten Personalberatung butterflymanager GmbH (www.butterflymanager.com) zählt er zu den langjährig am Markt etablierten und anerkannten Persönlichkeiten der Branche. Die von ihm entwickelte butterflymanager®-Methode zur Besetzung von Führungspositionen mit Interim Managern ist international anerkannt. Dr. Schönfeld ist Herausgeber von zwei Fachbuchreihen und mehrfacher Buchautor zu den Themen Interim Management sowie Aufsichtsrat. Zudem ist er Dozent im Lehrgang «Certified Interim Manager» der Future Academy des globalen Think Tank Diplomatic Council, mit Beraterstatus bei den Vereinten Nationen (UNO).

Norbert Wittmann

ist der Initiator und Mit-Herausgeber des Quantum Magazins. Mit der Vision, ein Medium für fundiertes Wissen, praxisnahe Strategien und exklusive Einblicke zu schaffen, entwickelte er Quantum als ein Magazin für Inspiration, Innovation und nachhaltigen Unternehmenserfolg. Sein Ziel: Vordenker, Entscheider und Experten zu vereinen, um die Herausforderungen der Wirtschaft mit neuen Perspektiven zu gestalten.

Lieferanten), sowie mit zufällig gewählten Personen in der Wertschöpfungskette.

- Verständnis finden für die Schnittstellen in der Wertschöpfungskette; im Sinne einer Nachvollziehbarkeit, warum die Dinge so sind, wie sie (bisher) sind.
- Überprüfung der Problemwahrnehmung und der Dringlichkeit auf allen Stufen und aus mehreren Perspektiven.
- Verstehen der Faktenlage und Planabweichungen: Kennzahlen, Projektpläne und Operationspläne. Das schafft Sicherheit in Bezug auf «Zahlen».

Kernaussage

Der Artikel von Dr. Harald Schönfeld und Norbert Wittmann verdeutlicht die entscheidende Rolle eines Interim Managers in den ersten zehn Tagen eines Einsatzes. Während festgestellte Führungskräfte oft eine längere Einarbeitungszeit haben, müssen Interim Manager sofort liefern. Ihre Fähigkeit, sich schnell in Unternehmensstrukturen einzuarbeiten, komplexe Situationen zu analysieren und rasch umsetzbare Lösungen zu entwickeln, macht sie zu einer essenziellen Ressource für Unternehmen in Transformations- oder Krisensituationen.

Ein zentraler Aspekt ist die enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Interim Manager. Eine klare Auftragsklärung vor dem eigentlichen Start bildet die Grundlage für den Erfolg. Ebenso entscheidend ist die Auftragsanpassung, in der der Manager die Gegebenheiten vor Ort validiert und mit den Stakeholdern kalibriert. Hierbei spielen persönliche Verfügbarkeit, offene Kommunikation und schnelle Entscheidungswege seitens des Unternehmens eine entscheidende Rolle.

Erfolgreiche Interim Manager arbeiten in strukturierten Phasen und bringen eine neutrale, objektive Sichtweise mit, da sie keine langfristigen Karriereinteressen im Unternehmen verfolgen. Ihr Fokus liegt ausschließlich auf der erfolgreichen Umsetzung ihrer Mission. Bereits in den ersten zehn Tagen legen sie mit Analysen, Gesprächen mit Schlüsselpersonen und einer schnellen Umsetzung von Maßnahmen den Grundstein für eine nachhaltige Veränderung.

Interim Management ist somit weit mehr als nur eine temporäre Führungslösung – es ist eine hochspezialisierte Disziplin, die Unternehmen in kritischen Situationen entscheidende Wettbewerbsvorteile verschaffen kann. Wer von Anfang an die richtigen Weichen stellt, maximiert den Erfolg dieses gefragten Management-Ansatzes.

- Überprüfung, ggfs. Korrektur von Ausgangshypothesen und Schlüssel-Massnahmen. Austausch dazu mit den Auftraggebern.

Praxis

In der Praxis steht somit meist schon nach 10 Tagen ein konkretisiertes Konzept für die Zielerreichung. In manchen Unternehmen folgt dann noch ein offizieller Kick-off mit dem Auftraggeber (bzw. Geschäftsführung oder Vorstand) und in der Folge mit der Belegschaft und allen anderen relevanten Stakeholdern. ///



Das Buch der **Steinbeis Augsburg Business School** und der **Denkfabrik Diplomatic Council** beleuchtet die aktuellen Herausforderungen für Aufsichtsräte und Beiräte in Zeiten digitaler Transformation, regulatorischer Anforderungen und technologischer Entwicklungen wie Künstlicher Intelligenz.

Die Fähigkeit, gezielt die richtigen Fragen zu stellen, ist essenziell, um Risiken frühzeitig zu erkennen, finanzielle Stabilität zu sichern und strategische Entschei-

dungen fundiert zu treffen. Eine präzise Fragetechnik hilft, Unternehmensstrategien kritisch zu hinterfragen, Fehlentwicklungen zu identifizieren und langfristige Wachstumschancen zu nutzen.

Das Buch bietet eine praxisnahe Orientierung, um die Verantwortung in Aufsichtsgremien mit Weitsicht wahrzunehmen. Mit Beiträgen von 28 Expert:innen liefert es konkrete Ansätze zur Bewertung wirtschaftlicher Risiken und der Rolle der Unternehmensführung in einem sich wandelnden Marktumfeld.



16. Martin Pfaendler



4. Dr. Harald Schönfeld



26. Anke Sommer



34. Nicole Kloppenburg



78. Marcus Deutsch

INTERIM MANAGEMENT

- 4 **DIE ERSTEN 10 TAGE EINES INTERIM MANAGERS**
Dr. Harald Schönfeld / N. Wittmann
- 12 **DAS INTERIM MANAGEMENT IST IM WANDEL, ABER WIE?**
Jan Beutnagel

WIRTSCHAFTSTRENDS

- 16 **WIE SICH IN ZUKUNFT DIE VERGÜTUNG FÜR ARBEIT ÄNDERT**
Martin Pfaendler
- 22 **VON VORREITERN LERNEN UND ALTE DENKMUSTER ABLEGEN**
Anne M. Schüller

UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

- 26 **UNTERNEHMER, ENTSCHEIDUNGEN ÜBER LEBEN UND TOD**
Anke Sommer
- 30 **MITO®-MODELL - NACHHALTIGE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG**
Prof. Dr. Hartmut Binner

ANALYSE 4.0

- 34 **BACK TO OFFICE, RÜCKSCHRITT ODER FORTSCHRITT?**
Nicole Kloppenburg
- 38 **DER PREIS DES STILLSTANDS**
Uron Memeti

INTERVIEW

- 62 **TONI INNAUER**
Der ehemalige österreichischer Skispringer und Olympiasieger gibt Wertvolle Einsichten für Entscheider.

QUANTUM's
EXPERTS OF THE YEAR 2025

- 46 **NICOLE CLAUSEN #001**
Mit NeuroZen® verborgene Potenziale entdecken
- 50 **KARSTEN DITTMANN #002**
Der Mann, der Unternehmen neu erfindet
- 54 **TIM-O. GOLDMANN #003**
Die HR-Abteilung wird zum Profit-Center
- 58 **THORSTEN HEINISCH #004**
Supply Chain – von Kostenstelle zur Profitquelle

LEADERSHIP

- 72 **TEAMSPIRIT UND ERFOLGREICHE FÜHRUNG - INSPIRIERT VON JÜRGEN KLOPP** – Sabine Hübner
- 78 **INEFFEKTIVE FÜHRUNG BREMST UNTERNEHMEN, HEMMT INNOVATION UND STEIGERT FLUKTUATION** – Marcus Deutsch
- 84 **WIE DER IRONMAN-TRIATHLON DIE PERSPEKTIVE AUF MODERNE FÜHRUNG FÖRDERT**
Marcel Wickert
- 88 **NEUROWISSENSCHAFTLICHE FÜHRUNG & KI, IST DAS DIE ZUKUNFT?** – Matthias Reithmann
- 96 **GROWTH-LEADERSHIP REVOLUTIONIERT UNTERNEHMEN UND MACHT SIE KRISENSICHER**
Dr. Anja Henke
- 100 **SELBSTFÜHRUNG ENTSCHLÜSSELT! SO GEHT MODERNE FÜHRUNG** – Cornelius Scheier



116. Dr. Med. Peter Caspari



150. Harald Kopeter



62. Toni Innauer



138. Dennis Jedlicka



118. Danny Haitmann

LEADERSHIP

- 104 **ENTSCHEIDER UND CEOS DÜRFEN JETZT UMDENKEN! INSPIRIERT VON PROF. DR. VIKTOR FRANKL** – Anja Gaberdann

PERSONAL BRANDING

- 112 **VOM LAUFSTEG IN DIE CHEFETAGE** – Sofia Wakabayashi

BEAUTY & GESUNDHEIT

- 116 **ÜBER DIE VORZÜGE DER OBERLIDSTRAFFUNG IN ZEITEN DER ONLINE MEETINGS**
Dr. Med. Caspari, München

- 118 **WARUM RESILIENZTRAINING UND COACHING HEUTE UNVERZICHTBAR SIND** – Danny Haitmann

INTERNATIONAL EXPERIENCE

- 122 **EUROPA VS. JAPAN WOHER KOMMT DIE EFFIZIENZ JAPANISCHER PRODUKTIONEN?**
Robert Reseneder
- 128 **EUROPA VS. CHINA DIE UNTERSCHIEDE BEIDER BUSINESSKULTUREN**
Christoph Zangl
- 134 **MEXIKO CHANCEN, HERAUSFORDERUNGEN & ERFOLGSFAKTOREN**
Ulvi I. Aydin
- 170 **WESTSAHARA FÜHRUNG EXTREM: MITTEN IM TÖDLICHEN BERM - LEADERSHIP IN EINEM 2.700 KM LANGEN MINENFELD** – Jürgen W. Schmidt

LINKEDIN

- 138 **NEUKUNDEN MIT LINKEDIN-SYSTEMATIK**
Dennis Jedlicka

VERTRIEB, NACHFOLGE UND BRANDING

- 142 **VERTRIEBSERFOLGE, ES IST, WIE ES IST. WIE ES WIRD, IST DEINE ENTSCHEIDUNG** – Jens Löser

- 146 **WIE UNTERNEHMER DEN PERFEKTEN NACHFOLGER FINDEN**
Fabian Rudin

- 150 **WIE UNTERNEHMEN MIT KLAREN, PRÄZISEN BOTSCHAFTEN IHRE MARKE STÄRKEN & KUNDEN GEWINNEN** Harald Köpeter

KARRIERE & PERSONALMANAGEMENT

- 154 **BERUFLICHE ENTWICKLUNG IST KEINE GERADE LINIE**
Heidi Steinberger

- 158 **WIE SIE IHRE BESTEN MITARBEITER NICHT MEHR VERLIEREN**
Laura Krüger

SICHERHEIT

- 164 **CYBERSECURITY IST CHEFSACHE EIN LEITFADEN FÜR (INTERIM) MANAGER** – Andreas Lau

AUSBLICK QUANTUM III

»Verkauf, Mindset & Erfolg«
Mentale Stärke, strategisches Denken und wirkungsvolle Verkaufsstrategien stehen im Fokus der dritten Ausgabe des QUANTUM Magazins.

INTERIM MANAGER GESUCHT!

Was **UNTERNEHMEN** heute wirklich von **EXTERNEN EXPERTEN** erwarten: **INTERIM MANAGER** sind längst **MEHR ALS KRISENHELFER** – sie müssen **WANDEL** gestalten, digitale **TRANSFORMATION** vorantreiben und nachhaltige **LÖSUNGEN** liefern.

Doch der **MARKT** wird härter, die **KONKURRENZ WÄCHST**, und **UNTERNEHMEN FORDERN MEHR** als je zuvor.

Dieser **BERICHT ZEIGT**, worauf es jetzt **WIRKLICH ANKOMMT**.

EIN BERICHT VON **JAN BEUTNAGEL**

Krisenbewältigung gestern, Changemanagement heute, Zukunftsgestaltung morgen

Die neue Ära des Interim Managements

Die Welt des Interim Managements hat sich in den vergangenen Jahren tiefgreifend gewandelt. Was in der Finanzkrise 2008/2009 ein vergleichsweise junges Marktsegment war, hat sich heute zu einem professionellen, diversifizierten und zunehmend wettbewerbsintensiven Feld entwickelt. Dieser Artikel beleuchtet die Transformation des Interim Managements, die Herausforderungen der Multikrisenzeit und die Anforderungen für die Zukunft.

Interim Management in der Finanzkrise und heute

Finanzkrise 2008/2009: Die Finanzkrise war ein Katalysator für das Interim Management. Damals gab es in Deutschland schätzungsweise 6.000 bis 8.000 Interim Manager, von denen nur ein kleiner Teil auf Krisenmanagement spezialisiert war. Unternehmen suchten häufig erfahrene Manager für Restrukturierungen, Kostensenkungen und operative Sanierungen. Die Nachfrage überstieg das Angebot, was zu hohen Auslastungen und stabilen Tagessätzen führte.

Die Provider-Landschaft war noch begrenzt. Rund 50 Anbieter übernahmen die Vermittlung. Viele Projekte wurden über persönliche Netzwerke akquiriert. Der Markt zeichnete sich durch eine klare Fokussierung auf spezifische Krisenlösungen aus.

Heute: Der Markt hat sich diversifiziert und professionalisiert. Mit mehr als 15.000 Interim Managern in Deutschland ist die Konkurrenz gestiegen. Hinzu kommen zahlreiche ehemalige Festangestellte, die nach Abfindungsprogrammen oder in der Altersteilzeit den Sprung in die Selbständigkeit wagen. Während die Nachfrage nach Krisenmanagern auch heute gegeben ist, zeigt sich ein anderes Bild: Unternehmen agieren zurückhaltender. Häufig werden Projekte trotz initialer Anfragen nicht realisiert, da interne Lösungen bevorzugt werden. Die Anforderungen sind komplexer geworden, und die Themen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) gewinnen an Bedeutung.

Veränderte Kundenanforderungen

Reaktion auf Krisen: Sowohl in der Finanzkrise als auch in der aktuellen Multikrisenzeit reagieren Unternehmen zunächst mit Kostensenkungen. Beratungsleistungen und andere variable Ausgaben werden kritisch hinterfragt. Während früher jedoch schnell auf externe Krisenexperten gesetzt wurde, bleibt die Nachfrage heute oft hinter den Erwartungen zurück.

Einfluss von Corona und staatlichen Maßnahmen: Die Corona-Pandemie hat den Markt nachhaltig geprägt. Durch Maßnahmen wie die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht und die Vergabe von Coronadarlehen konnten viele Unternehmen kurzfristig überleben. Allerdings wurde vielfach auf grundlegende Restrukturierungen verzichtet. Diese Verschleppung notwendiger Veränderungen führt heute zu Unsicherheiten bei Entscheidern.

Langfristige Veränderungen: Die durch die Pandemie ausgelösten Veränderungen wirken sich auf die gesamte Wirtschaft aus. Unternehmen mussten digitale Prozesse und Remote-Arbeit in Rekordzeit einführen. Interim Manager wurden in vielen Fällen für die Implementierung solcher Projekte engagiert, was die Nachfrage nach Spezialwissen in IT, Prozessoptimierung und Change-Management erhöhte.

Herausforderungen für Interim Manager

- 1. Wachsende Konkurrenz:** Der Marktzugang ist einfacher geworden, was den Wettbewerb erhöht hat. Interim Manager müssen sich durch klare Alleinstellungsmerkmale (USPs) differenzieren. Der Aufbau einer starken Eigenmarke und kontinuierliche Sichtbarkeit in Netzwerken und sozialen Medien sind unverzichtbar.
- 2. Digitalisierung und KI:** Unternehmen erwarten zunehmend Know-how in digitalen Transformationen und den Einsatz von KI-Tools. Gleichzeitig setzen offene Plattformen klassische Vermittlungsmodelle unter Druck. Wer nicht präsent und sichtbar ist, verliert an Relevanz. Tools wie automatisierte Projektplanung oder datenbasierte Marktanalysen könnten Interim Manager unterstützen, aber auch neue Herausforderungen schaffen.
- 3. Nachhaltigkeit:** Die Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften steigen. Interim Manager müssen hier sowohl regulatorische Kenntnisse als auch strategische Kompetenz einbringen, um Unternehmen bei der Umsetzung von ESG-Zielen (Environmental, Social, Governance) zu unterstützen. Dies betrifft insbesondere Bereiche wie Lieferkettenmanagement, Energieeffizienz und nachhaltige Produktentwicklung.
- 4. Neue Kompetenzenanforderungen:** Themen wie Resilienz, strategisches Change-Management und internationale Erfahrung sind unverzichtbar geworden. Zudem erfordert der Markt eine kontinuierliche Weiterbildung, um den Anschluss nicht zu verlieren. Programme, die auf die Vermittlung dieser neuen Kompetenzen abzielen, werden zunehmend wichtiger.
- 5. Finanzielle Resilienz:** Die Bereitschaft, finanzielle Durststrecken zu überbrücken, ist heute essenzieller denn je. Interim Manager sollten in der Lage sein, nicht nur fachlich, sondern auch finanziell resilient zu sein, um schwächere Marktphasen zu überstehen. Wer neu in den Markt eintreten will, muss sich auch ernsthaft über seine mentale Resilienz Gedanken machen. Dieser Fakt ist nicht zu unterschätzen.

Zukunftsperspektiven: Chancen ergreifen

Professionalisierung und Weiterbildung: Der Erfolg im Interim Management hängt zunehmend von der Fähigkeit ab, in die eigene Entwicklung zu investieren.

Fortbildungen in Bereichen wie KI, Nachhaltigkeit und agile Methoden bieten eine Möglichkeit, sich zu differenzieren. Die Nachfrage nach Managern mit nachweislichen Zertifizierungen oder Schulungen in diesen Bereichen nimmt zu.

Positionierung und Sichtbarkeit: Eine professionelle Online-Präsenz und die Förderung der Eigenmarke sind entscheidend. Plattformen, die Interim Manager bei der Sichtbarkeit unterstützen, gewinnen an Bedeutung, während klassische Vermittlermodelle unter Druck geraten. Tools wie LinkedIn oder spezialisierte Branchenplattformen wie Unitedinterim bieten hier große Chancen.

Neue Einsatzfelder: Neben klassischen Restrukturierungsprojekten entstehen neue Möglichkeiten in der strategischen Beratung, der Digitalisierung und Nachhaltigkeitsstrategien. Der große Unterschied zwischen Interim Managern und Beratern ist, dass diese die Umsetzungskompetenz mitbringen, während Berater sich überwiegend auf die konzeptionelle eher theoretische Ausarbeitung der Problemstellung konzentrieren. Interim Manager, die sich in diesen Bereichen positionieren und konzeptionelle und Umsetzungskompetenz vorweisen, können langfristig von der steigenden Nachfrage profitieren. Besondere Chancen bieten sich in aufstrebenden Branchen wie erneuerbare Energien, Medizintechnik und nachhaltige Mobilität.

Baby-Boomer-Generation: Eine in der derzeitigen Diskussion des Personalabbaus verkannte Change liegt in der demografischen Veränderung der Beschäftigtenlandschaft. Durch das Ausscheiden dieser Generation aus dem Arbeitsleben, werden sich zwei wesentlichen Aspekte ergeben. Zum einen scheiden zahlreiche Arbeitskräfte aus dem Arbeitsleben aus, die nicht direkt ersetzbar sind. Gleichzeitig ist diese Generation körperlich und geistig auf hohem Niveau und auch bereit sich mit weniger Zeitaufwand weiter wertschöpfend zu engagieren. Daher wird der Bedarf zur Unterstützung der Wirtschaft zum Ausgleich dieses Beschäftigtenabganges stark ansteigen. Was neue Chancen für den Markt bringen wird.

Netzwerkbildung: Die Bedeutung von Netzwerken hat im Interim Management nie an Relevanz verloren. Die Zusammenarbeit mit anderen Managern, Providern und Beratungsunternehmen fördert nicht nur den Wis-

sens austausch, sondern kann auch zu neuen Projekten führen. Hier lohnt es sich, regelmäßig Zeit und Ressourcen zu investieren. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten hier präsent zu sein. Führt aber auch dazu, dass man genau selektieren muss, welches Angebot einen echten Mehrwert liefert. Den Aufwand an Zeit und finanziellen Mitteln für die Netzwerke sind nicht zu unterschätzen.

Fazit

Das Interim Management hat sich seit der Finanzkrise grundlegend verändert. Die Anforderungen an Manager und Anbieter sind gestiegen, die Konkurrenz hat zugenommen, und neue Themen wie KI und Nachhaltigkeit prägen den Markt. Trotz der Herausforderungen bietet der Wandel auch Chancen. Wer bereit ist, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und seine Sichtbarkeit zu stärken, wird auch in Zukunft erfolgreich sein. Interim Manager stehen vor der Aufgabe, nicht nur Krisen zu bewältigen, sondern auch aktiv die Transformation ihrer Kunden zu gestalten.

Zu berücksichtigen ist derzeit, dass die Kundenzurückhaltung noch anhalten wird. Die derzeitige Innen- und Weltpolitische Lage manifestieren die Planungsunsicherheiten weiter. Daher wird das Jahr 2025 noch kritisch zu betrachten sein. Wenn durch die Wahlen in Deutschland und die Situation in den USA mehr Transparenz in den Markt kommt, wird sicher ab 2026 sich eine neue Dynamik entfalten.

Daher bietet die kommende Dekade zahlreiche Möglichkeiten, insbesondere für diejenigen, die bereit sind, den Wandel als Change wahrzunehmen und sich den neuen Anforderungen zu stellen. Dabei gilt es, nicht nur fachlich zu überzeugen, sondern auch die eigene Marke aktiv zu gestalten und innovative Ansätze zu verfolgen.

Interim Manager und Anbieter von Dienstleistungen in diesem Bereich, die dies meistern, werden eine zentrale Rolle in der Wirtschaft von morgen spielen.

Zum Autor

Jan Beutnagel ist ein erfahrener Interim Manager, der Unternehmen der Automobilindustrie in Sanierung und Restrukturierung unterstützt. Als ehemaliger Geschäftsführer und COO verfügt er über umfassende Erfahrung in Krisenmanagement, Personalabbau und Verlagerung. Mit Branchenkenntnissen in Kunststoffverarbeitung und Fahrzeugbau teilt er regelmäßig Einblicke zu Führung in der Krise, Fachkräftemangel und Herausforderungen der produzierenden Industrie.

VERGÜTUNG *im* WANDEL

Die Zukunft der Vergütung für Arbeit

Die **ARBEITSWELT** verändert sich rasant
kann die **KLASSISCHE VERGÜTUNG** da
noch **SCHRITT HALTEN?**

Der **ARBEITSMARKT WANDELT** sich
rasant – **BEGEHRTE FACHKRÄFTE**
erwarten **MEHR ALS** nur ein **GEHALT**.
UNTERNEHMEN müssen **VERGÜTUNG**
NEU DENKEN, um **TALENTE** zu
GEWINNEN und zu **HALTEN**.

EIN BERICHT VON **MARTIN PFAENDLER**



Kann mit der heutigen Struktur, die viel diskutierte Arbeit in der Zukunft vergütet werden? Die Antwort liegt auf der Hand, nein das wird nicht gehen!

Arbeit hat sich schon immer verändert aber in den letzten Jahren hat sich der Wandel beschleunigt und führt in eine neue Welt. Der Blick in die Zukunft der Arbeit ist das Thema von unzähligen Diskussionen, Studien und vorausschauenden Szenarien. Nicht nur die Arbeit verändert sich, auch die arbeitenden Menschen tun es. Die Zusammensetzung der Belegschaft in Unternehmen folgt neuen Entwicklungen. Das Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden und den arbeitgebenden Unternehmen passt sich an. Zum klassischen Angestelltenverhältnis gesellen sich andere Kategorien von Arbeitnehmenden.

Eine Schätzung ist, dass mehr als ein Drittel der weltweit arbeitenden Menschen mittlerweile in nicht-traditionellen Arbeitsverhältnissen tätig ist und dass dieser Anteil in Zukunft grösser wird. Interessanterweise wird noch wenig darüber nachgedacht, wie sich denn

die Belohnung für Arbeit verändert, die wir hier mit Vergütung bezeichnen. Hierbei wird auf das traditionelle Verhältnis des angestellten Arbeitnehmenden Bezug genommen. Die Art und Weise wie Arbeit vergütet wird, hat sich über die letzten Generationen nur wenig geändert. Für Arbeit von Menschen wird ein Gehalt bezahlt. Vielleicht wird versucht, mit Bonus zusätzlich ein Anreiz für Mehrarbeit, Motivation oder Innovation zu schaffen. Weiter gehören Nebenleistungen dazu, einige davon für Versicherung und Altersvorsorge und gesetzlich geregelt.

Diese Struktur ist in der Praxis fest verankert. Es gibt noch nicht viele Anzeichen, dass diese Vergütungsmodelle ändern. Wenn das stimmt, dann entsteht die berechtigte Frage, kann mit der heutigen Struktur, Art und Weise die viel diskutierte Arbeit in der Zukunft vergütet werden. Die Antwort liegt auf der Hand, nein das wird

nicht gehen. Die Praxis von Vergütungen für Arbeit steht vor Veränderungen, weil sich Menschen, Gesellschaft, Organisationen, Geschäftsmodelle, Arbeitsmodelle und vieles mehr in der Zukunft stark verändern werden und das noch nie wie bisher.

ständnis der Psychologie moderner Arbeitskräfte, um Vergütungspakete zu entwickeln, die sie wirklich motivieren und ansprechen. Viele der Annahmen, die der Vergütung für Arbeit zugrunde liegen, müssen überprüft und an die heutige Zeit und zukünftigen Formen der Arbeit

diese Kompetenzen verändert sich laufend, weil neue oder mehr Fähigkeiten gefragt sind. Die geforderten Fähigkeiten in einem Job sind möglicherweise auch kleiner, da ein Teil eines Jobs jemand anderer oder eine Maschine übernimmt. Ein Job als Arbeitsinhalt ist deshalb laufen-

»EIN FESTES GEHALT HAT NICHT DEN GLEICHEN WERT WIE EINE VERGÜTUNG MIT FESTEN UND VARIABLEN ELEMENTEN.«

Die Vergütung wird sich ändern

Die Arbeit selbst wird anders sein und die Vergütung für diese neue Arbeit muss sich entsprechend anpassen. Die Zusammensetzung der Belegschaft ist diverser, der Arbeitsort für viele ist nicht mehr da, wo ihr Arbeitsvertrag besteht. Das Umfeld der Arbeit ist vielfältiger. Der Wettbewerb um die besten Fachkräfte nimmt stark zu. Die Erwartungen an den Arbeitgeber und an das Arbeitsumfeld sind höher, vielschichtiger, persönlicher. Deshalb ist es höchste Zeit, über diese Praxis nachzudenken und Bestehendes in Frage zu stellen.

Vergütungspakete entwickeln

Es ist an der Zeit zu überlegen, wie wir zukünftige Fachkräfte vergüten, um Organisationen wettbewerbsfähiger, flexibler und für die Zukunft fit zu machen. Um die Vergütung an den Modellen der Zukunft der Arbeit zu orientieren, müssen wir die Art und Weise, wie wir unsere Mitarbeitenden entlohnen, erneuern erweitern und flexibilisieren. Ein erster Ansatzpunkt ist das Ver-

angepasst werden. Personal- und Vergütungsleiter sollten Modelle, Elemente und Strategien entwickeln, wie Arbeit in der Zukunft vergütet wird. Gleichzeitig sollte die Vergütung Anreize zu Leistung, Innovation, Entwicklung und gewünschtem Verhalten schaffen. Es genügt nicht Vergütungssysteme punktuell zu optimieren, was bisher vielleicht gemacht wurde. Die Vergütungssysteme und -strategien müssen grundlegend überarbeitet werden, um sie mit neuen Anforderungen in Einklang zu bringen oder das Angebot muss erweitert werden, um Raum für neue Arbeitsformen und Alternativen zu haben. Unternehmenskultur, Personalisierung, Wohlbefinden, Gesundheit, Entwicklung, Weiterbildung, sind mindestens genauso wichtig wie die finanzielle Vergütung.

Was sind denn die Veränderungen in der Vergütung? Hier sind einige Aspekte dazu, sie sind nicht abschliessend. Der Inhalt von Arbeit wird in Stellen oder Jobs definiert. Um einen Job zu machen, muss jemand die Kompetenzen haben, das heisst Fähigkeiten, Qualifikationen und Wissen. Aber der Anspruch an

den Veränderungen unterworfen. Die Vergütung für den Job bleibt aber in der Regel gleich, es sei denn ich übernehme einen neuen Job. Sie wird im besten Fall jährlich angepasst, und erwartungsgemäss nach oben.

Besondere Fähigkeiten vergüten

Wäre es nicht besser, Fähigkeiten zu vergüten anstelle die Vergütung nach der Stelle, des Jobs auszurichten? Klassische Vergütungsmodelle bestehen aus einem festen Gehalt und einer variablen Vergütung in der Form von Bonus oder ähnlichen, flexiblen Formen. Einige Unternehmen haben variable Vergütungsformen abgeschafft und zahlen nur noch fixe Vergütungen aus. Verschiedene Mitarbeitende werten feste und variable Vergütungsbestandteile unterschiedlich. Ein festes Gehalt hat nicht den gleichen Wert wie eine Vergütung mit festen und variablen Elementen, denn das variable Element kann höher oder tiefer sein. Nebenleistungen haben auch unterschiedliche Werthaltungen. Der Wert der Vergütung weit gefasst variiert je nach der persön-

lichen Situation des Mitarbeitenden, jünger älter, mit oder ohne Familie, konservativ oder ambitiös und leistungsorientiert.

Das Zauberwort heisst Personalisierung

Warum sollen Mitarbeitende keine Möglichkeit haben die Vergütung und Nebenleistungen nach ihren Präferenzen auszurichten oder eine Auswahl zu haben. Die technischen Möglichkeiten aber auch die Erwartung von Mitarbeitenden nehmen zu, ortsungebunden zu arbeiten. In gewissen Berufen kann der Mitarbeitende bestimmen, wann, wie und wo er oder sie die Arbeit leistet. Anstelle der Arbeitsleistung am Hauptsitz mit marktkonform hohen Gehältern wählt der Mitarbeitende für sich eine Destination mit bescheidenerem Lohnniveau. Richtet sich die Vergütung nach den Prinzipien am Ort wo die Arbeit verrichtet wird oder nach dem Markt, an dem sich der Arbeitsvertrag oder der Firmensitz befindet? In dem Fall wird sich das Unternehmen mit der Frage auseinandersetzen müssen, soll das Ge-

Experten immer noch und immer wieder. In den Wirtschaftswissenschaften, der Organisationslehre und -psychologie, der Vergütungsberatung und -praxis gibt es unzählige Studien und Berichte über deren Wirksamkeit, doch es gibt kaum empirische Beweise für die Wirksamkeit von leistungsbezogenen Vergütungsmodellen. Die Ergebnisse und Folgerungen fallen unterschiedlich aus.

Alles für alle funktioniert nicht

Eines scheint klar zu sein, dass die beste Lösung für alle nicht funktioniert. Ein schlechter Rat ist ein System, das in einem Unternehmen funktioniert, als «Best Practice» in ein anderes Unternehmen zu kopieren. Der Grund dafür ist, dass der Erfolg von vielen unternehmensspezifischen Faktoren abhängig ist wie etwa der kulturelle Kontext, psychologische Faktoren, die Führung und Führungskultur, finanzielle Umstände in einem Unternehmen und vieles mehr. Anreize sind dann wirksam, wenn der Betroffene das Resultat direkt beeinflussen

»DIE LOHNGERECHTIGKEIT DER GIG-ARBEITENDEN IM VERGLEICH ZU DEN TRADITIONELLEN ARBEITNEHMENDEN ZU GEWÄHRLEISTN IST DIE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG.«

halt unabhängig vom Standort gleichbleiben oder soll es an den Arbeitsmarkt, in dem die Arbeit verrichtet wird, angepasst werden? Der Mitarbeitende wird argumentieren, dass das Unternehmen für seine Arbeit bisher einen bestimmten Betrag definiert hat und das ist deren Wert. Die Arbeitsleistung hat sich nicht verändert und somit soll der Lohn für die Arbeit erhalten bleiben. Das Unternehmen wird entgegen, dass diese Arbeit von jedem beliebigen Standort aus erledigt werden kann und sich deshalb am Arbeitsort orientieren soll. Möglicherweise kann sie an diesem Ort von einem anderen Arbeitnehmer erbracht werden, der sich am lokalen Lohnniveau orientiert.

Die richtige Vergütungsform finden

Ein kontroverses und zugleich komplexes Gebiet sind variable Vergütungselemente, die Leistung belohnen und Anreize schaffen sollen. Die richtige Form dieser Vergütungselemente beschäftigt Unternehmen und

kann. Belohnungen sind dann wirksam, wenn sie sich auf ein direktes Ergebnis oder einen konkreten Leistungsbeitrag beziehen und möglichst unmittelbar erfolgen. Anreize sollten neben dem Erreichen von faktischen Zielen oder Ergebnisse auch die Entwicklung von Mitarbeitenden, das Mittragen der Organisationskultur, dem Beitrag zum technologischen oder organisatorischen Wandel, der Umsetzung der Unternehmensstrategie oder der Nachhaltigkeit berücksichtigen. Das ist nicht neu, scheiterte aber bisher in der Anwendung mangels der dazu benötigten Daten.

Der Blick in die Glaskugel

Mit Blick auf die Zukunft wird diese Komplexität bleiben. Was aber in Zukunft möglich sein wird, ist die bessere Nutzung von Daten durch die Analyse der Wirkung von Anreizen, KI-unterstützte Bewertung von Leistung, Beitrag und Zielerreichung, Flexibilisierung von variablen Systemen allgemein denn, was schon oben erwähnt

ist, verschiedene Mitarbeitende werten variable Vergütungsbestandteile unterschiedlich. In vielen Unternehmen hat eine wachsende Gruppe von Mitarbeitenden kein traditionelles Arbeits- oder Angestelltenverhältnis. Die Vorhersage ist, dass diese Form Arbeit zu leisten in der Zukunft zunehmen wird. Wir bezeichnen sie hier als Fremdmitarbeiter(in) oder «Gig-Arbeiter(in)». Diese Gruppe besteht weit gefasst aus Mitarbeitenden, die im Auftrags- oder Leihverhältnis arbeiten. Sie sind in die Geschäftsprozesse integriert und haben gleiche oder ähnliche Aufgaben wie Arbeitnehmer im traditionellen Sinne. Sie haben unterschiedliche Auftragsverhältnisse, bedienen verschiedene geschäftliche Erfordernisse, arbeiten im in Teil- oder Vollzeit Pensum, usw. Ihre Vergütung wird aber über ganz andere Parameter definiert. Die Lohngleichheit, Lohngerechtigkeit dieser Fremdmitarbeitenden im Vergleich zu den traditionellen Arbeitnehmenden zu gewährleisten ist eine grosse Herausforderung.

Nicht in Verlegenheit kommen

Die Vergütung dieser wachsenden Gruppe im Vergleich zu traditionellen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen bringt Unternehmen in Verlegenheit, da die Fairness, Gerechtigkeit, Gleichbehandlung, Transparenz der Vergütung eine grosse Herausforderung ist. Die steigende Anzahl von nicht-traditionellen Arbeitnehmenden zwingt Unternehmen, die Strategien weiterentwickeln, um die Vergütung und die Leistungen für die vielfältige Belegschaft anzugleichen und gleichzeitig die Leistung, die gewünschte Kultur und die allgemeine Gerechtigkeit auf harmonische und kohärente Weise zu fördern.

Total Rewards 2050

TR2050 ist ein nicht-gewinnorientiertes Forum von Vergütungsspezialisten aus der ganzen Welt, das sich mit diesen Fragen beschäftigt. Total Rewards steht für die Gesamtvergütung in Deutsch.

In einer Podiumsdiskussion machen sich die Leiter von Vergütungsabteilungen Gedanken über die Gründe für Veränderung bei der Vergütung. Sie sind vielfältig. Angeführt von den Megatrends, welche die Arbeit, die Gesellschaft, die Unternehmen verändern, muss sich auch die Vergütung anpassen. **Martin Pfaendler**, Co-Director TR2050 Ltd., Chandos House, School, Lane, Buckingham, MK18 1HD United Kingdom, info@tr2050.com, www.tr2050.com

Kernaussage

Die traditionelle Vergütungspraxis, die über Jahrzehnte auf festen Gehältern und Boni basiert, steht angesichts des rasanten Wandels in der Arbeitswelt vor einem Paradigmenwechsel. Neue Arbeitsmodelle, diversere Belegschaften und der wachsende Anteil an nicht-traditionellen Arbeitsverhältnissen machen flexible und personalisierte Vergütungsstrukturen unverzichtbar.

Unternehmen müssen Vergütungssysteme grundlegend überdenken, um die Bedürfnisse der modernen Arbeitswelt zu erfüllen. Ansätze wie die Vergütung von Fähigkeiten statt Jobtiteln, personalisierte Nebenleistungen und faire Lösungen für hybride Belegschaften sind zentrale Bausteine. Dabei ist es entscheidend, dass Vergütung nicht nur Anreize schafft, sondern auch Kultur, Entwicklung und langfristige Bindung fördert.

Die Herausforderungen sind groß, doch die Möglichkeiten – etwa durch datenbasierte Analysen und KI-gestützte Systeme – bieten die Chance, Vergütung zu einem Wettbewerbsvorteil zu machen. Jetzt ist der Moment, Bestehendes zu hinterfragen und zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln, die den Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt gerecht werden.

Zum Autor

Ein erfahrener Senior HR-Experte mit umfassender strategischer und operativer Kompetenz in den Bereichen Executive Compensation, globales Vergütungs- und Benefits-Management, internationale Vergütung und Mitarbeiterereignisse. Der Fokus liegt auf equity-basierten Vergütungsmodellen, grenzüberschreitender Steuer- und Sozialversicherungs-Compliance, Performance- und Talentmanagement sowie der Entwicklung und Umsetzung von HR-Strategien und Organisationskonzepten.

Zusätzlich bringt er tiefes Fachwissen in Corporate- und Compensation-Governance sowie deren Einhaltung mit. Dank fließender Sprachkenntnisse in Englisch, Französisch und Deutsch ist er prädestiniert für internationale Projekte und komplexe multinationale Aufgabenstellungen.

martin.pfaendler@mpf.ch - www.mpf.ch

martin@tr2050.com

»VERGÜTUNG MUSS SICH DER SICH WANDELNDEN ARBEITSWELT ANPASSEN – WER DIES IGNORIERT, VERLIERT IM WETTBEWERB UM TALENTE.«



Von Vorreitern lernen

Die **ZUKUNFT DULDET KEINE ZAUDERER**. Anne M. **SCHÜLLER** entlarvt **ALTE DENKMUSTER** und zeigt, wie **UNTERNEHMEN** mit **WEITSICHT, WAGEMUT** und **DIGITALER SCHÄRFE** die **MÄRKTE** von **MORGEN** erobern.

EIN BERICHT VON **ANNE M. SCHÜLLER**

Früher dominierten berechenbare Absatzmärkte, die man planmäßig steuern und abschöpfen konnte. Doch diese Zeiten sind längst vorbei. Der digitale Umbruch, unerwartete Ereignisse und permanente Vorläufigkeit fegen fast alle vertrauten Spielregeln hinweg. **Zukunftsbilder sind ein Ausweg aus diesem Dilemma.** Für die Zukunft können wir aus den Wirtschaftsannalen einiges lernen. So löste einst auf den Weltmeeren das Dampfschiff das Segelschiff ab. Kein einziger Hersteller von Segelschiffen meisterte diesen Technologiesprung. Ganz im Gegenteil: Die Alteingesessenen versuchten, der neuen Antriebskraft mit mehr Segeln Paroli zu bieten, statt die Sache ganz und gar neu anzugehen. Und

das ist fast überall so. Die Glühbirne wurde nicht von einem Kerzenhersteller, das Auto nicht von einem Postkutschenbauer und das internetbasierte Bezahlen nicht von einer Bank erfunden.

„Kacheln im Handy? Die Leute wollen telefonieren“

war sich ein Nokia-Oberster sicher. Er hatte keinerlei Vorstellungskraft, wozu „diese komischen Kacheln“ gut sein könnten. Am Ende waren 60 Prozent Weltmarktanteil und 50.000 Arbeitsplätze futsch. Geschichten wie diese gibt es, wie jeder weiß, leider unendlich viele. Doch die meisten Manager glauben, wenn ich sie frage, ihnen könne das nicht passieren. Sie lachen über Nokia und merken nicht, dass sie womöglich selbst das nächste „Nokia“ werden.

Wieso das passieren kann?

Der etablierte Anbieter ist Experte für eine Technologie, sagen wir Segelschiffe. In seinem Unternehmen arbeiten lauter Segelschiffbau-Experten, jedoch kein einziges Talent für den Antrieb mit Dampf. Wird dieser Anbieter nun angegriffen, verstärkt er seine Anstrengungen in seiner Kernkompetenz, wird also mehr vom Alten noch besser machen, weil es das Einzige ist, was er kann. Zudem wird er die Stärken des Neuen herunterspielen, weil er sie selbst nicht hat – oder, schlimmer noch, weil er sie nicht mal als solche erkennt. Zum Beispiel? Ex-Siemens-CEO Joe Kaeser nannte Elon Musk einst einen Kiffer, der von Peterchens Mondfahrt träume. Doch siehe da: Längst führt Musks Firma SpaceX kommerzielle Flüge ins Weltall durch. Die dazu benötigten Trägerraketen kommen heil zur Erde zurück und sind wiederverwendbar, etwas, das nicht einmal der NASA gelang.

Der Weg zu den Honigtöpfen der Zukunft

Die neuen Player der Wirtschaft begeben sich erst gar nicht auf Aufholjagd. Sie versuchen auch nicht, alte Technologien aufzupeppen. Sie überspringen sie einfach. Herkömmliche Branchengesetze sind ihnen komplett egal. Gewohntes wird radikal infrage gestellt. Unbekümmert kreieren sie die Dinge völlig anders und neu. Dabei entstehen Innovationen, die die Welt so umfassend verändern wie niemals zuvor. Mit Nischengefühl ergreifen sie jede Chance, die sich durch die voranschreitende Digitalisierung ergibt. So haben sie längst eine Parallelwelt erschaffen, die sich der Old Economy, wenn überhaupt, höchstens ansatzweise erschließt.

Der digitale Umbruch feht durch fast alle vertrauten

Spielregeln hinweg. Unerwartete Ereignisse lauern an jeder Ecke. Permanente Vorläufigkeit ist die neue Normalität. „Steuerung und Regelung sind gebunden an Stabilität, an die Vorhersagbarkeit zukünftiger Entwicklungen“, schrieb der viel zu früh verstorbene Systemforscher Peter Kruse bereits vor einer Dekade, und weiter:

„Für die Zukunft wird offenbar eine nächste Stufe der organisatorischen Intelligenz erforderlich: die Bildung von horizontalen, hierarchie- und bereichsübergreifenden Netzwerken, in denen Einzelne und Teams in freier Dynamik miteinander kooperieren.“ Klar, geredet wird über all das schon lange. Doch das Wesentliche bleibt viel zu oft unangetastet. Man dreht zwar an kleinen Schraubchen, nicht aber am großen Rad. Vieles bleibt im „Eigentlich müsste man ...“ stecken und hat zu wenig Wumms. „Verbale Aufgeschlossenheit bei anhaltender Verhaltensstarre“ nenne ich das. Wer die Zukunft tatsächlich erreichen will, kann sich das keinen Tag länger leisten.

Der erste Schritt: Zukunftsbilder kreieren

Zukunftsbilder kreieren? Für welche Zukunft denn überhaupt? Niemand kennt die Zukunft. Doch Zukunft passiert nicht einfach so, sie wird gemacht. Und es kann uns gelingen, ihr die Ungewissheit zu nehmen, indem wir Hypothesen erstellen für eine Zeit, die noch nicht da ist. Zunächst denken wir uns in den langfristigen Zeithorizont rein. So haben Futurologen und Zukunftsforscher mithilfe wissenschaftlicher Methoden Szenarien für eine Vielzahl von Technologien und Industrien entwickelt. Solche Szenarien sind keine Prognosen, sondern spekulative Zukunftsbilder, die zum Nachdenken anregen sollen. Indem man sich damit befasst, springt man raus aus der Filterblase der eigenen Wahrnehmung und bleibt kontinuierlich an den Trendthemen dran. Jährliche Strategiemeeetings und Jahresplanungen reichen längst nicht mehr aus. Dreimonatige Updates sind Minimum, damit das Neue im gesamten Unternehmen rasch Fuß fassen kann.

Die systematische Suche nach der Zukunft

Trendanalysen, Online-Recherchen, Insights aus vorausschreitenden anderen Branchen, Gespräche mit Zukunftsexperten und denen, die neue Technologien in die Welt bringen, bilden die Grundlage für die Vorausschau. Wen Sie nicht befragen: Ihre Kunden. Diese können zwar sagen, was ihnen heute fehlt, aber nicht, was sie in fünf oder zehn Jahren wollen werden. Sie sind, genauso wie die allermeisten Führungskräfte, kei-

ne Experten für Zukunftstechnologien und können deshalb auch keine Prognosen abgeben. Die systematische Suche nach zukünftigen Wachstumsfeldern kann gar nicht früh genug beginnen. Hierzu empfehle ich, drei Szenarien zu entwickeln:

- ein Beste-aller-Welten-Szenario,
- ein Sehr-wahrscheinlich-Szenario,
- ein Schlimmster-Alptraum-Szenario.

Um die Zukunft nicht aus der Vergangenheit heraus linear fortzuschreiben, wie man dies früher tat, bedienen wir uns der Retropolation, auch Backcasting genannt. Dabei wird - ausgehend vom Wunschscenario im Zieljahr - in festgelegten zeitlichen Schritten rückwärtsgehend abgeleitet, was jeweils bis zu einem bestimmten Zeitpunkt getan sein muss, damit die erwünschte Zukunft Wirklichkeit werden kann. Man fragt zum Beispiel so: „Wenn wir in fünf Jahren ein Zielbild X erreichen wollen, welche Maßnahmen müssen in vier, drei, zwei, einem Jahr ergriffen worden sein, um dorthin zu gelangen?“

Drei Megatrends gelten für alle Branchen

Egal, was die Zukunft dem einzelnen bringt, jeder sollte sich selbstkritisch mit Fragen wie diesen befassen:

- Wie integrieren wir Sustainability in unsere Geschäftsmodelle? Betreiben wir nur „Fassadennachhaltigkeit“? Oder ist unser Einsatz aufrichtig und umfassend?
- Wie integrieren wir KI in allen Bereichen? Welchen Nutzen bringt sie unseren Kunden und uns? Wo und wie digitalisieren wir, was digitalisiert werden kann?
- Wie erreichen wir „Customer first“? Was sind unsere wunden Punkte in Sachen Kundenzentrierung? Wo sind wir besonders angreifbar? Was bringt uns voran?
- Welcher Trend kann unser derzeitiges Geschäftsmodell ruinieren? Wo lauern potenzielle Angreifer? Wie können wir gute Startups als Beschleuniger nutzen?
- Wer & was hindert uns intern am meisten daran, das Notwendige schnellstens anzupacken? Wie schaffen wir Barrieren und Bremsendes rasch aus dem Weg?
- Welche Mitarbeitenden, sprich welche Persönlichkeitstypen, Fähigkeiten & Expertisen werden wir in Zukunft brauchen? Wie gewinnen wir diese frühzeitig?
- Wie schaffen wir reichlich Experimentierraum für Top-Talente, die sich als Pioniere, als Bahnbrecher und Übermorgengestalter für uns ins Neuland wagen? Darauf aufbauend entstehen Maßnahmenpakete in drei

Megatrend-Bereichen: Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Innovation. Ich nenne dies die Erfolgstriade der Zukunft. Hohe Innovationskompetenz verhilft zu transformativen Geschäftsmodellen in attraktiven Zukunftsmärkten, und diese fordern ein umweltschonendes und zugleich menschenfreundliches Handeln. Zudem brauchen wir Neugier, Zuversicht, Wagemut, Tatkraft und Entschlossenheit: als Individuum, als Unternehmen und als Gesellschaft. ///

Kernaussage

Unternehmen, die in alten Denkmustern verharren, riskieren den Anschluss - doch die Zukunft wartet nicht. Anne M. Schüller zeigt, dass erfolgreiche Unternehmen nicht versuchen, das Bestehende zu optimieren, sondern radikal neu denken. Zukunftsbilder sind dabei der Schlüssel, um Unsicherheiten zu überwinden und neue Chancen frühzeitig zu erkennen. Wer den digitalen Wandel, Nachhaltigkeit und Innovation nicht aktiv in seine Strategie integriert, könnte schon bald das nächste „Nokia“ sein. Veränderung ist kein Risiko - sie ist die einzige Konstante, die Unternehmen langfristig erfolgreich macht.

Zur Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. 2024 wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet. info@anneschueller.com - www.anneschueller.de

Das Buch „Zukunft meistern“

von Anne M. Schüller beschäftigt sich mit der Frage, wie Unternehmen sich in einer sich rasant verändernden Welt zukunftssicher aufstellen können. Es zeigt, wie Zukunftsbilder helfen, Unsicherheiten zu überwinden, welche strukturellen Transformationen nötig sind und warum Innovationskompetenz entscheidend wird. Anhand konkreter Beispiele werden Trends wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle analysiert - und welche Wege Unternehmen einschlagen können, um sich langfristig erfolgreich zu positionieren.



DER VERBRANNT UNTERNEHMER

ANKE SOMMER

*Wie Unternehmensentwicklung
die Wirtschaftlichkeit sichert
und Macher schützt.*

EIN BERICHT VON ANKE SOMMER



Simon Schmidt, † 46 Jahre, Unternehmer, gestorben 2024, hinterlässt Ehefrau, 2 Kinder, einen Hund und ein Unternehmen

Jeder Mensch hat eine Geschichte. Jede Geschichte beinhaltet Höhen, Tiefen und zahlreiche Herausforderungen. Alles, was wir erleben, beeinflusst. Nicht nur die Verständesebene, sondern auch jeden einzelnen „Baustein“ im Körper. Alles, was geschieht, besitzt eine Nachwirkung, nur können wir heute ungeübt nicht feststellen, wann und in welcher Form diese eintritt. Anke Sommer, Unternehmerin, Inhaberin und Coach, kann diese Signale im Gegenüber erkennen und arbeitet mit Unternehmern und Führungskräften an der Standhaftigkeit im Unternehmen trotz hoher Anforderungen.

Der Tod von Simon Schmidt hat nicht nur seinem Leben ein Ende gesetzt, sondern er wirkt sich maßgeblich auch im familiären sowie unternehmerischen Umfeld aus. Entscheidend ist, welche Verhaltensweisen zum Tod geführt haben.

Bei Simon war es die Art und Weise der Ausübung seiner Arbeit. Er vergaß sich selbst, trotzdem sein Körper schon 3,5 Jahre vor seinem Tod anzeigte, dass es genug ist. Genug der Ignoranz der eigenen Signale, die sich zeigten. Genug der Vernachlässigung. Eine Mahlzeit am Abend reichte Simons Körper nicht aus, auch wenn er dies häufig dachte. Genug der verstandesgesteuerten Selbstfürsorge, die aus regelmäßigen Vorsorgeuntersuchungen und Sport bestanden, ohne das Feedback des Körpers selbst je eingeholt zu haben. Genug der Kopfgeburten und des sturen Verstandes, der galant das körperinterne

Stoppschild umschiffte. Genug der Wutanfälle aus Überforderung, der Endzeitgedanken und unterkühlten nahen Beziehungen. Genug des konsequenten Schlafentzugs.

Simon Schmidt ist an seiner nicht vorhandenen Verbindung zu sich selbst gestorben.

Es wird weitergehen, -auch ohne ihn. Nur wofür stand das Leben von Simon? Dieser Wirkungskreislauf trifft alle, insbesondere die Unternehmer, Führungskräfte und Verantwortungsträger aller Couleur. Es gibt zahlreiche Wege, wie mit diesem Kreislauf umgegangen werden kann. Ziel ist es, den eigenen Körper nicht als Arbeitsmaschine zu betrachten, sondern als Kompanion in jeder Lebensphase. Verbrennen muss niemand. Burnout ist also nicht nur die Folge einer hohen Anforderung, sondern auch die Folge einer fehlenden Verbindung zu sich selbst und allem, was ist.

Hop oder top?

Welchen Umgang haben Sie bisher mit der Gestaltung Ihres Lebens gefunden? Anke Sommer ist 3-fache Unternehmerin und Inhaberin des INSTITUT SOMMER, Business | Development | Change. Sie erkennt drei Hauptwege, die für die Lebensführung instinktiv gewählt werden, wobei die ersten zwei bislang bevorzugt gewählt werden.

Möglichkeit eins ist, Sie betrachten Ihre Gesundheit als schicksalsgegeben. Das entbindet Sie von aller Selbstbeteiligung.

Möglichkeit zwei lautet, Sie geben die Verantwortung in fremde

Hände. Taucht eine Krankheit auf, begeben Sie sich in die Hände kompetenter Fachkräfte.

Möglichkeit drei lautet, Sie wählen von allem etwas, sehen aber die Hauptverantwortung bei sich selbst.

Anke Sommer sagt: „Welche der 3 Möglichkeiten Sie wählen, beeinflusst den Verlauf Ihres Lebens erheblich.“ Bei Möglichkeit eins gibt es ihrem eigenen Verhalten gegenüber kaum Feedback. Sie leben und der Rest geschieht von allein. Bei Möglichkeit zwei müssen andere richten, was auch Ihre Verhaltensweisen zur Folge hatten. Beispielsweise greift jemand direkt nach einer Kehlkopf-Krebs-OP, die sein Raucherdasein herbeiführte, wieder zur Zigarette. Absurd, aber bei Möglichkeit zwei eine mögliche Verhaltensweise. Möglichkeit drei nimmt zunächst Sie selbst in die Verantwortung. Das gibt Ihnen -egal was geschieht- ein Mitbestimmungsrecht.

Unternehmensentwicklung, die den Unternehmer mit bedenkt

Der systemisch-soziologische Beratungsansatz der SOMMER-Methode©, der von Anke Sommer entwickelt wurde und Grundlage des Schaffens des INSTITUT-SOMMER ist, richtet sich an Unternehmer, Führungskräfte und Verantwortungsträger. Der Ansatz setzt den Verantwortungsträger in der Wirkungskette, -die über Leben und Tod mitentscheidet-, an oberste Stelle. Hinter den Synonymen Leben und Tod stehen Prinzipien wie Wachstum, Niedergang, Verluste und Gewinne. Diese gelten nicht nur für Personen, sondern betreffen

ebenso Organisationen, Technologien und Innovationen.

Der soziologische Blickwinkel sieht die Beeinflussung des eigenen Wohlergehens als Hebel für Erfolg, Misserfolg, Wirtschaftlichkeit und Ressourcenmanagement. Denn geht es Ihnen gut, dann profitiert auch Ihre Organisation davon. Als Unternehmer sind Sie die Spitze. Sie sind Vorbild, Vorreiter, Entscheider, Brötchengeber und gesellschaftlich ein wichtiger Bestandteil. Sie beeinflussen Wirkungskreisläufe. Wechseln Sie in eine förderliche Haltung, tut es der Rest auch. Nach der SOMMER-Methode© ist die Unternehmensentwicklung DIE Methode, die vorausgreift, Notwendigkeiten der Modernisierung erkennt und sämtliche Handlungen darauf eicht, dass positive Auswirkungen auf ALLE Faktoren, die im Wirkungskreislauf enthalten sind, erreicht werden. Der größte Bonus dieser Art von Unternehmensentwicklung ist die präventive Beeinflussung von Engpässen und Ihrem (organisatorischen) Gesundheitszustand.

Das Prinzip Leben und Tod

Organisationen und Lebewesen haben eines gemeinsam, sie können resistent gegen negative Einflüsse sein. Wie lange diese Resistenz anhält, kann nur geschätzt werden. Wissen aber tun Sie nie, welche letztendlich die ausschlaggebende Handlung war, die den Tod herbeigeführt hat. Soziologisch gesehen bewirkt jede einzelne unserer Handlung etwas.

Auf das Leben folgt der Tod, den Zeitpunkt von diesem können Sie hypothetisch gesehen zu einem gewissen Grad beeinflussen. Glauben Sie an diese Hypothese, dann haben

Sie laut Anke Sommer schon einmal die Voraussetzung zur Unternehmensentwicklung geschaffen. Welche Ihrer Handlungen den Tod herbeiführen, ist einen Gedanken wert. Produktiv wird dieser, wenn Sie die Prämisse der SOMMER-Methode© hinzufügen: Produzieren Sie nur Handlungen, die einen Nutzen für alle Seiten beinhalten.

Mit dieser Prämisse besitzen Sie den Schlüssel zum Selbsterhalt, zur Organisationsführung, zur Modernisierung und zur Herbeiführung von wirtschaftlichem Erfolg, -selbst in Krisenzeiten. Diese Handlungsprämisse steht für Leben, Wachstum und unternehmerischen Erfolg. Damit jede Handlung auch Ihnen selbst nutzt, setzt die SOMMER-Methode© auf die Körpersignalarbeit. Diese vermittelt Ihnen das Know-how, das Sie benötigen, um die Signale Ihres Körpers auch zu verstehen. An diesem Punkt lernen Sie auch, dass Unternehmensentwicklung positiv ansteckend ist. Mit jeder förderlichen Handlung zum Nutzen aller haben Sie nicht nur Ihre Ressourcen im Überblick, sondern die ihres Umfeldes ebenso. Sollten Sie bisher noch kein Verfechter der Unternehmensentwicklung -mit Ihnen an der Spitze sein-, dann wünsche ich Ihnen, dass dieser Artikel dazu beigetragen hat, Sie in die Selbstverantwortung zu holen.

Drei Schritte zum erfolgreichen Unternehmensentwickler

Was macht Sie zu einem förderlichen Unternehmensentwickler?

1. Sie sehen sich als Beeinflusser und nicht als Rädchen im Getriebe.
2. Sie lieben das Leben und kennen Ihre Begrenzung. Sie -als Unternehmer und als selbstfürsorg-

licher Mensch- wissen sich selbst zu reflektieren. Dies wird Ihnen nur eingeschränkt gelingen, deshalb brauchen Sie den Expertenblick von außen. Und zwar einen, der Ursache- und Wirkungskreisläufe soziologisch verstehen und auf Ihr Unternehmen übertragen kann sowie über ein Signalverständnis verfügen sollte. Change-Prozesse bringen dann die notwendigen Veränderungen.

3. Alle Probleme sind lösbar, sofern Sie früh genug damit beginnen, diese zu entfernen. Probleme zu verschleppen, bedeutet immer auch das Prinzip „Leben und Tod“ auf der Position des Todes zu bestärken.

Zur Autorin

Anke Sommer unterstützt Unternehmer und Führungskräfte dabei, ihre Organisationen in wirtschaftliche und nachhaltige Systeme zu transformieren. Als Unternehmerin, Business-Coach und Autorin mit 33 Jahren Beratungserfahrung entwickelte sie 2011 die SOMMER-Methode©, die Unternehmen hilft, Gewinne zu steigern und Verluste zu vermeiden. Mit ihrem soziologischen Ansatz löst sie scheinbar unlösbare Probleme, verhindert Insolvenzen, beugt Burnout vor und schafft eine stabile Wirtschaftlichkeit durch Umstrukturierungen und Change-Management.

INSTITUT SOMMER – Berlin
+49 30 - 500 140 36
info@institut-sommer.de
www.institut-sommer.de

DER WANDEL DER ZENIT AG

... von Scheitern, Hoffnung und Erfolg

Eine Geschichte anhand des MITO[®]-Modell – ein Methoden-Tool für eine einfache, verschwundungsfreie und nachhaltige Unternehmensentwicklung

von Prof. Dr. Hartmut F. Binner

Das MITO[®]-Modell ist eine **strukturierte Methode** zur **Unternehmensanalyse** und **-optimierung**.
Es basiert auf **vier zentrale Segmente**:

M - Management: Führungsvorgaben = Act
I - Input: Eingaben = Plan
T - Transformation: Umsetzung = Do
O - Output: Ausgaben = Check

Das MITO[®]-Modell hilft Unternehmen, Schwachstellen zu identifizieren, Prozesse zu optimieren und eine ganzheitliche Strategie für nachhaltigen Erfolg zu entwickeln. Es wird häufig in der Unternehmensberatung, im Change Management und bei Digitalisierungsprozessen angewendet.

Es war ein Moment, der Markus Vogel für immer im Gedächtnis bleiben würde. Der neue Geschäftsführer der ZENIT AG, frisch ernannt und voller Hoffnung, saß in seinem spärlich eingerichteten Büro und blickte aus dem Fenster auf die grauen Wolken, die sich über der Stadt sammelten. Der Regen prasselte gegen die Scheiben, doch in Markus' Kopf herrschte noch größeres Chaos. Vor ihm lag der Bericht über den Zustand des Unternehmens, und es war schlimmer, als er befürchtet hatte: veraltete Prozesse, ineffiziente Strukturen, demotivierte Mitarbeiter. Die ZENIT AG, einst ein Leuchtturm der Fertigungsindustrie, drohte im Sturm der Zeit unterzugehen.

Markus spürte eine erdrückende Last auf seinen Schultern. Was, wenn er es nicht schaffte? Was, wenn er zu spät kam? Doch dann erinnerte er sich an das, was ihn hierhergebracht hatte – seine Überzeugung, dass selbst das tiefste Tal überwunden werden kann, wenn man bereit ist, mutig neue Wege zu gehen. Und genau das hatte er vor.

Die erste Hürde: Klarheit schaffen

Der Anfang war zäh. Markus wusste, dass er erst die Realität verstehen musste, bevor er eine Vision entwickeln konnte. Gemeinsam mit seinem Führungsteam stellte er die grundlegenden Fragen, die er aus der MITO-Methode kannte: Warum existiert das Unternehmen? Welche Kunden und Produkte geben ihm seinen Wert? Welche Prozesse stützen es, und welche hemmen es?

Die Antworten taten weh. Es war nicht nur die IT-Infrastruktur, die völlig überholt war, oder die Prozesse, die sich wie ein Netz aus Ineffizienz um das Unternehmen gelegt hatten. Es war auch die Kultur – eine

Atmosphäre von Angst und Resignation, die jede Veränderung blockierte. Markus fühlte sich, als würde er versuchen, ein Schiff zu steuern, dessen Segel zerrissen waren. Doch genau in diesem Moment, als die Zweifel an ihm nagten, versprach er sich selbst, dass er dieses Schiff wieder flottmachen würde – egal, wie viele Stürme noch auf ihn warteten.

Die Transformation beginnt

Markus setzte auf das MITO-(Management, Input, Transformation, Output)-Regelkreis-Modell, ein Werkzeug, das er als Geschäftsführer einer anderen Firma bereits erfolgreich eingesetzt hatte. Er wusste, dass es ihm nicht nur Struktur, sondern auch Klarheit geben würde – ein Leitfaden für die komplexen Zusammenhänge im Unternehmen. Doch vor allem sah er darin eine Möglichkeit, sein Team wieder für eine gemeinsame Vision zu gewinnen.

Die ersten Monate waren hart. Das Unternehmen wurde auf den Kopf gestellt: Prozesse wurden analysiert, alte Muster aufgebrochen, Rollen neu definiert. Besonders herausfordernd war die Modernisierung der IT. Markus erinnerte sich an eine lange Nacht, als er mit seinem IT-Leiter vor einem Berg von Daten saß, der jeden Überblick unmöglich

machte. „Wir schaffen das,“ sagte er, mehr zu sich selbst als zu seinem Kollegen. Und tatsächlich: Mit Hilfe des MITO-IT-Architekturmodells gelang es ihnen, eine klare Struktur zu schaffen. Die Prozesse wurden nicht nur digitalisiert, sondern auch so gestaltet, dass sie endlich den Menschen im Unternehmen dienten – und nicht umgekehrt.

Doch die größte Hürde war nicht technischer, sondern menschlicher Natur. Viele Mitarbeiter waren skeptisch, manche sogar feindselig. „Das wird doch sowieso



Prof. Dr.-Ing. H. F. Binner war Professor an der Hochschule Hannover und ist Experte im Bereich Prozess- und Organisationsmanagement. Nach einem Maschinenbaustudium und einer Promotion an der Universität Hannover sammelte er Berufserfahrung als Planungsingenieur und im Hochschulbau in Niedersachsen. In den 1980er Jahren entwickelte er die Swimlane-Darstellung, die heute im globalen Prozessvisualisierungsstandard BPMN 2.0 integriert ist. Er veröffentlichte zahlreiche Fachbücher und Beiträge zu Themen wie Changemanagement, Prozessoptimierung und Wissensmanagement. 1994 gründete er die Prof. Binner Akademie, die sich auf Managementqualifikation und Organisationsentwicklung spezialisiert hat.
info@pbaka.de, www.prof-binner-akademie.de

nichts,“ hörte Markus einen älteren Abteilungsleiter murmeln. Doch anstatt sich zurückzuziehen, ging Markus in den direkten Dialog. Er hörte zu, nahm Ängste ernst und erklärte geduldig seine Vision. Mit jedem Gespräch wuchs das Vertrauen, und langsam, aber sicher begann sich die Stimmung zu ändern. Der Changementprozess nahm Fahrt auf.

Die Wende

Der Wendepunkt kam schneller, als Markus erwartet hatte. Nach einem Jahr intensiver Arbeit zeigte eine interne Analyse, dass die Effizienz in den Kernprozessen um 25 Prozent gestiegen war. Noch wichtiger war jedoch die Veränderung im Umgang der Mitarbeiter miteinander. Die Schaffung der Transparenz durch regelmäßige Schulungen, die Einführung von Feedback-Schleifen und die offene Kommunikation hatten eine neue Dynamik geschaffen. Es war, als ob das Unternehmen wieder zu atmen begann.

Besonders bewegend war für Markus ein Moment während einer Mitarbeiterversammlung. Ein junger Ingenieur, der bisher kaum das Wort ergriffen hatte, stand auf und sagte: „Zum ersten Mal seit Jahren habe ich das Gefühl, dass meine Arbeit wirklich etwas bewirkt. Danke, dass Sie uns zugehört haben.“ Markus spürte, wie sich ein Kloß in seinem Hals bildete. Dieser Satz war mehr wert als jeder Zahlenbericht.

Das Happy End

Nach drei Jahren war die ZENIT AG nicht mehr wiederzuerkennen. Die Prozesse liefen reibungslos, die IT war modernisiert, und die Umsätze hatten sich deutlich erhöht. Doch der größte Erfolg war nicht in Zahlen messbar: Es war das Gefühl, wieder gemeinsam für etwas Größeres zu arbeiten – für eine Vision, die jeden im Unternehmen berührte.

Markus stand in der Unternehmenslobby und betrachtete die Auszeichnungen, die das Unternehmen in den letzten Monaten erhalten hatte. Eine junge Mitarbeiterin sprach ihn an: „Herr Vogel, ich wollte Ihnen nur sagen, dass es sich gut anfühlt, hier zu arbeiten. Wirklich gut.“ Markus lächelte. „Das freut mich. Aber vergessen Sie nicht, das ist Ihr Verdienst. Jeder von Ihnen hat dieses Unternehmen verändert.“

An diesem Abend ging Markus mit einem Gefühl nach Hause, das er seit Jahren nicht mehr gespürt hatte: Zufriedenheit. Er hatte nicht nur ein Unternehmen

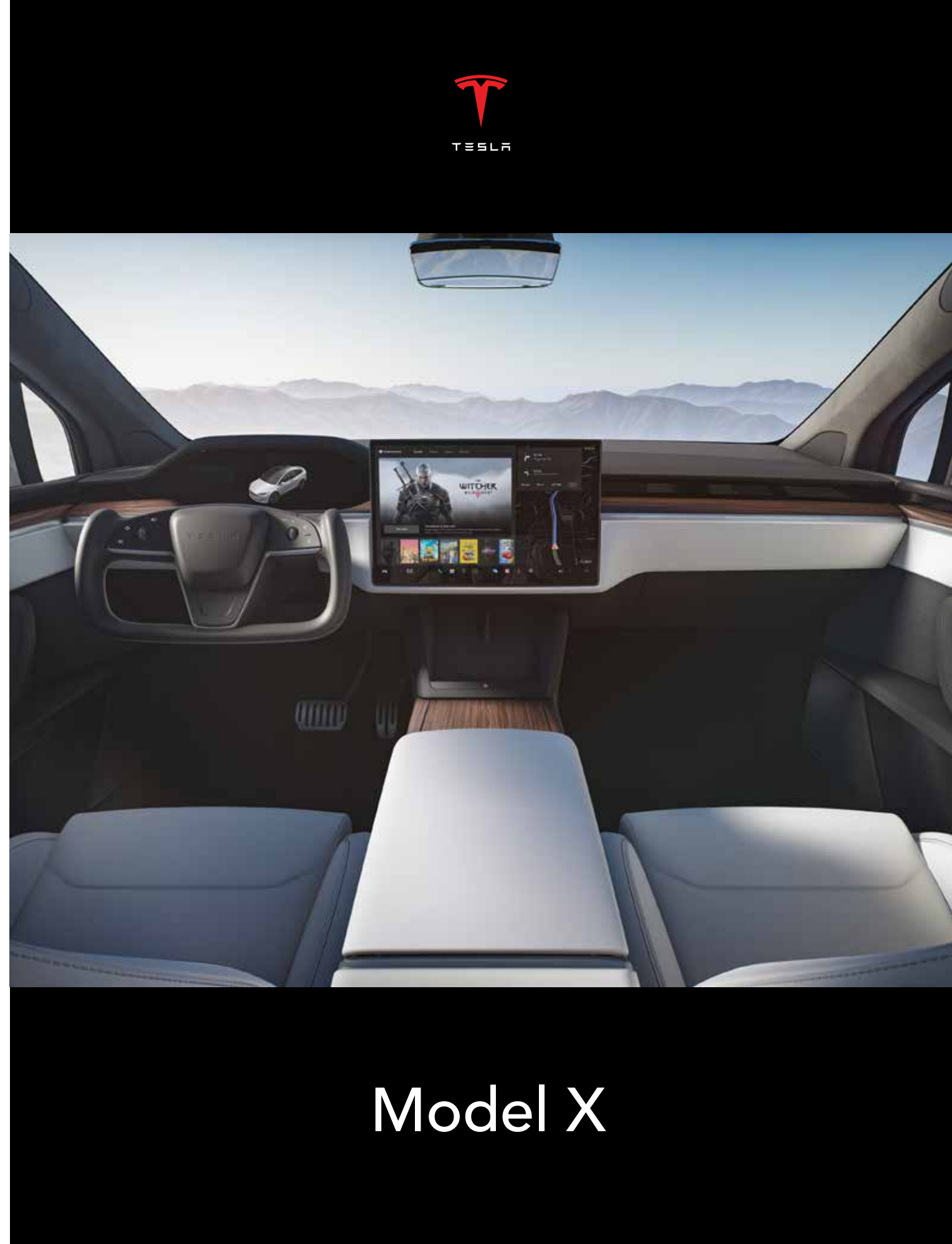
gerettet, sondern auch bewiesen, dass Transformation möglich ist – wenn man den Mut hat, Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und ihnen zu zeigen, dass jede Veränderung eine Chance ist.

Epilog

Die Geschichte der ZENIT AG zeigt, dass selbst in den schwierigsten Zeiten Hoffnung besteht. Mit der richtigen Methode, klaren Zielen und einem offenen Herzen kann jeder Wandel gelingen. Markus Vogel wird für viele ein Vorbild bleiben – nicht, weil er alles richtig gemacht hat, sondern weil er bereit war, aus Fehlern zu lernen und nie aufzugeben. ///

Buch

Das Buch „**Ganzheitliche Corporate Governance**“ von Prof. Dr. Hartmut F. Binner präsentiert einen umfassenden, prozessorientierten Ansatz zur Organisationsgestaltung und Unternehmensführung. Es zielt darauf ab, alle relevanten Governance-Themen in einem einheitlichen, regelkreisorientierten Rahmen abzubilden. Dabei werden neben juristischen, politischen und gesellschaftlichen Vorgaben insbesondere organisatorische Anforderungen berücksichtigt, um die Effektivität und Effizienz in der Wertschöpfungskette zu steigern. Das praxisbewährte MITO-Modell des Autors dient als Referenzrahmen für die strukturierte Analyse und Gestaltung unternehmensspezifischer Organisationssysteme.



Model X

BACK TO OFFICE:

Die Analyse 4.0

Von der Notlösung zum
Dauerzustand –
und zurück?

NEUSTART ODER RÜCKSCHRITT?

WIE UNTERNEHMEN DEN ÜBERGANG
MEISTERN KÖNNEN



Von der Notlösung zum Dauerzustand – und zurück?

Was als Notfallmaßnahme begann, entwickelte sich in vielen Branchen zur Norm: Homeoffice und Remote-Arbeit. Jetzt, da die Bürotüren wieder aufgehen, stehen Unternehmen vor einer neuen Herausforderung: Wie gestaltet man den Übergang zurück ins Büro, ohne die Fortschritte der letzten Jahre zu verlieren?

Die gesplattene Arbeitswelt

Auf der einen Seite bevorzugen weltweit Mitarbeitende hybride Arbeitsmodelle. Während jüngere Arbeitskräfte vermehrt auf Flexibilität setzen, sehnen sich viele Führungskräfte nach einem „Back to Normal“ mit nahezu vollständiger Anwesenheit im Büro. Der Wunsch nach persönlichem Austausch und die Kontrolle über Arbeitsprozesse sind nur einige der Gründe.

Die Crux? Unternehmen, die Kontrolle über Arbeitsprozesse zurückgewinnen wollen, riskieren, gerade die Mitarbeiter zu vertreiben, die sie für ihren zukünftigen Erfolg brauchen. Stattdessen rücken Alternativen wie hybride Modelle in den Fokus, die zwar komplexer

zu managen, aber oft ein besserer Kompromiss zwischen Struktur und Freiheit sind. Aber reicht das aus, um Talente zurück ins Büro zu locken, die sich längst an den Luxus von weniger Pendelzeiten und freier Zeiteinteilung gewöhnt haben?

Die Devise lautet: Den Mittelweg finden zwischen klarer Führung und respektvoller Flexibilität.

Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden: Flexibilität und Selbstbestimmung

Was wünschen sich Mitarbeitende heute von ihrer Arbeit? Es ist mehr als die pünktliche Gehaltszahlung oder der nächste Bonus. Viele wollen das Gefühl, dass ihre Arbeit zählt, und einen Rahmen, der sich in ihr Leben einfügt – nicht um-

gekehrt. Flexibilität ist dabei nicht einfach eine nette Geste, sondern eine Grundvoraussetzung. Mitarbeitende wollen selbst entscheiden, wann und wo sie arbeiten, solange die Ergebnisse stimmen. Gleichzeitig sehnen sich viele nach Gemeinschaft, nach echten Begegnungen, die virtuelles Arbeiten nicht ersetzen kann.

Die Perspektive der Führung: Kontrolle und Kultur

Führungskräfte stehen vor einer anderen Herausforderung. Wie stellt man sicher, dass alle produktiv sind, wenn man sie nicht sieht? Wie hält man eine Unternehmenskultur lebendig, wenn sich Teams selten physisch treffen? Die Ant-

wort liegt nicht in einem Zwang zur Präsenz, sondern in einer neuen Art der Führung: Vertrauen und klare Kommunikation ersetzen Mikromanagement. Führungskräfte, die Ziele setzen und Ergebnisse bewerten, anstatt Prozesse zu kontrollieren, schaffen die Grundlage für eine moderne, hybride Arbeitswelt.

Auch die Führungsebene hat Bedürfnisse, die oft übersehen werden. Viele Managerinnen und Manager wünschen sich selbst mehr Orientierung und Unterstützung im Umgang mit den neuen Arbeitsrealitäten. Sie müssen nicht nur ihre Teams führen, sondern auch eine Brücke zwischen den Ansprüchen der Geschäftsführung und den Erwartungen der Mitarbeitenden schlagen – ein Spagat, der ohne klare Leitplanken kaum zu bewältigen ist.

Der richtige Weg: Die Balance der Bedürfnisse

- 1. Wie gelingst du den Neustart?** Es gibt keinen universellen Plan. Jedes Unternehmen, jede Belegschaft hat andere Prioritäten und Anforderungen. Doch ein paar Grundregeln lassen sich ableiten:
- 2. Flexibilität als Standard etablieren** Unternehmen sollten es ihren Mitarbeitenden ermöglichen, individuell zu entscheiden, wann und wo sie am produktivsten sind. Dieser Freiraum fördert nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Loyalität.
- 3. Kommunikation als Schlüssel nutzen** Klare und transparente Kommunikation schafft Vertrauen und beugt Missverständnissen vor.

Gleichzeitig muss regelmäßig Feedback eingeholt werden, um auf sich ändernde Bedürfnisse reagieren zu können.

4. Das Büro als Mehrwert begreifen

Es sollte ein Ort der Inspiration, der Kreativität und des Austauschs sein. Unternehmen, die in moderne Raumkonzepte investieren, schaffen eine Umgebung, die sowohl Zusammenarbeit als auch individuelle Leistung fördert.

5. Sinnstiftung und Werte erlebbar machen

Mitarbeitende wollen sich mit den Zielen und Werten ihres Unternehmens identifizieren. Führungskräfte sollten aktiv daran arbeiten, diesen Sinn sichtbar zu machen – durch klare Visionen, gemeinsame Projekte und eine Kultur, die Wertschätzung und Teilhabe fördert.

6. Agil bleiben

Kein Konzept ist in Stein gemeißelt. Bedürfnisse und Erwartungen entwickeln sich weiter. Unternehmen, die regelmäßig überprüfen, was funktioniert und was nicht, und ihre Strategien flexibel anpassen, bleiben attraktiv und zukunftsfähig.

Fazit: Kein Zurück, nur ein Vorwärts, aber anders.

Unternehmen, die die Motive und Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden und Führungskräfte ernst nehmen, können den Übergang erfolgreich gestalten. Dabei gilt es, alte Kontrollmechanismen loszulassen und mutig neue Wege zu gehen. Nur wer bereit ist, Arbeitskultur neu zu

denken, wird in der neuen Realität bestehen können. Eines ist klar: Der Übergang zurück ins Büro ist nicht nur eine organisatorische Aufgabe – es ist eine strategische Entscheidung über die Zukunft der Arbeit.

Über die Autorin

Nicole Kloppenburg vereint ein breites Spektrum an Qualifikationen, darunter Dipl.-Kauffrau, Kommunikationspsychologin, Master of Cognitive Neuroscience und systemischer Coach. Ihre Leidenschaft liegt in der Stärkung von Menschen und Organisationen, um nachhaltige Lösungen und Erfolge zu erzielen. Offenheit, Empathie und Struktur prägen ihre Arbeit, die auf Dialog, konstruktiver Konfliktlösung und innovativer Entwicklung basiert.

Nach der Gründung ihrer ersten Kommunikationsagentur 1998 erweiterte sie 2010 ihr Portfolio mit der TLCONCEPT marketing GmbH und gründete 2016 NK Kommunikation, spezialisiert auf Führungskräfte- und Unternehmensentwicklung. Als Vizepräsidentin des BDVT e.V. (2018–2024) leistete sie wertvolle Beiträge zur Weiterentwicklung moderner Führungskonzepte. Nicole Kloppenburg schafft es, Menschen und Unternehmen zu inspirieren, Potenziale zu entfalten und zukunftsfähige Strategien zu entwickeln.

hallo@nicolekloppenburg.de
www.nicolekloppenburg.de



„Der Preis des
Stillstands!“

WECK- RUF



Starre **Prozesse**, veraltete **Denkmuster**
und die **Angst** vor **Veränderung**
verhindern **Fortschritt**.

Unternehmer Uron Memeti analysiert

Ein Weckruf für Unternehmen: Mut zur Veränderung in einer sich wandelnden Welt

Es gibt Momente, die dich dazu bringen, alles zu hinterfragen. Sie zwingen dich, innezuhalten und genau hinzusehen. Einer dieser Momente war für mich die Erkenntnis, dass wir nicht daran scheitern, dass es keine Lösungen gibt – sondern daran, dass wir uns oft weigern, sie zuzulassen.

Im beruflichen Alltag sehe ich immer wieder die gleichen Muster: Es gibt unzählige Gespräche über Veränderungen, doch am Ende bleibt alles beim Alten. Warum? Weil der Widerstand gegen Neues tief in unserer Denkweise verankert ist.

Der Weckruf: Warum wir handeln müssen

Während wir hierzulande noch darüber diskutieren, ob und wie sich Veränderungen umsetzen lassen, entwickelt sich die Welt rasant weiter – oft ohne Rücksicht auf uns. Jüngstes Beispiel: Präsident Donald Trump hat mit dem Projekt „Stargate“ eine Initiative angekündigt, die die USA zur führenden Kraft im Bereich künstlicher Intelligenz machen soll. Mit einem Budget von 500 Milliarden Dollar und der Unterstützung von Tech-Giganten wie OpenAI soll die KI-Infrastruktur der USA auf eine völlig neue Ebene gehoben werden.

Doch nicht nur das. Trump hat gleichzeitig bestehende Regulierungen abgeschafft, um Innovationen voranzu-

treiben. In den USA zählt nicht, ob alle Rahmenbedingungen perfekt sind – es zählt, dass gehandelt wird.

Diese Dynamik ist ein Weckruf für uns. Denn während andere handeln, verharren wir oft in alten Mustern. Sprachbarrieren, starre Strukturen und die Angst vor Kontrollverlust führen dazu, dass wertvolle Chancen ungenutzt bleiben.

Modernisierung = Bedrohung?

Warum klammern sich Unternehmen so stark an das, was sie kennen? Die Antwort liegt oft in der Angst vor Veränderung. Langjährige Teammitglieder, die stolz auf ihre Arbeit sind, empfinden Modernisierungsprojekte nicht als Chance, sondern als Bedrohung. Ich habe oft erlebt, dass allein das Wort „Optimierung“ eine plötzliche Stille auslöst. Es ist, als würde eine dunkle Wolke über den Raum ziehen. **Optimierung? Wir sind doch perfekt aufgestellt**, lese ich in den Gesichtern der Ansprechpartner. Oft entstehen in solchen Strukturen Systeme, die mehr behindern als fördern: veraltete Prozesse, manuelle Workarounds und Software, die vor Jahrzehnten gut funktionierte, heute jedoch als „organisierte Desorganisation“ enorme Ressourcen bindet. Häufig entstehen Excel-Tabellen und andere individuelle Lösungen, die wichtige Abläufe blockieren, statt sie zu unterstützen. Jeder arbeitet in einem eigenen System – und der Überblick geht verloren.

Erhebliche Kosten durch Bequemlichkeit

Die Angst vor Veränderung und die Bequemlichkeit, alles so zu lassen, wie es ist, verursacht nicht nur erhebliche Kosten, sondern bremst auch die Fähigkeit, flexibel und innovativ auf Herausforderungen zu reagieren. Wir müssen dringend ein anderes Mindset entwickeln, das neue Ideen nicht reflexhaft ablehnt sondern ihnen mit Offenheit begegnet. Einer Offenheit, die die vorurteilsfreie Prüfung der Sinnhaftigkeit, Qualität und Effizienzpotentiale von Neuem zulässt. Verbunden mit dem Mut, Dinge anders, vielleicht auch ganz neu zu machen: Die Welt wartet wiegesagt nicht auf uns!

Zum Autor

Uron Memeti leitet mehrere Unternehmen mit Schwerpunkt auf IT-Dienstleistungen und Prozessdigitalisierung. Sein besonderes Augenmerk liegt auf der Bereitstellung von IT-Fachkräften sowie der Unterstützung von Unternehmen bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse.

Als erfahrener Geschäftsführer bringt er über 15 Jahre Expertise in den Bereichen Personalmanagement, IT-Strategien und digitale Transformation mit. Seine unternehmerische Laufbahn begann mit dem Aufbau eines eigenen Unternehmens in Österreich, wobei er frühzeitig die Bedeutung von Diversität und Innovation für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung erkannte.

u.memeti@umr.at - www.umr.at



QUANTUM'S EXPERTS OF THE YEAR 2025

QUANTUM'S EXPERTS OF THE YEAR



Die Elite der Wirtschaft: Experten, die Märkte gestalten

In der heutigen Geschäftswelt sind Fachwissen, Weitblick und Innovation entscheidende Erfolgsfaktoren. Doch nicht alle Experten sind gleich – einige wenige heben sich durch außergewöhnliche Leistungen, tiefgehendes Wissen und eine unermüdliche Weiterentwicklung von der Masse ab. Diese Vordenker und Macher formen Märkte, treiben Innovationen voran und sind gefragte Sparringspartner für Unternehmen, die sich im Wandel befinden.

Exzellenz durch Wissen und Erfahrung

Wer den richtigen Experten sucht, sucht mehr als nur Fachkompetenz – es geht um Persönlichkeiten, die mit jahrelanger Erfahrung, strategischem Denken und unermüdlicher Weiterentwicklung Maßstäbe setzen. Sie vereinen Wissen mit Tatkraft, erkennen Trends frühzeitig und helfen Unternehmen, den entscheidenden Schritt voraus zu sein. Ob Digitalisierung, Finanzstrategien oder nachhaltiges Unternehmertum – diese Spezialisten sind nicht nur Berater, sondern Gestalter.

Kontinuierliche Weiterentwicklung für den entscheidenden Vorsprung

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen verändern sich rasant. Wer heute an der Spitze steht, muss sich kontinuierlich weiterentwickeln. Die führenden Köpfe, die wir in QUANTUM vorstellen, investieren in ihr Wissen, schärfen ihre Strategien und behalten stets den Überblick über neue Technologien, Marktveränderungen und globale Entwicklungen. Sie sind die „Elite“ ihres Fachs – die Besten der Besten.

Die Experten von QUANTUM: Orientierung für Entscheider

In unserer aktuellen Ausgabe von QUANTUM präsentieren wir eine Auswahl herausragender Experten, die in ihren Disziplinen führend sind, in der Wirtschaft hohes Ansehen genießen und mit ihrem Wissen Unternehmen nachhaltig prägen. Unser Ziel ist es, Ihnen als Leser einen fundierten Einblick in die Köpfe hinter den wichtigsten wirtschaftlichen Entwicklungen zu bieten – und Ihnen damit wertvolle Impulse für Ihren eigenen Erfolg zu liefern.



NICOLE CLAUSEN

Clausen verbindet Wissenschaft und Spiritualität zu einer einzigartigen Methode, die Stress reduziert, Blockaden löst und nachhaltige Transformation ermöglicht, weltweit.



KARSTEN DITTMANN

Mit über 20 Jahren Erfahrung in der Restrukturierung von Unternehmen löst er Verkrustungen, verwandelt Widerstände in Engagement und macht Veränderung zu einer Chance für nachhaltigen Erfolg.



TIM-O. GOLDMANN

Goldmann macht HR zur strategischen Erfolgskraft – mit 40 Jahren Erfahrung, der AKUT-Methode und messbaren Ergebnissen.



THORSTEN HEINISCH

Thorsten Heinisch transformiert Einkauf, Logistik und Supply Chain Management – mit 20 Jahren Erfahrung, praxisnahen Lösungen und messbarem Erfolg.

QUANTUM MAGAZIN

Wo **Expertenwissen** auf **Inspiration** trifft und **Führungskräfte** sich weiterentwickeln.

QUANTUM MAGAZIN

Zugang zu erstklassigem **Fachwissen** und strategischen **Innovationen**.

QUANTUM's EXPERTS OF THE YEAR

QUANTUM's EXPERTS OF THE YEAR



NICOLE CLAUSEN
Die **Visionärin** der **Balance**

Nicole Clausen, Gründerin der Holistic Life Academy und Schöpferin der bahnbrechenden NeuroZen®-Methode, verkörpert die perfekte Synthese aus Wissenschaft und Spiritualität. Sie hat ein einzigartiges System entwickelt, das Unternehmen und Einzelpersonen hilft, Stress zu reduzieren, emotionale Blockaden zu lösen und nachhaltige Transformationen zu erreichen.

Mit ihrer Expertise in Neuroplastizität und Achtsamkeit zeigt sie, wie Balance und Resilienz nicht nur persönliche, sondern auch geschäftliche Erfolge fördern können.

Ihre Methode wird weltweit als revolutionär anerkannt: Durch die Regulierung des Nervensystems und die Aktivierung neuronaler Ressourcen ermöglicht NeuroZen® eine tiefgreifende Heilung und Transfor-

mation. Nicole Clausens Arbeit hat nicht nur das Leben zahlloser Klienten verändert, sondern auch neue Standards für nachhaltige Unternehmensführung und Leadership gesetzt. Ihre Vision, Wissenschaft und Spiritualität zu vereinen, macht sie zu einer wahren Wegbereiterin für eine ganzheitliche Zukunft.

→ **Bericht ab Seite 48**



KARSTEN DITTMANN
Der **Transformationsarchitekt**

Karsten Dittmann ist eine Koryphäe, wenn es darum geht, Unternehmen durch komplexe Transformationsprozesse zu führen. Mit über zwei Jahrzehnten Erfahrung in der Restrukturierung von KMUs und Großkonzernen hat er ein Gespür für das, was unter der Oberfläche eines Unternehmens liegt. Sein Ansatz geht weit über strategische Maßnahmen hinaus: Dittmann versteht es, „Ver-

krustungen“ in Organisationen zu lösen und Mitarbeiter zu aktiven Gestaltern des Wandels zu machen.

Sein Credo, „Betroffene zu Beteiligten machen“, ist keine Floskel, sondern ein integraler Bestandteil seiner Philosophie. Mit Empathie und Klarheit schafft er eine Vertrauenskultur, die Transformation nicht nur möglich, sondern nachhaltig macht. Besonders bemerkenswert ist

seine Fähigkeit, komplexe Herausforderungen – von der Integration ehemals familiengeführter Unternehmen in Konzernstrukturen bis hin zur digitalen Transformation – durch strukturierte Prozesse und klare Kommunikation zu meistern. Er ist ein unverzichtbarer Partner für Unternehmen, die nicht nur Veränderungen planen, sondern erfolgreich umsetzen wollen. → **Bericht ab Seite 52**

QUANTUM's EXPERTS OF THE YEAR

QUANTUM's EXPERTS OF THE YEAR



TIM-O. GOLDMANN
Die **HR-Erfolgsmaschine**

Tim-O. Goldmann ist einer der führenden Experten für Change-Management, HR-Transformation und Unternehmensrestrukturierungen. Mit fast 40 Jahren Erfahrung unterstützt er Unternehmen dabei, Personalabteilungen von einer administrativen Einheit in eine strategische Erfolgskraft zu verwandeln. Ob Fusionen, digitale Transformation oder Führungskräfteentwick-

lung – Goldmann sorgt dafür, dass Veränderungsprozesse effizient, nachhaltig und messbar umgesetzt werden.

Seine AKUT-Methode (Analyse, Konzeption, Umsetzung, Transferkontrolle) stellt sicher, dass HR nicht nur Veränderungen begleitet, sondern aktiv gestaltet. Als Berater, Coach und Interim-Manager arbeitet er direkt mit Vorständen,

Geschäftsführungen und HR-Verantwortlichen zusammen, um Strategien nicht nur zu entwickeln, sondern auch erfolgreich umzusetzen. Unternehmen, die ihn engagieren, profitieren von effizienteren Prozessen, gestärkten Führungskräften und einer HR, die einen echten wirtschaftlichen Mehrwert schafft.

→ Bericht ab Seite 56



THORSTEN HEINISCH
Der **Supply Chain-Stratege**

Effizienz, Agilität und strategische Weitsicht – das sind die Prinzipien, nach denen Thorsten Heinisch Unternehmen in Einkauf, Logistik und Supply Chain Management transformiert. Mit über 20 Jahren Erfahrung in internationalen Konzernen und mittelständischen Unternehmen sorgt er als Interim Manager und Berater für messbare Verbesserungen in der gesamten Wertschöpfungskette.

Sein Ziel ist es, Unternehmen nicht nur kurzfristig effizienter zu machen, sondern sie langfristig widerstandsfähiger und wettbewerbsfähiger aufzustellen.

Heinischs Philosophie basiert auf einer klaren Überzeugung: Supply Chain ist kein Kostenfaktor, sondern ein strategischer Erfolgshebel. Unternehmen, die ihre Einkaufs- und Logistikprozesse smart steuern, re-

duzieren nicht nur Kosten, sondern steigern ihre Flexibilität, Reaktionsfähigkeit und Marktchancen. Statt theoretischer Konzepte liefert Heinisch praxisnahe, umsetzbare Lösungen, die von der Prozessoptimierung über digitale Transformation bis hin zur Implementierung neuer Technologien reichen.

→ Bericht ab Seite 60

Du kannst mehr, *als* du denkst

Nicole Clausen:
„Mit NeuroZen®
dein verborgenes
Potenzial entdecken,
von dem du nichts
ahntest.“

N

NeuroZen®: Das Zusammenspiel von Wissenschaft und Spiritualität für eine neue Ära von Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Stress, Burnout und psychosomatische Beschwerden gehören mittlerweile zu den größten Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt. Studien zufolge entstehen allein in Europa jährlich wirtschaftliche Schäden in Milliar-

denhöhe durch krankheitsbedingte Ausfälle, verminderte Produktivität und erhöhte Fluktuation. Noch gravierender: Diese Belastungen betreffen zunehmend auch Führungskräfte, die unter der Last steigender Anforderungen und der Unbeständigkeit des wirtschaftlichen Umfelds leiden.

Hier setzt die NeuroZen®-Methode an – ein innovativer, wissenschaftlich fundierter Ansatz, der die neuesten Erkenntnisse aus der Neuroplastizitätsforschung mit Achtsamkeitstechniken und spirituellen Prinzipien verbindet. Entwickelt von Nicole Clausen, einer führenden Expertin für holistisches Coaching und Mitglied der Forbes-Liste, bietet NeuroZen® Lösungen für ein breites Spektrum an Herausforderungen – von Stressreduktion über emotionale Stabilität bis hin zur Förderung von Kreativität und mentaler Agilität. → → →

QUANTUM'S
EXPERTS
OF THE YEAR



QUANTUM'S
EXPERTS
OF THE YEAR

2025



Nicole Clausen hat mit NeuroZen® ein System geschaffen, das über herkömmliche Stressmanagement-Ansätze hinausgeht. Es legt den Fokus auf nachhaltige Transformation und die Stärkung der neuronalen Strukturen, die für Resilienz, Klarheit und Innovationsfähigkeit unerlässlich sind. In einer Zeit, in der wirtschaftliche und persönliche Krisen zur Norm geworden sind, liefert NeuroZen® einen greifbaren und strategischen Vorteil – sowohl für Einzelpersonen als auch für Unternehmen.

Warum die NeuroZen®-Methode gerade jetzt entscheidend ist

Die zunehmende Komplexität der modernen Arbeitswelt – gekennzeichnet durch die sogenannte **VUCA-Welt** (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) – stellt Führungskräfte und Entscheider vor neue Herausforderungen. Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Resilienz sind keine optionalen Kompetenzen mehr, sondern entscheidend, um in einem sich schnell wandelnden Umfeld bestehen zu können.

Doch der Weg dorthin ist nicht trivial. Während Unternehmen immer mehr in digitale Transformation, Agilität und Automatisierung investieren, bleibt die Förderung der **mental Gesundheit** oft auf der Strecke. Laut einer Studie der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zählen psychische Erkrankungen wie Depressionen und Angststörungen zu den Hauptursachen für Produktivitätsverluste. Stress, Überforderung und emotionale Instabilität lähmen nicht nur die Innovationskraft, sondern wirken sich direkt auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit aus.

NeuroZen® bietet hier eine wegweisende Lösung: Die Metho-

de wurde speziell entwickelt, um nicht nur individuelle Blockaden zu lösen, sondern auch die kollektive Resilienz von Teams und Organisationen zu stärken. Durch die Kombination aus neurowissenschaftlichen Ansätzen und praktischen Tools für Achtsamkeit und emotionale Balance ermöglicht NeuroZen® messbare Ergebnisse – von der Reduktion von Ausfallzeiten bis hin zur Steigerung der Entscheidungsqualität und der Förderung von Innovationskraft.

Die vier zentralen Säulen von NeuroZen®

Die NeuroZen®-Methode basiert auf einem klar strukturierten Ansatz, der sowohl auf wissenschaftlichen Erkenntnissen als auch auf praktischen Anwendungen beruht. Dabei liegt der Fokus auf vier zentralen Bereichen:

1. Beruhigung und Regulation des Nervensystems

Stress ist der größte Feind von Klarheit und Leistungsfähigkeit. Mit somatischen Techniken, Atemübungen und energetischen Ansätzen führt NeuroZen® das Nervensystem von einem dauerhaften Alarmzustand (Sympathikus-Dominanz) in einen regulierten Zustand, in dem Heilung, Kreativität und Entscheidungsstärke überhaupt erst möglich werden.

Wirtschaftlicher Nutzen: Ein reguliertes Nervensystem reduziert das Risiko von stressbedingten Ausfällen und steigert die Fähigkeit, in Krisensituationen handlungsfähig zu bleiben.

2. Förderung der Neuroplastizität

Unser Gehirn ist erstaunlich anpassungsfähig. NeuroZen® nutzt diese Eigenschaft, um durch gezielte Achtsamkeits- und Visualisierungstechniken neue neuro-

nale Verbindungen zu schaffen. Dadurch können destruktive Denkmuster durch positive, lösungsorientierte Perspektiven ersetzt werden.

Wirtschaftlicher Nutzen:

Mitarbeiter und Führungskräfte, die neuroplastische Übungen anwenden, entwickeln größere mentale Flexibilität – eine Schlüsselkompetenz für die Herausforderungen von Change-Management-Prozessen.

3. Integration von Wissenschaft und Spiritualität

Während herkömmliche Stressmanagement-Programme oft rein kognitiv orientiert sind, bringt NeuroZen® die Ebene der emotionalen und spirituellen Balance mit ins Spiel. Durch diese Integration wird nicht nur die emotionale Intelligenz gestärkt, sondern auch das Vertrauen in den eigenen inneren Kompass gefördert.

Wirtschaftlicher Nutzen:

Führungskräfte gewinnen durch emotionale Stabilität und Selbstreflexion die Fähigkeit, authentische und wertschätzende Führung zu praktizieren – ein Faktor für die Mitarbeiterbindung.

4. Arbeit mit spezifischen Codes und Frequenzen

Ein einzigartiges Merkmal der Methode ist die gezielte Aktivierung der Zirbeldrüse, kombiniert mit der Arbeit an Glaubenssätzen und emotionalen Blockaden. Diese Techniken ermöglichen eine tiefgehende Transformation, die weit über die bloße Symptombekämpfung hinausgeht.

Wirtschaftlicher Nutzen:

Die Auflösung blockierender Glaubenssätze fördert kreative Problemlösung und ermöglicht es Führungskräften, innovative

Ansätze zu entwickeln, die vorher möglicherweise undenkbar schienen.

NeuroZen®: Die Wissenschaft hinter der Methode

Die Wirksamkeit von NeuroZen® wird durch die Erkenntnisse der modernen Neurowissenschaft gestützt. Insbesondere die Prinzipien der Neuroplastizität spielen eine zentrale Rolle: Studien zeigen, dass gezielte mentale Übungen, wie Achtsamkeit und Visualisierung, die Aktivität in Hirnregionen wie dem präfrontalen Kortex und dem Hippocampus fördern können. Diese Bereiche sind für die emotionale Regulation, Resilienz und klare Entscheidungsfindung entscheidend.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Arbeit mit Frequenzen und Codes, die das Unterbewusstsein aktivieren und dabei helfen, tief verwurzelte Blockaden zu lösen. Diese Methoden ermöglichen es, neuronale Strukturen so zu optimieren, dass Heilung und Transformation nachhaltig erfolgen können.

Praktische Anwendungen und Erfolgsgeschichten

Die NeuroZen®-Methode wurde bereits in unterschiedlichsten Kontexten erfolgreich angewendet – von Einzelpersonen bis hin zu Führungsteams in großen Organisationen. Einige der beeindruckenden Ergebnisse umfassen:

- **Reduktion von Ausfällen durch Burnout und Stress:** Unternehmen berichten von einem deutlichen Rückgang krankheitsbedingter Fehltag nach der Einführung der NeuroZen®-Methode.
- **Verbesserung der Entscheidungsqualität:** Führungskräfte, die mit NeuroZen® arbeiten, entwickeln größere Klarheit

und treffen fundiertere, strategische Entscheidungen – selbst in Hochdrucksituationen.

- **Förderung von Innovationskraft:** Durch die Auflösung mentaler Blockaden werden Kreativität und Problemlösungsfähigkeit gestärkt, was direkt in Innovationsprozessen spürbar ist.

Die Holistic Life Academy: Zentrum für modernes Leadership

Die Holistic Life Academy, gegründet von Nicole Clausen, ist die exklusive Ausbildungsstätte für die NeuroZen®-Methode. Hier werden nicht nur theoretische Grundlagen vermittelt, sondern vor allem praxisnahe Werkzeuge und Techniken, die direkt im beruflichen und persönlichen Kontext angewendet werden können. Das Ausbildungsprogramm richtet sich insbesondere an Führungskräfte, Coaches und Unternehmer, die in ihrer Organisation neue Standards für Gesundheit, Resilienz und Leadership setzen möchten.

Warum NeuroZen® eine Bewegung mit globalem Potenzial ist

In einer Zeit, in der mentale Gesundheit und Leistungsfähigkeit keine Gegensätze mehr sein dürfen, bietet NeuroZen® einen klaren Weg in die Zukunft. Die Methode verbindet das Beste aus Wissenschaft und Spiritualität und schafft damit ein Fundament für nachhaltigen Erfolg – für Einzelpersonen, Teams und Organisationen.

Wer die Herausforderungen der modernen Wirtschaftswelt meistern möchte, braucht mehr als Fachkompetenz: Es braucht Klarheit, innere Stärke und die Fähigkeit, Stress als Katalysator für Wachstum zu nutzen. Mit NeuroZen® können

Entscheider genau diese Qualitäten entwickeln – und ihre Organisationen mit neuer Energie und Vision in die Zukunft führen. ///

Kernaussage

Nicole Clausens NeuroZen®-Methode zur persönlichen Balance.

ist ein innovativer Ansatz, der Wissenschaft und Spiritualität verbindet, um nachhaltige Heilung und persönliche Transformation zu ermöglichen. Die Methode beruht auf der Regulierung des Nervensystems, der Förderung von Neuroplastizität und der Arbeit mit spezifischen Codes zur Auflösung emotionaler Blockaden.

Unter Clausens Leitung an der Holistic Life Academy befähigt sie Klienten und Mentoren, ein Leben in Balance, Resilienz und Klarheit zu führen. Dieses revolutionäre Konzept setzt neue Maßstäbe in der Stressbewältigung und mentalen Gesundheit und hat das Potenzial, weltweit Impulse zu setzen.

nicole@holistic-life-academy.com
www.holistic-life-academy.com

Der Mann, der Unternehmen neu erfindet

Karsten **Dittmann** – **Architekt** des **Wandels**

Karsten Dittmann ist nicht nur ein erfahrener Interim-Manager, sondern ein Transformations-Experte, dessen Karriere von herausragenden Erfolgen in der Restrukturierung, Prozessoptimierung und Führung komplexer Unternehmen geprägt ist. Mit einer Karriere, die sich über mehr als 30 Jahre erstreckt, steht er für eine Kombination aus technischer Expertise, klarer Strategie und menschlicher Führungsstärke. Seine Fähigkeit, komplexe Herausforderungen zu meistern und Organisationen auf Erfolgskurs zu bringen, macht ihn zu einer der gefragtesten Persönlich-

keiten in der Welt des Change-Managements und der Unternehmensberatung. Von der Einführung moderner Produktionsmethoden bis zur Leitung strategischer Change-Prozesse in internationalen Konzernen: Karsten Dittmann hat bewiesen, dass er Unternehmen nicht nur stabilisieren, sondern auf ein neues Leistungsniveau heben kann. Seine Philosophie? **„Betroffene zu Beteiligten machen“** – keine Floskel, sondern eine Überzeugung, die sich wie ein roter Faden durch all seine Projekte zieht. → → →

QUANTUM'S
EXPERTS
OF THE YEAR



Herausforderungen meistern:

Restrukturierung mit Fingerspitzengefühl

Restrukturierungen gehören zu den herausforderndsten Aufgaben in der Unternehmensführung – sei es, Standorte zu verkleinern, zu schließen oder zu verlagern. Karsten Dittmann hat sich in diesem Bereich als unübertroffener Experte etabliert. Durch seine offene, ehrliche und vertrauensvolle Kommunikation gelingt es ihm, selbst schwierige Veränderungen ohne größere Störungen umzusetzen.

„Für mich steht immer im Fokus, das bestmögliche Ergebnis für alle Beteiligten zu erzielen,“ betont Dittmann. Sein kooperativer Ansatz, insbesondere im Dialog mit Gewerkschaften, Betriebsräten und anderen Stakeholdern, hat sich in zahlreichen Projekten bewährt. Indem er Vertrauen schafft und Lösungen auf Augenhöhe entwickelt, werden selbst komplexe Umstrukturierungen tragfähig gestaltet.

„Mitarbeiter sind keine Ressourcen, sondern die Basis eines jeden Unternehmens.“

Ein Werdegang, der Transformation definiert

Mit einem Diplom in Maschinenbau von der Technischen Universität Karlsruhe und einer Ausbildung in Industrial Engineering begann Karsten Dittmann seine Karriere bei DaimlerChrysler. Dort bewies er früh seine Fähigkeit, Projekte zu steuern, innovative Produktionsmethoden einzuführen und organisatorische Herausforderungen zu bewältigen.

Seit 2001 ist Dittmann als selbstständiger Interim-Manager tätig. Seine Mandate reichen von der Optimierung operativer Prozesse bis hin zu strategischen Neuausrichtungen – in Branchen wie Automotive, Maschinenbau, Chemie und Pharma. Er hat Produktionsstandorte reorganisiert, Geschäftsmodelle modernisiert und Unternehmen erfolgreich durch Transformationsprozesse geführt.

Strategie und Umsetzung in Perfektion

Karsten Dittmanns Erfolg basiert auf drei wesentlichen Prinzipien:

1. Struktur und Disziplin:

Er etabliert klare Verantwortlichkeiten und setzt transparente Kennzahlensysteme ein, um Fortschritte messbar zu machen.

2. Menschen in den Mittelpunkt stellen:

„Mitarbeiter sind keine Ressourcen, sondern die Basis eines jeden Unternehmens.“ Dittmann entwickelt gezielt Programme zur Führungskräfteentwicklung und Mitarbeiterförderung.

3. Greifbare Ergebnisse liefern:

Ob EBITDA-Verbesserungen, Produktivitätssteigerungen oder Reduktion von Ausschusskosten – seine Arbeit führt stets zu messbaren Erfolgen.

Erfolgsgeschichten:

Maßgeschneiderte Lösungen für Unternehmen

Verpackungslösungen aus Glas für die Pharmaindustrie

Als Standortleiter und COO eines Unternehmens mit 550 Mitarbeitern transformierte Dittmann Produktionsprozesse, steigerte die Produktivität und erhöhte das EBITDA. Mit Maßnahmen wie der Einführung eines 24/7-Schichtsystems und eines neuen Projektmanagements setzte er Standards für operative Effizienz.

Hersteller für Verpackungslösungen für Konsumgüter

In einer herausfordernden Restrukturierungssituation gelang es Dittmann, die Anlagenverfügbarkeit von 45 % auf 70 % zu steigern, Ausschusskosten zu halbieren und die Wettbewerbsfähigkeit wiederherzustellen.

Internationaler tier 1 Automotive für lackierte Außenhautteile

An einem Standort mit über 1.000 Mitarbeitern führte Dittmann einen umfassenden Change-Prozess durch, der bereichsübergreifend Effizienz steigerte und ein zukunftsorientiertes Mindset etablierte.

Ein Experte für Führung in Zeiten des Wandels

In der modernen Geschäftswelt, geprägt von Unsicherheit und Disruption, ist die Fähigkeit, Wandel zu gestalten, entscheidend. Karsten Dittmann versteht, wie wichtig Vertrauen und Kommunikation sind, um Transformation erfolgreich umzusetzen. Sein kooperativer Führungsstil bringt selbst in schwierigen Situationen Stabilität und Fortschritt. „Transformation erfordert Vertrauen – in die Führung, in die Prozesse und in die Menschen,“ erklärt Dittmann. Mit diesem Ansatz hat er Unternehmen nicht nur reorganisiert, sondern auf ein neues Level der Leistungsfähigkeit gebracht.

Relevanz für Entscheider und Unternehmen

Für Führungskräfte und Entscheider bietet Karsten Dittmann Lösungen, die über klassische Beratung hinausgehen:

- Nachhaltige Wertschöpfung: Durch gezielte Prozessoptimierungen steigert er Produktivität und senkt Kosten
- Mitarbeiterbindung: Seine Programme stärken Teams und fördern die Führungskompetenzen auf allen Ebenen.
- Strategische Umsetzung: Dittmann sorgt dafür, dass ambitionierte Ziele realisiert werden – präzise, schnell und nachhaltig.

Visionär und Umsetzer:

Ein Partner für die Zukunft

Karsten Dittmann ist mehr als ein Interim-Manager – er ist ein Architekt des Wandels. Mit einem Blick für das Machbare und der Fähigkeit, selbst unter schwierigsten Bedingungen Vertrauen zu schaffen, führt er Unternehmen durch Transformationen, die nicht nur Probleme lösen, sondern neue Möglichkeiten eröffnen.

Für Entscheider, die in einer sich wandelnden Welt nicht nur reagieren, sondern aktiv gestalten möchten, ist Dittmann die ideale Wahl. „Wandel ist keine Herausforderung – er ist eine Chance.“ Mit diesem Leitbild bringt er Unternehmen auf Erfolgskurs und inspiriert Führungskräfte, das Potenzial ihres Teams voll auszuschöpfen. ///

Kernaussage

Karsten Dittmann – Ein Führungsexperte für nachhaltige Transformation.

Karsten Dittmann ist ein außergewöhnlicher Interim-Manager, dessen berufliche Laufbahn und Erfolge ihn zu einem unverzichtbaren Partner für Unternehmen in komplexen Veränderungsprozessen machen. Mit einer einzigartigen Kombination aus technischer Expertise, strategischem Weitblick und menschlicher Führungsstärke gelingt es ihm, nicht nur betriebswirtschaftliche Herausforderungen zu bewältigen, sondern auch Unternehmenskulturen nachhaltig zu prägen.

Seine Fähigkeit, Restrukturierungen effektiv und ohne größere Störungen umzusetzen, sowie sein Fokus auf vertrauensvolle Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern, machen ihn zu einem Experten, der Wandel nicht nur gestaltet, sondern auch positiv erlebbar macht. Für Entscheider, die ambitionierte Ziele erreichen, die Wettbewerbsfähigkeit sichern oder unternehmerische Neuausrichtungen erfolgreich umsetzen möchten, ist Karsten Dittmann die ideale Wahl.

Mit seiner gelebten Philosophie „Betroffene zu Beteiligten machen“ liefert er nicht nur greifbare Ergebnisse, sondern inspiriert Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen, über sich hinauszuwachsen. Karsten Dittmann steht für exzellente Ergebnisse, nachhaltige Veränderungen und einen Führungsstil, der Vertrauen schafft und Erfolg garantiert.

dittmann@dittmann-partner.de
www.dittmann-partner.de

Wenn HR zum Profit-Center wird

HR kann mehr als nur verwalten – mit der richtigen Strategie wird es zum echten Werttreiber. Tim-O. Goldmann zeigt, wie Unternehmen ihre Personalabteilung in eine leistungsstarke Erfolgseinheit verwandeln.

Tim-O. **Goldmann** – HR neu **gedacht!**

Veränderungen sind längst zur neuen Konstante in der Wirtschaft geworden. Fusionen, Übernahmen, Restrukturierungen oder die digitale Transformation fordern Unternehmen in immer kürzeren Zyklen heraus. Doch während Strategien auf dem Papier oft überzeugend erscheinen, scheitert die Umsetzung in der Praxis an Widerständen, unvorbereiteten Führungskräften oder einer überforderten HR-Abteilung. Genau hier setzt Tim-O. Goldmann an. Mit fast 40 Jahren Erfahrung als HR-Manager, Coach und Unternehmensberater hat er sich darauf spezialisiert, Unternehmen durch komplexe Veränderungsprozesse zu führen. Sein Ansatz verbindet tiefgreifende Branchenkenntnis mit praxisnahen Methoden, die nicht nur theoretische Konzepte liefern, sondern für eine erfolgreiche Umsetzung sorgen.

QUANTUM'S
EXPERTS
OF THE YEAR



Wer mit Goldmann arbeitet, bekommt keinen klassischen Berater, sondern einen Partner, der die Verantwortung für den Erfolg aktiv mitträgt.

Von der Bundeswehr in die Wirtschaft

Tim-O. Goldmanns Karriere begann dort, wo Struktur, Disziplin und Führungskompetenz essenziell sind – in der Bundeswehr. Bereits in jungen Jahren übernahm er als Offizier Verantwortung für Menschen in Extremsituationen. Seine Erfahrungen in der militärischen Führung, kombiniert mit einer akademischen Ausbildung zum Diplom-Pädagogen mit Schwerpunkt Personalmanagement, Arbeitspsychologie und Organisationsentwicklung, legten den Grundstein für seine spätere Karriere. Nach zwölf Jahren bei der Bundeswehr wechselte er in die Wirtschaft und machte sich schnell einen Namen als Spezialist für Personal- und Veränderungsmanagement. Er war in leitenden HR-Funktionen tätig, insbesondere in Unternehmen, die vor großen Umbrüchen standen. Fusionen, Restrukturierungen und strategische Neuausrichtungen begleiteten seine Karriere – sowohl als interner Entscheider als auch später als externer Berater.

Als HR-Leiter war er maßgeblich an der Fusion von ContiTech mit Phoenix AG, der Integration von twenty4help in Teleperformance sowie der Zusammenführung von SIG Beverages mit der KHS AG beteiligt. In diesen Prozessen entwickelte er Methoden, um nicht nur Strukturen effizient zusammenzuführen, sondern auch Unternehmenskulturen zu vereinen und Führungskräfte für neue Herausforderungen vorzubereiten.

Unternehmen setzen auf Goldmanns Expertise

Unternehmen, die mit Goldmann arbeiten, erleben keine Standardlösungen aus der Schublade. Er setzt auf maßgeschneiderte Konzepte, die sich an den spezifischen Anforderungen und der Kultur des jeweiligen Unternehmens orientieren. Seine AKUT-Methode – Analyse, Konzeption, Umsetzung, Transferkontrolle – sorgt dafür, dass Veränderungen nicht nur geplant, sondern auch erfolgreich implementiert werden.

Sein besonderes Augenmerk gilt der Rolle der HR-Abteilungen. In vielen Unternehmen fungiert der Perso-

nalbereich lediglich als Verwaltungsinstanz, die operative Aufgaben erledigt, aber kaum strategischen Einfluss hat. Goldmann verändert diese Denkweise. Durch seine Beratung werden HR-Abteilungen zu Profit-Centern, die aktiv zur Unternehmensstrategie beitragen, effizient arbeiten und durch Digitalisierung sowie Prozessoptimierung einen messbaren Mehrwert schaffen.

Führungskräfte profitieren ebenfalls von seiner Expertise. In vielen Veränderungsprozessen sind sie die entscheidenden Multiplikatoren, die jedoch oft selbst nicht ausreichend vorbereitet sind. Goldmann trainierte Führungspersönlichkeiten gezielt darin, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten, Unsicherheiten zu reduzieren und ihre Teams erfolgreich durch den Wandel zu führen.

Erfolgreiche Transformationen in der Praxis

Die Erfolge seiner Arbeit lassen sich an zahlreichen Praxisbeispielen ablesen. In der Automobilzulieferindustrie begleitete er die Fusion zweier Unternehmen mit

jeweils 10.000 Mitarbeitenden und sorgte für eine reibungslose Integration innerhalb von 18 Monaten. Im Maschinenbau steuerte er die Verlagerung und Restrukturierung einer gesamten Division eines

Schweizer Konzerns in ein internationales Unternehmen mit nachhaltigen Synergieeffekten

Ein weiteres Beispiel ist die Neustrukturierung einer HR-Abteilung in einem Konzern mit 10.000 Mitarbeitenden. Die Personalabteilung wurde aus der klassischen Verwaltung herausgelöst und in ein eigenständiges Profit-Center umgewandelt, das nicht nur interne Prozesse optimierte, sondern auch externe Kunden akquirierte und einen zweistelligen Deckungsbeitrag erwirtschaftete. Aber nicht nur in klassischen Industrien, sondern auch in der Tech- und Digitalbranche ist Goldmann aktiv. Für ein international agierendes Smart-Home-Unternehmen analysierte er alle HR-Prozesse, führte eine digitale Personalakte ein und implementierte ein vollständig automatisiertes Employee- und Manager-Self-Service.

Psychische Gefährdungsbeurteilung als Erfolgsfaktor

Ein zunehmend wichtiger Aspekt in der modernen HR-Strategie ist die psychische Gefährdungsbeurteilung.

Goldmann integriert dieses Konzept gezielt in seine Beratungsprojekte, da es nicht nur zur Steigerung der Motivation der Mitarbeitenden beiträgt, sondern auch die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen erhöht. Unternehmen, die diesen Service in Anspruch nehmen, profitieren von einem engagierteren und resilienteren Personalstamm. Gleichzeitig erfüllen sie damit ihre gesetzliche Verpflichtung, was einen zusätzlichen Compliance-Vorteil darstellt. Die Implementierung erfolgt praxisnah und integriert sich nahtlos in bestehende Change-Management-Prozesse.

Goldmanns Rolle als Coach und HR-Vordenker

Neben seiner beratenden Tätigkeit ist Tim-O. Goldmann auch als Coach und Dozent aktiv. Seine Methoden basieren auf einem wissenschaftlich überprüften Ansatz, kombiniert mit praxisnahen Coaching-Techniken aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP) und systemischem Management-Coaching.

Er ist regelmäßig an der Führungsakademie der Bundeswehr tätig und unterstützt dort die Ausbildung von Staboffizieren sowie angehenden Admirals- und Generalstaboffizieren. Zudem ist er als Dozent an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Hamburg aktiv, wo er Themen wie Arbeitspsychologie, Führungs- und Personalentwicklung sowie Eignungsdiagnostik unterrichtet. Diese Verbindung von akademischer Expertise und praktischer Umsetzung macht ihn zu einem gefragten Berater für Unternehmen, die Wert auf eine nachhaltige und wirksame Transformation legen.

Erfolg, der messbar ist

Tim-O. Goldmanns Arbeit bleibt nicht unbemerkt. In den vergangenen Jahren wurde er mehrfach als einer der besten Coaches Deutschlands ausgezeichnet. Im Manager Magazin erhielt er den Titel TOP-Coach in den Jahren 2020, 2022 und 2023. Das Capital Magazin zeichnete ihn 2023 als TOP-Coach aus, und in der Forbes Europe Business Edition 2024 wurde er für seine herausragende Arbeit im Bereich Coaching prämiert. Seine Kunden – darunter Geschäftsführer, CEOs und HR-Leiter – bestätigen immer wieder die hohe Wirksamkeit seiner Methoden. Unternehmen, die mit ihm arbeiten, berichten von nachhaltig verbesserten HR-Prozessen, erfolgreich gemeisterten Fusionen und gestärkten Führungskräften, die den Herausforderungen des Wandels gewachsen sind.

Goldmanns Verantwortung

Der Unterschied zwischen einem Berater und einem echten Partner zeigt sich in der Umsetzungsphase. Goldmann sieht seinen Job nicht als abgeschlossen, sobald ein Konzept steht. Er begleitet seine Kunden aktiv in der Umsetzung, geht mit ihnen ins Risiko und stellt sich gemeinsam mit dem Unternehmen den Herausforderungen. Ob als Berater, Interim-Manager, Trainer oder Coach – seine Rolle ist stets auf den größtmöglichen Erfolg seiner Kunden ausgerichtet. Veränderungen sind komplex, doch mit der richtigen Strategie und Umsetzung sind sie nicht nur zu bewältigen, sondern können ein Unternehmen langfristig erfolgreicher und wettbewerbsfähiger machen. ///

Kernaussage

Tim-O. Goldmann – Deutschlands Führender HR-Restrukturierungs-Experte.

HR ist mehr als Verwaltung – strategisch ausgerichtet wird sie zum Erfolgsfaktor. Mit 40 Jahren Erfahrung in Change-Management, Fusionen und Restrukturierungen hat Tim-O. Goldmann Unternehmen geholfen, HR-Prozesse zu transformieren, Führungskräfte zu stärken und Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Mit der AKUT-Methode entwickelt er Strategien und begleitet die Umsetzung. Er sorgt dafür, dass Veränderungen effizient greifen und Unternehmen Wandel als Chance nutzen.

Goldmann macht HR vom Kostenfaktor zum Werttreiber. Seine Kunden erleben messbare Ergebnisse und eine steuerbare Transformation. Wer nachhaltige Veränderung will, setzt auf seine Expertise.

tg@prima-hr.de
www.prima-hr.de

„Veränderung gelingt, wenn HR zur treibenden Kraft wird.“

Supply Chain, von Kostenstelle zur Profitquelle

Lange Zeit galt Supply Chain als reine Kostenstelle – doch Thorsten Heinisch zeigt, wie Unternehmen Kosten senken, Prozesse beschleunigen und langfristig erfolgreicher ist.

Thorsten **Heinisch** – Mr. **Supply Chain** im Interim **Management**

Effiziente Lieferketten, strategischer Einkauf und optimierte Logistikprozesse sind für Unternehmen längst mehr als operative Notwendigkeiten – sie sind entscheidend für Wettbewerbsfähigkeit und langfristigen Erfolg. Doch in vielen Unternehmen werden diese Bereiche weiterhin als reine Kostenstellen betrachtet, anstatt als Hebel für Wachstum und Effizienz. Als Interim Manager optimiert Thorsten Heinisch Einkaufs- und Logistikprozesse, reduziert Kosten und steigert die Agilität von Unternehmen. Mit über 20 Jahren Erfahrung in internationalen Unternehmen und verschiedenen Branchen hilft er Organisationen, nicht nur effizienter zu arbeiten, sondern sich auch strategisch besser aufzustellen.

QUANTUM'S
EXPERTS
OF THE YEAR



Interim Management als strategischer Hebel für Unternehmen

Interim Management ist weit mehr als eine kurzfristige Überbrückung in schwierigen Phasen. In der richtigen Anwendung ist es ein wirksames Instrument, um Transformationen effizient und nachhaltig umzusetzen. Heinisch bringt nicht nur Erfahrung und Fachwissen mit, sondern sorgt mit einer klar strukturierten Herangehensweise dafür, dass Unternehmen schneller, effizienter und technologisch fortschrittlicher arbeiten.

Seine Schwerpunkte liegen in der strategischen Neuausrichtung des Einkaufs, der Optimierung von Logistikprozessen und der Digitalisierung von Supply-Chain-Strukturen. Dennoch erhalten genau diese Bereiche in vielen Unternehmen nicht die Aufmerksamkeit, die sie verdienen. Einkauf, Logistik und Supply Chain agieren oft „hinter den Kulissen“ und werden fälschlicherweise als reine Kostenstellen betrachtet, anstatt als strategische Assets, die maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Unternehmen, die diese Denkweise überdenken und ihre Supply Chain als Wettbewerbsvorteil nutzen, sind in der Lage, schneller auf Marktveränderungen zu reagieren, Kosten zu senken und gleichzeitig die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Die Notwendigkeit einer strategischen Perspektive

Unternehmen müssen heute mehr denn je nicht nur kurzfristig reagieren, sondern auch eine langfristige strategische Perspektive entwickeln. Gerade in einem

„Supply Chain ist kein Kostenfaktor, sondern ein strategischer Erfolgshebel – wer das versteht, sichert sich Wettbewerbsvorteile.“

zunehmend volatilen Marktumfeld wird die Fähigkeit, vorausschauend zu handeln, zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Interim Management bietet genau diese Unterstützung. Es ermöglicht Unternehmen, gezielt und mit der richtigen Expertise in die relevanten Bereiche zu investieren, ohne dabei langfristige Verpflichtungen einzugehen.

Während viele Unternehmen Einkauf und Logistik als bloße operative Notwendigkeit betrachten, zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass diese Funktionen ein entscheidender Hebel für Kosteneffizienz, Risikominimierung und strategische Marktpositionierung sind. Ein Interim Manager wie Thorsten Heinisch setzt genau an dieser Stelle an: Er betrachtet Einkauf und Lieferketten nicht isoliert, sondern als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie. Seine Arbeit führt dazu, dass Unternehmen nicht nur effizienter werden, sondern sich langfristig wettbewerbsfähiger aufstellen.

Messbare Erfolge durch gezielte Transformation – Case Studies aus der Praxis

Die Umsetzung zeigt sich in konkreten Case Studies, beide verdeutlichen, wie gezielte Transformation Unternehmen messbare Vorteile bringt:

1. Ein international tätiges Handelsunternehmen stand vor der Herausforderung steigender Kosten und ineffizienter Lagerhaltung. Heinisch analysierte die gesamte Wertschöpfungskette und implementierte moderne Steuerungssysteme, die Durchlaufzeiten verkürzten und Bestände optimierten. Das Ergebnis: eine nachhaltige Kostenreduktion und eine deutlich verbesserte Marktposition.
2. In einem mittelständischen Produktionsunternehmen lag der Fokus auf der Digitalisierung von Einkaufs- und Logistikprozessen. Durch den Einsatz neuer Technologien konnten Bedarfsprognosen präziser gestaltet, Produktionsabläufe flexibler ausgerichtet und Kundenanforderungen schneller erfüllt werden. Die Transformation führte nicht nur zu einer effizienteren Arbeitsweise, sondern auch zu einer gestärkten Marktstellung.

Diese Case Studies zeigen, dass Heinisch nicht nur theoretische Konzepte liefert, sondern Unternehmen in der Praxis zu nachhaltigem Erfolg führt.

KI als Gamechanger in der Supply Chain

Datengetriebene Entscheidungen und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz sind längst zum entscheidenden Faktor für effiziente Unternehmensprozesse geworden. Doch während viele Unternehmen noch zögern, setzt Heinisch KI gezielt zur Optimierung von Lieferketten und Bestandssteuerung ein. In einem aktuellen Mandat führte er KI-gestützte Bedarfsprognosen ein, die nicht nur Lagerkosten erheblich reduzierten, sondern auch die Reaktionszeit auf Marktveränderungen signifikant verbesserten. Unternehmen, die weiterhin auf traditionelle Methoden setzen, geraten zunehmend ins Hintertreffen, während global agierende Konzerne bereits datengetriebene Prozesse für sich nutzen. Heinisch hilft Unternehmen dabei, den Anschluss nicht zu verlieren und ihre Supply-Chain-Prozesse auf das nächste Level zu heben.

Mehr als Beratung – Expertise, Erfahrung und Werte

Thorsten Heinisch verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in Einkauf, Logistik und Supply Chain Management. Nach einer Ausbildung zum Speditionskaufmann und einem berufsbegleitenden Betriebswirtschaftsstudium übernahm er leitende Positionen in internationalen Unternehmen, wo er erfolgreiche Projekte zur Digitalisierung, Prozessoptimierung und Restrukturierung verantwortete. Seine tiefgehende Expertise in der Einführung effizienter Logistikprozesse, der Reduzierung von Einkaufskosten und der strategischen Neuausrichtung von Lieferketten macht ihn zu einem gefragten Spezialisten.

Sein Ansatz basiert auf analytischer Präzision, lösungsorientiertem Denken und dem klaren Ziel, nachhaltige Erfolge zu schaffen. Als zertifizierter Six Sigma Green Belt und Lean Champion verfolgt er einen datengetriebenen, strukturierten Ansatz, der langfristige Effizienzgewinne sichert. Vertrauen, Verantwortung und Innovationsgeist prägen seine Arbeitsweise – sowohl in der Zusammenarbeit mit Unternehmen als auch in der Führung von Teams. Er setzt auf pragmatische Lösungen, die nicht nur kurzfristige Verbesserungen bringen, sondern Unternehmen nachhaltig wettbewerbsfähiger machen. ///

Kernaussage

Thorsten Heinisch – der Unternehmen mit optimierter Supply Chain resilient macht.

Unternehmen, die ihre Supply Chain als strategischen Erfolgsfaktor erkennen, sind klar im Vorteil. In einer Welt, die von geopolitischen Unsicherheiten, volatilen Märkten und steigenden Kosten geprägt ist, reicht es nicht mehr aus, Einkauf, Logistik und Bestandsmanagement nur als operative Funktionen zu betrachten. Sie sind längst zu entscheidenden Stellhebeln für Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum geworden.

Thorsten Heinisch zeigt, wie Unternehmen ihre Supply Chain nicht nur optimieren, sondern transformieren. Sein Ansatz geht weit über kurzfristige Kostensenkungen hinaus – er etabliert Strukturen, die langfristig Bestand haben und Unternehmen widerstandsfähiger machen. Digitalisierung, Automatisierung und strategische Prozesssteuerung stehen dabei im Mittelpunkt.

Als erfahrener Interim Manager bringt Heinisch nicht nur Konzepte, sondern setzt Veränderungen auch direkt um. Unternehmen, die mit ihm arbeiten, profitieren von messbaren Einsparungen, schlankeren Prozessen und einer Supply Chain, die nicht nur reagiert, sondern agiert. Wer in Zeiten disruptiver Märkte erfolgreich bleiben will, braucht keine verwaltende Logistik – sondern eine Supply Chain, die zum strategischen Erfolgsfaktor wird.

t.heinisch@th-interim.de
www.th-interim.de
www.logcost-consult.com

TONI INNAUER

» Wer immer nur trainiert, wird nicht besser – wer klug regeneriert, schon «

EIN INTERVIEW VON NORBERT WITTMANN

TONI INNAUER, ehemaliger österreichischer **SKISPRINGER**, **OLYMPIASIEGER** und **ERFOLGREICHER TRAINER**, spricht über **ERFOLG**, **RESILIENZ** und **KLUGE ENTSCHEIDUNGEN** – voller **IMPULSE** und **WERTVOLLER EINSICHTEN** für **ENTSCHEIDER**, die **HOCH HINAUS WOLLEN**.



I Herr Innauer, Sie haben im Spitzensport, als Trainer und Berater herausragende Erfolge erzielt. Was sind aus Ihrer Sicht die universellen Prinzipien, die Erfolg in völlig unterschiedlichen Bereichen wie Sport und Wirtschaft verbinden?

Toni Innauer: Es ist essenziell, zwischen Erfolg und Leistung zu unterscheiden. Neben aller Begeisterungsfähigkeit auch die Bereitschaft das Zustandekommen von Erfolgen und Rückschlägen sachlich und objektiv beurteilen zu wollen und zu können. Eine gewisse Demut bei der Einordnung und Relativierung der eigenen Leistung und Beiträge zum Erfolg. Neben der Bereitschaft und Fähigkeit, sich „mit Haut und Haaren“, selbstvergessen in ein Thema, eine Sache, seinen Sport zu vertiefen, wirken besonders bei Führungskräften auch die Faktoren Lernbereitschaft, Kreativität, bewusste Pflege von Teamwork, Beharrlichkeit, emotionale Stabilität, Fairplay. Neben all diesen Schlagworten wirkt die nicht zu unterschätzende Kraft von gezielt etablierten, guten Gewohnheiten. Routinen als Individuum, aber auch als Team sind die versteckten aber langfristig stabilisierenden „leisen“ Kräfte im Hintergrund.

Quantum: Was hat Sie aus Ihrer Zeit als aktiver Sportler am stärksten geprägt, und wie haben Sie dieses Wissen später in andere Bereiche übertragen?

Die Erkenntnis, dass Talent zwar ein Segen, aber niemals eine Erfolgsgarantie sein wird. Ich habe bei der Verarbeitung von Verletzungen, bitteren Niederlagen, Pech, Fehlentscheidungen deutlich mehr gelernt als aus Erfolgen. Z.B. aus meiner „silbernen Niederlage“ bei den Olympischen Spielen 76 in Innsbruck.

Einige von diesen Zusammenhängen und Erkenntnissen „dämmerten“ mir erst deutlich später bzw. nach einer neutralisierten Verarbeitungsphase, und während des Studiums. Auf der Uni habe ich gelernt, vieles zu entmystifizieren und emotional distanzierter zu analysieren, zu beurteilen und einzuordnen. Daraus entstand ein umfangreicher und gut sortierter „Werkzeugkasten“ an Methoden, Strategien und Ansätzen für die nächsten beruflichen Stufen, als Lehrer, Trainer und Sportdirektor.

Welche Werte haben Sie über den Sport gelernt, die auch Führungskräfte in der Wirtschaft inspirieren können?



Toni Innauer – eine Legende des Skispringens in seiner aktiven Laufbahn.

“
Führung heißt,
Vertrauen zu
schaffen, nicht
Kontrolle
auszuüben.“

Aus einer Sportart kommend, die sich, wie kaum eine andere immer wieder neu erfunden hat und erfindet, habe ich eine Menge an Erfahrungen mit Innovationsfreudigkeit, Pioniergeist, Entscheidungsfindung in heiklen und auch gefährlichen Situationen gemacht. Meine Kompetenz im Umfeld von Risiko Angst oder Mut hat sich als Student und Trainer noch entscheidend erweitert.

Eine meiner Keynotes hat den Untertitel „Wurzeln und Flügel“ und damit meine ich, dass wir beides brauchen.: Einerseits Stabilität, Widerstandsfähigkeit und Bodenhaftung, repräsentiert durch die Pflege der Basics sind Kernwerte unseres Tuns. Im Sport sind das: Fitness, eine realistische Vorstellung der physikalisch wirkenden Zusammenhänge und Kräfte, die Pflege einer anspruchsvollen sportlichen Unternehmenskultur

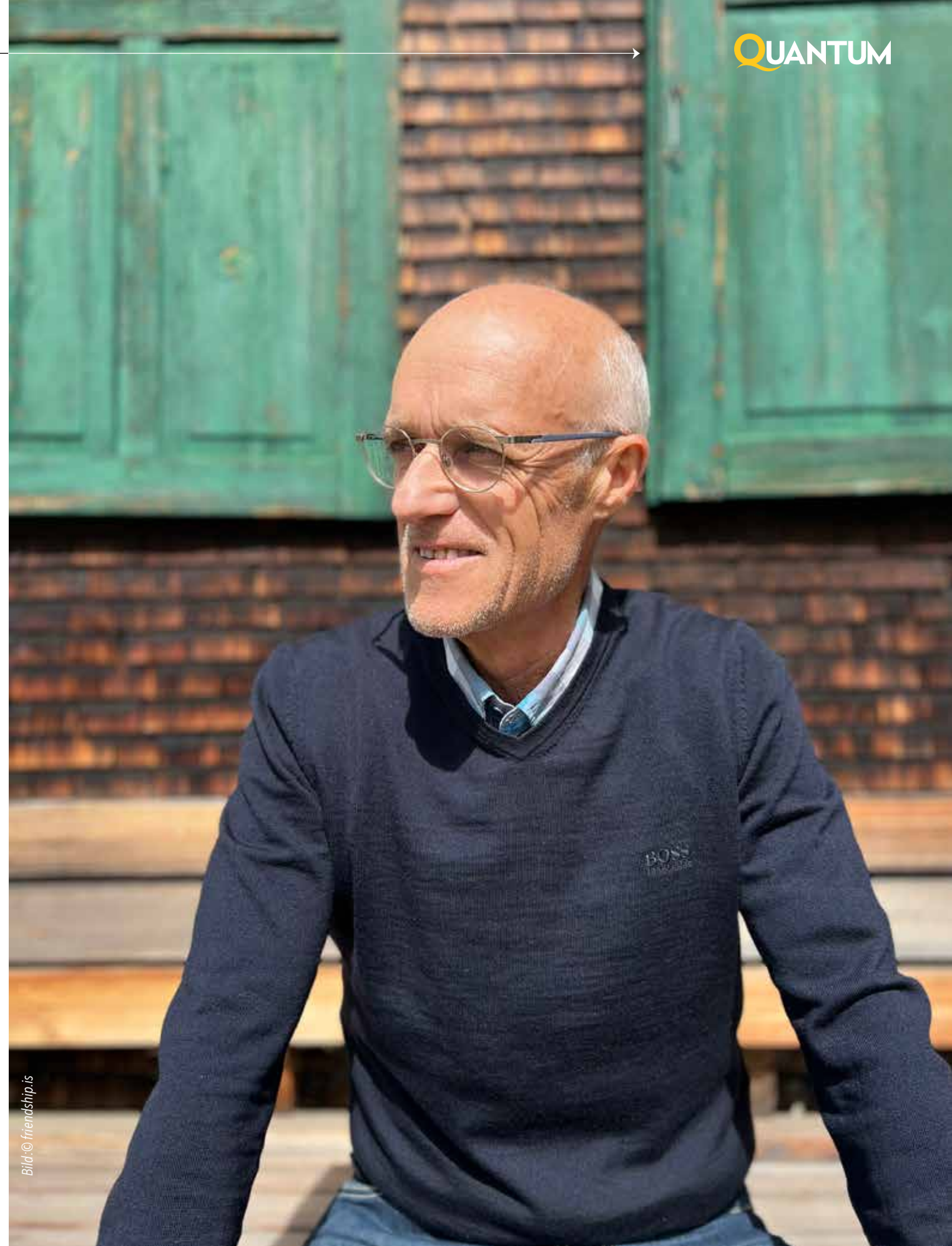


Bild: © friendship.is

und gegenseitigen Vertrauensbasis und ganz besonders eine smarte „Belastungsdynamik“ zwischen Training und Erholung. Nur durch gesteigerte Willenskraft und noch mehr Training wird man nicht besser. Noch bevor der Begriff Burnout in der Wirtschaft einschlug, war der Zusammenhang als Übertraining im Spitzensport längst schon bekannt.

In den Bereich „Flügel“ ordne ich den mentalen Bereich, Sportpsychologie und all die Spitzfindigkeiten im Segment Technologie und Materialtuning ein. Wenn die Wurzeln (Sprungkraft, Beweglichkeit, Absprung- Flug und Landungstechnik stark sind, wie derzeit bei den österreichischen Skispringern, dann wächst daraus das Gefühl der Selbstwirksamkeit.

Gerade im Skispringen wurde und wird zusätzlich, emsig und spezifisch an der „mental Stärke“ gearbeitet. Selbstvertrauen, eine zielgerichtete Regulation der Emotionen und der Selbstgespräche lassen Flügel wachsen. Winzige Vorteile im Materialbereich, bestätigt durch starke Wettkampfergebnisse, wirken sich nicht nur physikalisch, sondern auch indirekt mental stabilisierend aus.

Was sind die Schlüsselkomponenten für exzellente Teamführung, sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft?

Fraglos spielen fachliches Knowhow und Eigenenerfahrung eine große Rolle. Das allein ist aber noch nicht inspirierend genug. Gute Trainer und Betreuer schaffen Begeisterung für gemeinsame Ziele, Vertrauen untereinander. Sie „helfen dabei, das Warten auf das Eintreten positiver Entwicklungen erträglicher zu machen,“ wie es die Philosophin Natalie Knapp poetisch beschreibt. Menschen, die sich wahrgenommen und verstanden fühlen müssen nicht künstlich motiviert werden, sie schöpfen Energie aus sich selbst heraus.

Wie erkennt man in einem Team, wer welches Potenzial hat, und wie kann man dieses gezielt fördern?

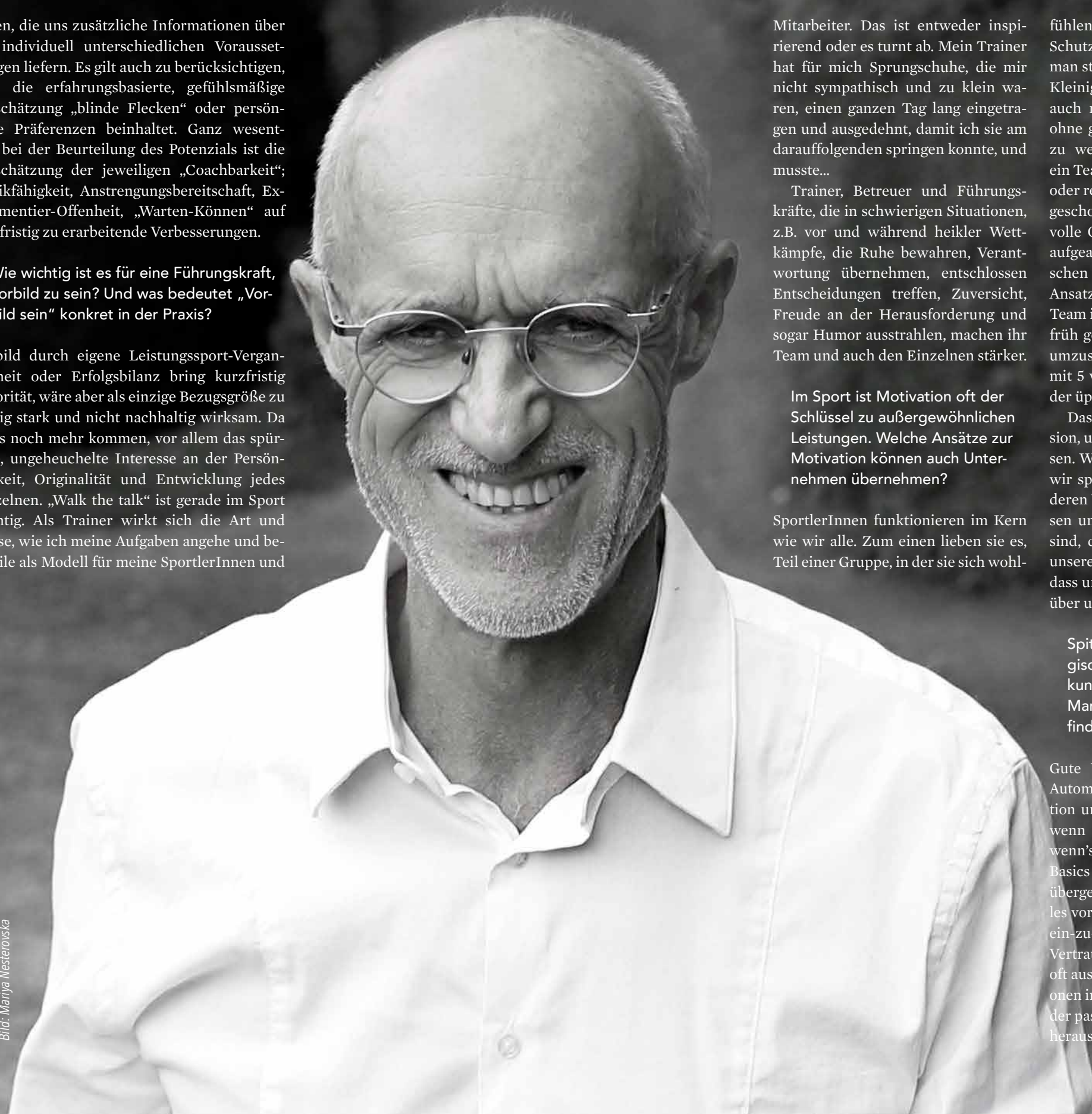
Das hat viel mit praktischer Erfahrung, aber auch mit Fantasie und Vorstellungskraft zu tun. Im Sport helfen wir uns zusätzlich mit Testbat-

terien, die uns zusätzliche Informationen über die individuell unterschiedlichen Voraussetzungen liefern. Es gilt auch zu berücksichtigen, dass die erfahrungsbasierte, gefühlsmäßige Einschätzung „blinde Flecken“ oder persönliche Präferenzen beinhaltet. Ganz wesentlich bei der Beurteilung des Potenzials ist die Einschätzung der jeweiligen „Coachbarkeit“; Kritikfähigkeit, Anstrengungsbereitschaft, Experimentier-Offenheit, „Warten-Können“ auf langfristig zu erarbeitende Verbesserungen.

Wie wichtig ist es für eine Führungskraft, Vorbild zu sein? Und was bedeutet „Vorbild sein“ konkret in der Praxis?

Vorbild durch eigene Leistungssport-Vergangenheit oder Erfolgsbilanz bring kurzfristig Autorität, wäre aber als einzige Bezugsgröße zu wenig stark und nicht nachhaltig wirksam. Da muss noch mehr kommen, vor allem das spürbare, ungeheuchelte Interesse an der Persönlichkeit, Originalität und Entwicklung jedes Einzelnen. „Walk the talk“ ist gerade im Sport wichtig. Als Trainer wirkt sich die Art und Weise, wie ich meine Aufgaben angehe und beurteile als Modell für meine SportlerInnen und

Bild: Mariya Nesterovska



Mitarbeiter. Das ist entweder inspirierend oder es turnt ab. Mein Trainer hat für mich Sprungschuhe, die mir nicht sympathisch und zu klein waren, einen ganzen Tag lang eingetragen und ausgedehnt, damit ich sie am darauffolgenden springen konnte, und musste...

Trainer, Betreuer und Führungskräfte, die in schwierigen Situationen, z.B. vor und während heikler Wettkämpfe, die Ruhe bewahren, Verantwortung übernehmen, entschlossen Entscheidungen treffen, Zuversicht, Freude an der Herausforderung und sogar Humor ausstrahlen, machen ihr Team und auch den Einzelnen stärker.

Im Sport ist Motivation oft der Schlüssel zu außergewöhnlichen Leistungen. Welche Ansätze zur Motivation können auch Unternehmen übernehmen?

SportlerInnen funktionieren im Kern wie wir alle. Zum einen lieben sie es, Teil einer Gruppe, in der sie sich wohl-

fühlen zu sein, die einen gewissen Schutz nach außen bietet und auf die man stolz ist. Die einen nicht bei jeder Kleinigkeit fallenlässt, in der man/frau auch mal einen Fehler machen darf ohne gleich missachtet und gefeuert zu werden. Ein Unternehmen oder ein Team, in der Fehler nicht versteckt oder reflexartig anderen in die Schuhe geschoben werden, sondern als wertvolle Orientierungshilfe gesehen und aufgearbeitet werden, machen Menschen mutiger und kreativer. Dieser Ansatz hat mich begleitet, um unser Team in den 90ern mit viel Risiko, und früh genug, auf den neuartigen V-Stil umzustellen. Die Ernte bei Olympia, mit 5 von 7 möglichen Medaillen war der üppige Lohn.

Das ist die zweite wichtige Dimension, um Begeisterung wachsen zu lassen. Wir schätzen es ungeheuer, wenn wir spüren, dass wir in dieser besonderen Umgebung mit unseren Interessen und Begabungen gut aufgehoben sind, dass wir unterstützt werden in unserer Entfaltung und Entwicklung, dass und geholfen wird, beim Versuch über uns hinauszuwachsen.

Spitzensport erfordert oft strategische Entscheidungen in Sekundenbruchteilen. Was können Manager aus der Entscheidungsfindung unter Druck lernen?

Gute Vorbereitung und hochgradige Automatisierung stärken die Intuition und die Entscheidungssicherheit, wenn es draufankommt. „Besser sein wenn's zählt“ findet statt, wenn die Basics geübt und in Fleisch und Blut übergegangen sind. Zwar kann nicht alles vorweggenommen und im Training ein-zu-eins simuliert werden. Aber das Vertrauen in die eigenen, im Training oft ausgeloteten Skills hilft, um Situationen instinktiv richtig zu lesen und mit der passenden Aktion „aus dem Bauch heraus“ zu beantworten. >>>



»Resilienz wächst in den Momenten, in denen Scheitern zur Option wird.«

flossen ist. Insgesamt denke ich, dass Intuition zwar schwer zu beschreiben, aber eine unverzichtbare Dimension in alle Kommunikationsprozessen sein muss. Es ist letztlich die Intuition des Gegenübers, die positiv anspringen muss, um etwas erfassen, mitvollziehen und überzeugt mittragen zu können.

Als Sportler hatte ich bei meinen letzten olympischen Spielen 1980, zwei Tage vor dem Wettkampf intuitiv und hochriskant einen völlig neuen, noch nicht getesteten Schuh ausprobiert, der mir zudem noch zwei Nummern zu groß war. Es hat funktioniert, schlagartig war mein Fluggefühl „geheilt“, die Intuition bestätigt und es flog wieder. In dem Fall bis zum Schanzenrekord und zur Goldenen.

Rückschläge sind im Spitzensport unvermeidbar. Was haben Sie aus Niederlagen gelernt, und wie gehen Sie heute mit Rückschlägen um?

„Durch Leiden bildet der Herr seine Experten aus.“ So pflegte unser Trainer Baldur Preiml uns in misslichen Lagen zu trösten. Als Sportler habe ich die gleiche Anzahl an Einzelmedaillen gewonnen wie Operationen erlebt. Später als Student und Trainer wurde mir klar, dass meine Interessen vor allem durch die erzwungene Beschäftigung mit den

Schattenseiten breiter geworden waren, als dies bei einer lupenreinen Erfolgskarriere der Fall gewesen wäre.

Als vormaliges „Wunderkind“ (Olympische Medaille und Weltrekord mit 17) - ließen mich die Comebacks nach Verletzungen Freude und Demut gegenüber dem endlich wieder Erreichten viel intensiver und dankbarer erleben und wertschätzen.

Sich aus Rückschlägen, die sich immer auch mental manifestieren, wieder zurückzukämpfen, macht die eigene Basis breiter. Diese Erfahrung macht einen reifer, aber auch einfühlsamer gegenüber jenen, die gerade Probleme haben. Als Trainer waren es nicht nur die Siege als Sportler sondern besonders auch die ausgeprägten Tiefs, die mich aus Sportlersicht menschlicher und nahbarer gemacht haben.

Welche Techniken oder Strategien helfen Ihnen, Resilienz zu entwickeln und in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben?

Als Sportler waren für mich totales Vertrauen in den Trainer, später auch bewusst gelebte Freundschaft mit Teamkollegen sehr stabilisierend. Auf verschiedenen Entwicklungsstufen und Handlungsebenen war ich aktiv und gestaltend mit dabei, wie im österreichischen Skispringen sportpsychologische Erkenntnisse und Strategien in die Trainingspraxis übernommen wurden. Als Sportler mittels Autogenem Training und monatelangem Visualisierungsübungen im sprung-technischen aber auch im emotionalen Bereich, mit teilweise noch sehr einfachen, aber dennoch wirksamen Methoden.

Als Nachwuchstrainer und Cheftrainer im Schigymnasium Stams, mit viel Überzeugungsarbeit und gegen anfänglich beträchtliche Widerstände versuchte ich systematisch, gemeinsam und mit verfeinerten Methoden an der Verbesserung der sogenannten mentalen Stärke meiner Athleten zu arbeiten. Wie Kraft- oder Techniktraining wurde das Teil eines Trainingsplans, der unter dem Titel

„Club 91“ lief. Schwerpunkte waren: Konzentration, Emotionsregulation, Visualisierung, Selbstgesprächsregulation, Besser sein wenn‘ zählt...

Als Sportdirektor beim ÖSV war es mir ein Anliegen, die im Team gemachten Erfahrungen weiter auszurollen und dieses Know-How in möglichst alle Trainingsgruppen zu transferieren, eine gemeinsame Sprache und Einschätzung der Wirklichkeit zu erzeugen. Ein professioneller Sportpsychologe, Dr. Christian Uhl leitete, mit meiner vollen Unterstützung, jahrelang das Projekt „Coach the Coaches“. Trainer vom Nachwuchs bis zur Spitze trafen sich systematisch, bildeten sich weiter, tauschten sich fachlich, aber auch informell aus, sprachen endlich „vom Gleichen“ fühlten sich ernst genommen und eingebunden in wichtige Entwicklungen. Es entstand eine hochwertige Unternehmenskultur und gegenseitiges Vertrauen.

Wie kann man als Führungskraft nicht nur selbst resilient bleiben, sondern auch ein resilientes Team aufbauen?

Zusätzlich habe ich mir, nach besonders belastenden Phasen, immer wieder auch persönlich „Coachings“ gegönnt. Es tut gut, sich als Führungskraft mit Profis auszutauschen, die nicht aus der Szene sind, wo (im geschützten Raum) keine Gefahr besteht, dass Informationen „in die falschen Hände“ kommen. Mir hat es, und auch dabei höhlt steter Tropfen den Stein, in einer rhythmischen Serie von Coachingsitzungen ein übersichtlicheres Bild von mir selbst und den beruflichen/privaten Lebensumständen zu gewinnen und bessere Entscheidungen zu treffen. Sich helfen lassen! Ein Kapitel meines neuesten Buches.

Teams, die sich regelmäßig austauschen, sind stärker, sie stehen zur gemeinsamen Sache, wenn sie „auf dem Laufenden“, gehalten, ernst genommen und auch gehört werden. In meiner Trainerzeit fand dies im wöchentlichen Mentalworkshop „Club 91“ statt. Als Sportdirektor im „Coach the Coaches“-Setting bei wiederkehrenden

Sie haben als Trainer große Verantwortung für die Karrieren Ihrer Athleten getragen. Wie gehen Sie mit dem Druck um, Entscheidungen zu treffen, die die Zukunft anderer beeinflussen?

Es hilft, einst in denselben Schuhen gestanden zu haben. Ähnliches erlebt, auch das Scheitern zu kennen und schließlich doch einen Lösungsweg gefunden zu haben und den Unterschied benennen zu können.

Es hilft, sich im Klaren darüber zu sein, dass Führung auch heißt, Entscheidungen treffen zu müssen, die nicht für alle gleich erfreulich sein können. Der Trainer kann sich im Sport persönlich rausnehmen, indem man Qualifikanten ständig gegeneinander antreten und die Resultate „für sich sprechen“ lässt. Das ist führungsmaßiger

Schongang und nicht sehr mutig. Als Trainer habe ich (meist) besser Ergebnisse damit erzielt, dass ich, unter Einbeziehung von Kollegen, das eigene Gefühl (unabhängig von messbaren Trainingsleistungen) mit in die Entscheidung eingebracht habe.

Welche Rolle spielt Intuition bei Entscheidungen – und wie kann man diese mit strategischer Planung verbinden?

In meiner Zeit als Trainer und Sportdirektor haben wir bei wiederholten Meetings viel Zeit damit verbracht möglichst faire und sinnvolle Kriterien für die Kadererstellung zu entwickeln und sie ständig – gespeist von neuen Erfahrungen – zu verfeinern. Intuition, „G’spür“ war eine eigens gewichtete Kategorie, die unter dem Titel „Trainerentscheidung“ einge-

„Jour fixes“. Dabei geht es nicht nur um Know-How-Transfer, sondern um Bindung, um „Waffenstillstand“ unter den Führungskräften und zwischen unterschiedlich rivalisierenden Arbeitsgruppen und Disziplinen.

Resiliente Teams oder Unternehmen haben starke Schlüsselgewohnheiten als stabile Elemente einer tragfähigen Unternehmenskultur, entwickelt, die als Blaupause für weiteres konstruktives Verhalten zu wirken beginnen. So registrierten wir, dass sie neu etablierte konstruktive Gewohnheiten im Sport, von den Schülern mittelfristig auch im schulischen Bereich übernommen werden konnten. Das führte zu mehr Selbständigkeit und Selbstvertrauen, bessere Beziehungsebene zwischen Lehrern und Schülern und letztlich zu mehr Abschlüssen.

Was macht aus Ihrer Sicht eine nachhaltige Hochleistungskultur aus, und wie lässt sich diese in Unternehmen etablieren?

Das österreichische Skispringen ist seit Jahrzehnten ein brauchbares Modell dazu, auch wenn es Phasen mit weniger großen Erfolgen erlebt hat, blieb man immer in Kontakt mit der Weltspitze. Über Jahre haben wir neben dem Flaggschiff Nationalteam mit viel Herzblut und Verstand an den Nachwuchsstrukturen gearbeitet und bringen immer wieder hochmotivierte Trainer:innen in diesen Bereich. Aktuell liegt dort der längerfristig hochwirksame Vorsprung des ÖSV-Skispringens. Es kommen ständig junge Hochkaräter, auch als TrainerInnen, nach. Meine persönliche Stärke als Sportdirektor war das Schnittstellen-Management. Der Bogen spannte sich von der Vereinsarbeit, die Schigymnasien, Landesverbände bis zur FIS, zum internationalen Skiverband.

Mein Interesse lag auch im Begegnungsbereich von Wissenschaft und Praxis, dort wo sich viele Ehemalige oft nicht so wohl fühlen. Coach the Coaches ist ein Beispiel dafür, im Bereich der Materialentwicklung, Technikverständnis und Weiterentwicklung des international gültigen Wettkampfglements gab es entscheidende Impulse und Unterstützung aus Medizin, Physik und allgemein aus der Sportwissenschaft. Talentförderung beschränkt sich nicht auf die Aktiven an der Schanze, sondern besonders auch auf den Betreu-

erstab. Hochwertige Trainerausbildung, zusätzliches Upgrade durch einschlägige Studien und ein idealer Wirkungsbereich an den Schulen mit schisportlichen Schwerpunkten speist in Ö. einen hochqualitativen Trainerpool. Viele davon sind über die Jahre von ausländischen Teams abgeworben worden... /// **2. Teil folgt**

Über Anton (Toni) Innauer

Toni Innauer, Olympiasieger, Erfolgscoach und Unternehmer, überträgt seine Erfahrungen aus dem Spitzensport auf die Wirtschaft. Mit seinem einzigartigen Wissen über Führung, Resilienz und Höchstleistung unterstützt er heute Unternehmen und Führungskräfte dabei, außergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen. Ob in Vorträgen, Beratungen oder individuellen Coachings – er zeigt, wie man mit kluger Strategie, mentaler Stärke und bewährten Erfolgsprinzipien aus dem Sport auch in der Businesswelt neue Höhen erreicht.



DAS NEUE BUCH VON TONI INNAUER

behandelt das Thema, wie aus **guten Vorsätzen nachhaltige Gewohnheiten werden.**

Der Olympiasieger, Trainer und Sportwissenschaftler zeigt, warum Veränderungen oft scheitern – und wie sie gelingen. Ob mehr Bewegung, bessere Ernährung oder erholsamer

Schlaf: In **12 Lektionen** analysiert er typische Stolpersteine und gibt praktische Strategien an die Hand, um den inneren Schweinehund zu besiegen und langfristig ein neues, gesünderes Leben zu führen.

In eigener Sache

Sie haben den ersten von zwei Teilen des exklusiven Interviews für das Quantum Magazin mit Toni Innauer gelesen. Üblicherweise werden Interviews aus Platzgründen gekürzt – doch dieses Mal haben wir bewusst darauf verzichtet. Jeder Satz steckt voller wertvoller Einblicke, die wir Ihnen nicht vorenthalten möchten. Deshalb folgt der zweite Teil in der 3. Ausgabe im März – mit dem spannenden Auftakt zur Frage: **Wie können Unternehmen ähnliche Innovationsmechanismen aus dem Spitzensport übernehmen? Bleiben Sie entspannt und gespannt!**

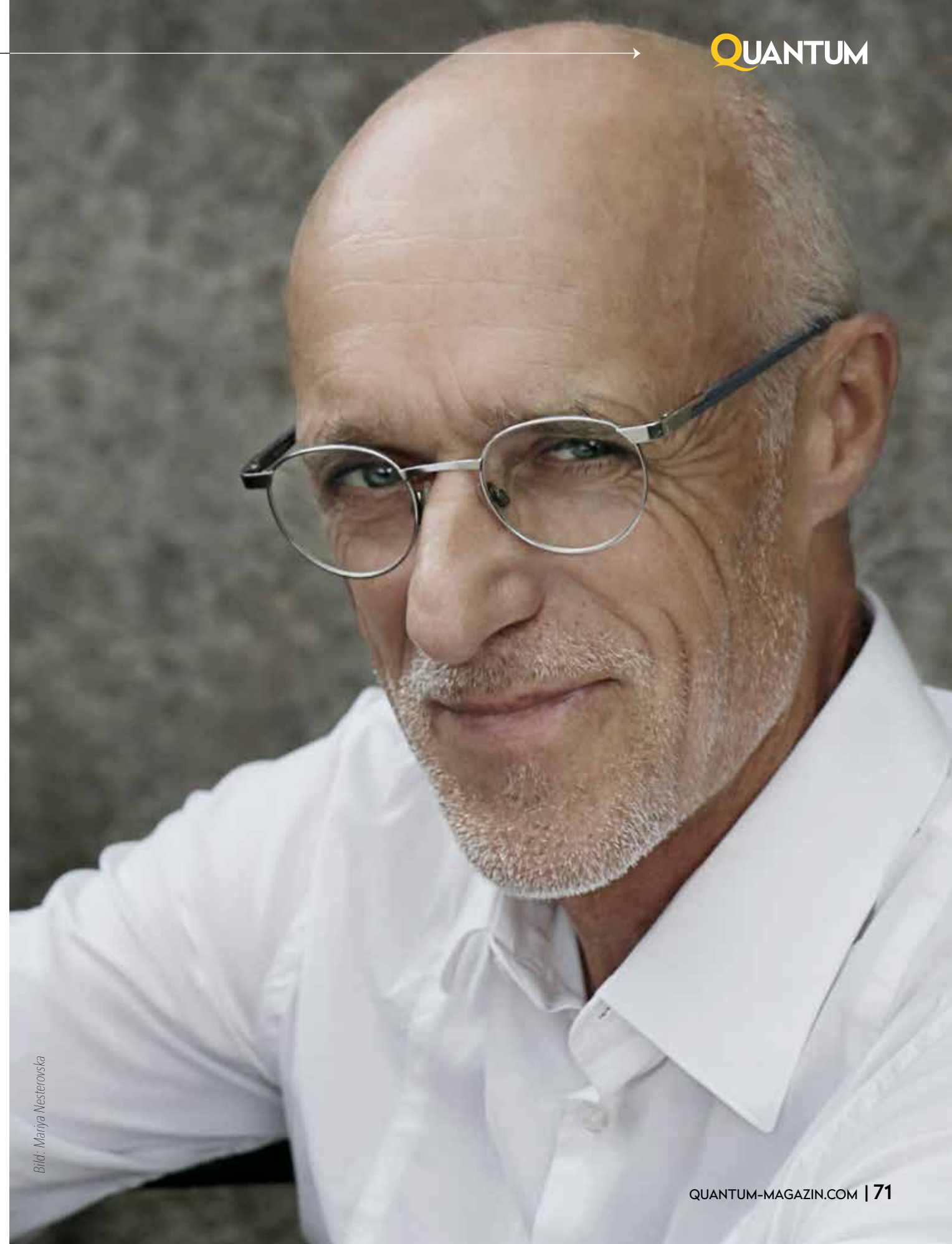


Bild: Mariya Nesterovska



Y ou'll never walk alone

Was macht echten Teamspirit und erfolgreiche Führung aus?

Inspiziert von Jürgen Klopp und dem Fußball zeigt dieser Bericht, wie Vertrauen, Empathie und der Blick aufs große Ganze Teams und Unternehmen stärken – mit praktischen Ansätzen für langfristigen Erfolg.

Ein Bericht von **SABINE HÜBNER**

Was wir von Fußball und Jürgen Klopp über Teamspirit und Führung lernen können.

Was Teamspirit wirklich ist, zeigt sich auf dem Bolzplatz. In Menschmomenten, die unter die Haut gehen. Etwa, wenn der riesige Teenager „Toooooor!“ über den ganzen Bolzplatz brüllt, sich den Fünfjährigen schnappt, der den Ball stolz ins Tor geschippelt hat, ihn hochhebt, herumwirbelt und feiert, als hätte er gerade den entscheidenden Treffer in einem Champions-League-Finale gelandet. Ob sie sich kennen, sich mögen? Egal. Zwei Herzensbrüder – ein Team.

Dieser Fußballmoment aus meiner Düsseldorfer Nachbarschaft passt so gar nicht in unsere Zeit mit ihrem Wir-gegen-Die-Denken, mit ihrem diffusen Alles-immer-schlimmer-Gefühl. Hier wird etwas gelebt, was wir gerade sehr brauchen: Eine ganz natürliche, bedingungslose Art von gegenseitigem Respekt, von Unterstützung und vor allem: von Lebensfreude. Seit ich das beobachtet habe, denke ich anders über Fußball. Vielmehr: Ich denke überhaupt an Fußball.

Stark sind wir nur zusammen

Eigentlich interessiert mich Fußball nur mittel. Und doch faszinieren mich die Menschen auf dem Platz – und neben dem Platz. Zum Beispiel Jürgen Klopp, der legendäre Trainer von Borussia Dortmund und FC Liverpool. „You’ll Never Walk Alone“, der inoffizielle Slogan des FC Liverpool, passt perfekt zu Klopps Philosophie: Stark sind wir nur zusammen. Da fragt man sich doch: Wie führt Klopp? Wie führt er die Jungs auf dem Platz so, dass sie zusammenhalten?

Hier meine fünf Thesen zum Thema Leadership

1. Fokus auf andere – nicht das eigene Ego

Klopp steht im Mittelpunkt, weil er leidenschaftlich ist, schlagfertig, kompetent – er steht da nicht, weil er sich in den Mittelpunkt gedrängt hätte. Das macht er nicht. Für ihn sind das Team, sind die Spieler, ihr Können und ihre Emotionen das Wichtigste. Er sagte einmal: „Es ist nicht so wichtig, was die Leute denken, wenn du kommst. Es ist viel wichtiger, was sie fühlen, wenn du gehst.“ Genau das macht Führung aus: Fokus auf Team und Motivation, nicht auf Ego und Reputation.

2. Vertrauen in die Power der Vielen – gerade dann, wenn es eng wird

„Wir haben Pfeil und Bogen, und wenn wir gut zielen, dann treffen wir das Ziel“, findet Klopp.

Nur gebe es aber ein Problem:

„Bayern hat eine Bazooka.“

Und schon kommt der typische Klopp-Move, Kommunikationsprofi würden es „Reframing“ nennen:

„Robin Hood war ziemlich erfolgreich!“

Ich denke, von dieser Haltung können wir uns als Unternehmer und Führungskräfte etwas abschauen. Es gibt immer ein anderes Bild, eine andere Metapher, einen anderen Weg. Wenn wir gerade nicht hart kämpfen können, dann eben smart!

3. Empathie – nicht nur Härte

Fehler sind für Klopp eine normale Begleiterscheinung von Wachstum. Ein verlorenes Spiel ist für ihn „nur

»Es ist nicht so wichtig, was die Leute denken, wenn du kommst. Es ist viel wichtiger, was sie fühlen, wenn du gehst.«

Jürgen Klopp

Jürgen Klopp kommt zu seiner Vorstellung als neuer Head of Global Soccer im Red Bull Hangar-7.



picture alliance/dpa / Jan Woitas

»Wenn die Zuschauer Emotionen wollen, Du aber Rasenschach anbietest, muss sich einer von beiden ein neues Stadion suchen.«

Jürgen Klopp

eine Information“, die nützlich ist, um beim nächsten Mal weiterzukommen. Fehler sind Lernmomente. Das sagt er nicht nur so, das lebt er so. Das nimmt man ihm ab. Gut so: Auch die härtesten Teamplayer brauchen nach Niederlagen Empathie.

4. Die Welle sehen – statt nur den Ball

Eine von Klopps bekanntesten Taktiken ist das „Gegenpressing“, bei dem das gesamte Team wie eine Welle auf den Gegner zurollt. Es erfordert viel Teamplay und Bewusstsein für das große Ganze – aus schierer Notwendigkeit. „Es geht nicht darum, eine Philosophie zu haben“, erklärt Klopp. „Es geht darum, sich der Qualität des Gegners anzupassen.“ Für Führungskräfte bedeutet das: Besser nicht nur auf das unmittelbare Problem (den „Ball“) oder die eigene Spielstrategie (die „Philosophie“) schauen, sondern immer das gesamte Umfeld im Blick haben – das Team, den Markt, den langfristigen Erfolg.

5. Familie lieben – und Familie groß denken

Eine der wohl stärksten Klopp-Kompetenzen ist seine Fähigkeit, eine familiäre Atmosphäre zu schaffen, ohne als Patriarch aufzutreten.

nicht allein auf diesem Planeten, und wir sollten auch nicht allein im Stadion sein.“ Genau so können Unternehmer und Führungskräfte ein Umfeld schaffen, in dem sich alle als Teil der „Familie“ fühlen: Mitarbeitende und (bitte nicht vergessen!) auch Kundinnen und Kunden.

Was wir uns vom Fußball abgucken können

Teamspirit ist viel mehr als Ertragen, dass da irgendwo noch Kollegen sind, um die man leider nicht herumkommt. Und Leadership ist mehr als das Setzen von Zielen und das Erzwingen von Ergebnissen. Langfristigen Erfolg gibt es nur mit Leidenschaft für das gemeinsame Tun, einem klugen Blick auf das große Ganze und mit einer Kultur, die auf Vertrauensvorschluss, bedingungsloser Unterstützung und unbändiger Freude an Erfolgen basiert – genauso wie es der große Junge auf dem Bolzplatz lebt, der einen fremden Fünfjährigen wie einen kleinen Bruder feiert.

Das, und das wird oft vergessen, ist in der Wirtschaftswelt nicht nur „nice“, das ist notwendig. Klopp sagt es so: „Wenn die Zuschauer Emotionen wollen, Du aber Rasenschach anbietest, muss sich einer von beiden ein neues Stadion suchen.“ ///

»Wir sind nicht allein auf diesem Planeten, und wir sollten auch nicht allein im Stadion sein.« Jürgen Klopp

Bei Liverpool hat er eine Kultur der emotionalen Verbundenheit etabliert, im Team, aber auch mit den Fans. Nach dem Motto: „Wir sind

Kernaussage:

Der Bericht betont, dass Teamspirit und erfolgreiche Führung weit über das bloße Erreichen von Zielen hinausgehen. Sie basieren auf einer Kultur des Respekts, der Empathie und des Vertrauens, wie es Jürgen Klopp im Fußball vorlebt. Führungskräfte sollten nicht nur das Team und dessen Stärken in den Mittelpunkt stellen, sondern auch Fehler als Lernmöglichkeiten begreifen und stets das größere Ganze im Blick behalten. Besonders wichtig ist es, eine familiäre Atmosphäre zu schaffen, in der sich alle – von Teammitgliedern bis zu Kunden – emotional eingebunden fühlen. Langfristiger Erfolg entsteht durch Leidenschaft, Gemeinschaftssinn und die Fähigkeit, auch in schwierigen Zeiten zusammenzuhalten. Diese Werte sind nicht nur wünschenswert, sondern essenziell, um in einer komplexen und oft herausfordernden Welt nachhaltig erfolgreich zu sein.

Über die Autorin

Sabine Hübner, forwardservice GmbH

Sabine Hübner ist Expertin für Kundenservice. Sie verbindet ihren reichen Erfahrungsschatz als Unternehmerin mit ihrer Expertise in der Beratung und Strategie-Entwicklung. Mit ihrer Beratungsagentur forwardservice begleiten sie und ihr Team Unternehmen dabei, sich konsequent auf den Kunden auszurichten und eine starke Service-Haltung nach innen und außen zu verankern. Ihre Vorträge, Bücher, Blogs und Podcasts prägen das Serviceverständnis vieler Menschen nachhaltig.

Kontakt zur Autorin:

www.sabinehuebner.de

www.forwardservice.de

Disclaimer

Dieser Artikel basiert auf den Erfahrungen und Erkenntnissen der Autorin. Die beschriebenen Prinzipien und Ansätze sollen inspirieren und als Orientierungshilfe für Führungskräfte dienen. Sie geben Einblicke in bewährte Praktiken, die individuell auf verschiedene Unternehmenskontexte angepasst werden können. Ziel ist es, Denkanstöße für die eigene Führungsarbeit zu liefern und nachhaltige Lösungen für komplexe Herausforderungen aufzuzeigen. //



Editor's Letter

Liebe Leserinnen und Leser,

Quantum geht in die nächste Runde – und mit dieser Ausgabe setzen wir erneut Maßstäbe. Unser Wirtschaftsmagazin bleibt die Plattform für **Entscheider, Vordenker und Experten**, die sich nicht mit dem Status quo zufriedengeben, sondern Wandel aktiv gestalten.

Die Wirtschaft steht weiterhin vor enormen Herausforderungen: globale Unsicherheiten, technologische Disruptionen und steigende Wettbewerbsanforderungen verlangen nach neuen Lösungen und mutigen Strategien. **Unternehmen, die sich frühzeitig die richtige Expertise sichern, bleiben nicht nur stabil, sondern gehen gestärkt aus dieser Zeit hervor.**

Quantum bringt genau diese Expertise auf den Punkt. Wir verbinden Unternehmen mit führenden Köpfen aus **Beratung, Management und Strategie**, um neue Perspektiven zu eröffnen und praktikable Lösungen für die drängendsten Herausforderungen zu präsentieren. Unsere Contributors, **Autoren – renommierte Berater, erfolgreiche Unternehmer und versierte Spezialisten** – geben Einblicke in ihre Methoden und Strategien, die sich in der Praxis bewährt haben.

Erstmals präsentieren wir mit dieser Ausgabe die **Quantum Hall of Experts Awards**. Diese Auszeichnungen ehren herausragende Persönlichkeiten, die durch ihre Arbeit neue Maßstäbe setzen und die Wirtschaft nachhaltig prägen. Wir sind stolz darauf, die ersten Preisträger vorzustellen: **Nicole Clausen, Karsten Dittmann, Tim-O. Goldman** und **Thorsten Heinisch**. Ihre Leistungen zeigen eindrucksvoll, wie Expertise, Innovation und Weitsicht die Zukunft gestalten.

Mit dieser Ausgabe setzen wir den Fokus auf Transformation, Resilienz und Effizienz – Themen, die für die Zukunft entscheidend sind. Wir zeigen, wie Unternehmen nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern sie gezielt nutzen, um neue Wachstumschancen zu erschließen.

Quantum bleibt modern, klar und inspirierend. Unser Ziel ist es, Wissen zugänglich zu machen und Impulse zu liefern, die zum Handeln motivieren. **Denn eines ist sicher: Die Zukunft gehört denen, die sich heute klug aufstellen.**

Lassen Sie uns gemeinsam den Wandel gestalten.

Ihr Norbert Wittmann – Mitherausgeber QUANTUM Magazin
norbert.wittmann@quantum-magazin.com



CHEF *oder* DIENER?

Ineffektive FÜHRUNG bremst UNTERNEHMEN, hemmt INNOVATION und steigert FLUKTUATION

Führung wird oft mit Macht gleichgesetzt, doch wahre Führung bedeutet Verantwortung, Respekt und Dienst am Team. Während traditionelle Hierarchien bröckeln, stellen sich entscheidende Fragen:

Brauchen wir mehr „Servant Leadership“ oder wird das Konzept nur romantisiert? Warum versagen so viele Führungskräfte, wenn es um echte Verantwortung geht? Und wie können Unternehmen endlich von innen heraus wachsen, statt sich in bürokratischem Stillstand zu verlieren?

EIN BERICHT VON MARCUS DEUTSCH

Marcus Deutsch – Krisenfester CFO mit Weitblick, Hartnäckigkeit & Humor

Marcus Deutsch ist ein erfahrener CFO und Unternehmensberater, der Krisen als Chance zur Neuausrichtung begreift. Mit 20 Jahren als Interim-CFO und Krisenmanager verbindet er analytische Präzision mit unternehmerischem Gespür – stets hartnäckig, loyal und lösungsorientiert.

Sein Prinzip: „*Man muss Menschen mögen*“ – denn nachhaltiger Erfolg entsteht im Miteinander. Sein Gemeinschaftssinn und seine Zuversicht treiben ihn an, Unternehmen auch in schwierigen Zeiten zu stabilisieren und neu auszurichten. „Kosher & korrekt“ ist sein Maßstab, „pacta sunt servanda“ sein Versprechen – und sein Humor bleibt selbst in der Krise unerschütterlich. marcusdeutsch@me.com



Autor

MARCUS DEUTSCH

CFO & Unternehmensberater

Das Prinzip „Führen heißt Dienen“ geht weit über traditionelle Hierarchien hinaus.

Es fordert von Führungskräften, die Bedürfnisse ihrer Teams und ihrer Organisation in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei spielen Werte wie Integrität, Mut und Zuversicht eine Schlüsselrolle. Gerade heute, in Zeiten von Unsicherheit, Antriebslosigkeit und zunehmendem Egoismus, brauchen Unternehmen und Gesellschaften Führungspersönlichkeiten, die Vorbilder sind und Verantwortung nicht scheuen.

In der japanischen Kultur gibt es das Konzept des „Giri“, einer tiefen Verpflichtung, der Gesellschaft und den Mitmenschen zu dienen. Dieses Prinzip zeigt, wie sehr ein dienendes Verständnis von Führung tief in einer Kultur verankert sein kann. Auch wenn aktuell Japan mit Demographie und einer geringen Motivation kämpft, inspiriert es uns, Verantwortung nicht als Bürde, sondern als Ehre zu betrachten. Der Ansatz findet sich auch in der amerikanischen Kultur wieder, wo das Konzept des „servant leadership“ zunehmend an Bedeutung gewinnt. Hierbei steht der Erfolg der Gemeinschaft über dem individuellen Erfolg, eine Philosophie, die gerade in Zeiten des Umbruchs als Leuchtturm dienen kann.

Was „Dienen“ in der Unternehmenswelt bedeutet

Dienen heißt nicht, sich selbst aufzugeben. Es bedeutet, Verantwortung zu übernehmen und andere dabei zu unterstützen, ihr Potenzial zu entfalten. Als Berater und

Board Advisor habe ich immer zuerst zugehört: Was bewegt die Menschen in diesem Unternehmen? Wo liegen die Herausforderungen? Und vor allem: Welche Lösungen sind nicht nur kurzfristig effektiv, sondern auch langfristig tragfähig? Ich diene damit dem Unternehmen – ich bedanke mich auch bei Personen, die einfach ihren Job als was auch immer richtig (Reinigung, Fahrer, Wachsutz, etc.) gut gemacht haben. Auch wenn es viele unsichere Menschen im ersten Moment irritiert, mein Respekt, den ich damit zum Ausdruck bringe, wird später deutlich. Unterscheide nie zwischen Pförtner und Vorstand.

Seid korrekt: Die Basis des Erfolgs

In meinem beruflichen Werdegang habe ich stets das Prinzip „kosher & korrekt“ verfolgt. Dieses Fundament ist nicht nur ein ethischer Kompass, sondern auch eine strategische Notwendigkeit. Eine Organisation kann nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn die Grundlage stimmt: saubere Prozesse, transparente Daten und ein ehrlicher Umgang miteinander. Besonders im Shopfloor, wo die eigentliche Wertschöpfung stattfindet, zeigt sich, wie entscheidend diese Basis ist. Es bedarf Mut, Missstände anzusprechen und Veränderungen anzustoßen, doch genau hier liegt der Schlüssel zu echtem Fortschritt und Veränderung zum Guten.

Ein Beispiel aus meiner Erfahrung als Board Advisor verdeutlicht dies: In einem Produktionsunternehmen stellte ich fest, dass die Berichterstattung durch intransparente Silo-Daten erheblich verzerrt wurde. Es

erforderte Mut, dies vor dem Board anzusprechen und eine umfassende Bereinigung der Prozesse einzuleiten. Doch die Ergebnisse sprachen für sich: Innerhalb weniger Monate konnten nicht nur die Datenqualität verbessert, sondern auch erhebliche Effizienzsteigerungen erzielt werden. Dieses Ergebnis war nur möglich, weil alle Beteiligten – von der Führungsebene bis zum Shopfloor – das Prinzip „trust & transparency“ mitgetragen haben.

Mehr Eigenverantwortung

Als Freiberufler habe ich über zwei Jahrzehnte vorgelebt, was es bedeutet, Verantwortung für das eigene Handeln und die eigene Existenz zu übernehmen. Dies war für mich immer an dem US-amerikanischen Modell angelehnt: Freiheit bedeutet Verantwortung. Während viele Angestellte durch die Covid-Pandemie egoistischer, bequemer und teils auch weniger belastbar geworden sind, ließ diese Option dem Freiberufler und Unternehmer keine Wahl.

Wir mussten uns neu erfinden, weiterentwickeln, bilden und mit Zuversicht neue Wege gehen. Unternehmer und Freiberufler sehen Möglichkeiten, wo andere Risiken sehen, und kümmern sich aktiv um ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden – sowohl mental als auch physisch. Freimaurer luden mich ein, da sie von mir den Satz hörten: „wenn jeder sich gut um seinen Mikrokosmos kümmert, ist der Makrokosmos automatisch auch in Ordnung“. Dieses eigenverantwortliche Denken & Handeln ist es, was wir wieder in unserer Gesellschaft brauchen. Hier ein Beispiel aus meiner Praxis als Unternehmensberater:

Einführung eines Shopfloor-Management-Systems

Ein mittelständisches Unternehmen aus der Automobilzulieferer-Branche wollte mit mir die Produktivität steigern und gleichzeitig die Qualität sichern. Die Geschäftsleitung entschied sich nach intensiven Gesprächen mit mir, ein Shopfloor-Management-System zu implementieren, das auf den Prinzipien von Transparenz, Kommunikation und Eigenverantwortung basiert. Im Ergebnis:

- 1. Tägliche Team-Meetings direkt in der Produktion:** Jeden Morgen treffen sich die Teams direkt am Shopfloor zu kurzen Besprechungen, bei denen Kennzahlen wie Produktionsvolumen, Ausschussquote und Fehlzeiten visualisiert und besprochen werden. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, Probleme oder Verbesserungsvorschläge direkt anzusprechen. Ein Schichtführer schlägt vor, die Werkzeuge für die Rüstzeiten besser zu organisieren, und reduziert so die Umrüstzeit um 20 %.
- 2. Problemlösungs-Workshops:** Bei wiederkehrenden Problemen (z. B. hohe Ausschussquote in einer bestimmten Montagelinie) setzen sich Mitarbeiter, Teamleiter und Qualitätsmanagement zusammen, um die Ursachen zu analysieren. Ein Werker identifiziert, dass fehlerhafte Bauteile auf unzureichende Wartung der Maschinen zurückzuführen sind. Daraufhin wird ein Wartungsplan entwickelt, den das Team selbstständig umsetzt.

»Jede VERÄNDERUNG birgt eine CHANCE – wer sie ERKENNT und MUTIG ergreift, FORMT die ZUKUNFT nach seinen EIGENEN WERTEN.«

Marcus Deutsch

3. Kennzahlen-Boards zur Selbststeuerung: Jede Abteilung erhält ein visuelles Management-Board, das ihre täglichen Leistungen zeigt. Die Teams übernehmen Verantwortung, Abweichungen selbstständig zu analysieren und Maßnahmen zu ergreifen. Ein Mitarbeiter in der Logistik erkennt, dass verspätete Materiallieferungen die Produktion verzögern, und schlägt vor, die Bestellmengen für häufig genutzte Teile zu erhöhen (Einführung eines Kanban-Systems für C-Teile-Management).

Gesellschaftliche Stabilität durch Shopfloor-Management:

Stärkung der Mitarbeiter: Die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse steigert deren Motivation und Selbstbewusstsein. Sie fühlen sich als wichtiger Teil des Unternehmens und übernehmen Verantwortung für ihren Bereich. Verbesserung der **Produktqualität:** Durch die Reduktion von Fehlern und Ausschuss wird das Vertrauen der Kunden gestärkt, was langfristig zur Stabilität des Unternehmens beiträgt.

Förderung von Teamarbeit: Die tägliche Zusammenarbeit in Meetings und Workshops stärkt den Zusammenhalt und sorgt für ein gemeinsames Zielbewusstsein. **Nachhaltigkeit:** Effizienzsteigerungen reduzieren Ressourcenverbrauch und Produktionskosten, was einen positiven Beitrag zur Umwelt leistet. Wertschöpfung findet direkt am Shopfloor statt, die Basis muss stimmen. Gleichzeitig zeigt es, wie Eigenverantwortung auf Mitarbeiterebene nicht nur den wirtschaftlichen

Erfolg sichert, sondern auch das Unternehmen stabiler und resilienter gegenüber externen Krisen macht.

Outside-in und Bottom-up: Perspektiven für nachhaltigen Erfolg

In meiner heutigen Arbeit als Board Advisor & Beirat (mit 20 Jahren Erfahrung als Interim CFO) betone ich stets die Bedeutung der „outside-in“- und „bottom-up“-Perspektiven. Während die „outside-in“-Sichtweise es ermöglicht, externe Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und in die strategische Planung einzubeziehen, stellt der „bottom-up“-Ansatz sicher, dass die tatsächlichen Herausforderungen und Potenziale auf operativer Ebene nicht übersehen werden. Diese Kombination ist der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg – interviewen Sie mich hierzu gern vor Ort.

Ein Beispiel aus meiner Praxis zeigt, wie diese Ansätze ineinandergreifen: In einem mittelständischen Unternehmen, das mit stagnierendem Wachstum zu kämpfen hatte, analysierte ich zunächst die externen Marktbedingungen und identifizierte Chancen in neuen Zielmärkten. Gleichzeitig sprach ich intensiv mit den Mitarbeitenden auf operativer Ebene, um ihre Perspektiven und Verbesserungsvorschläge zu verstehen. Die daraus entwickelte Strategie führte nicht nur zu einem Umsatzwachstum von 15 % innerhalb eines Jahres, sondern auch zu einer deutlich höheren Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung.

»Die ZUKUNFT GEHÖRT denen, die den WANDEL nicht FÜRCHTEN.«

Marcus Deutsch

Mut und Zuversicht als Treiber für Innovation

Mut bedeutet, sich nicht von der Angst vor Fehlern lähmen zu lassen. Zuversicht bedeutet, an den Erfolg und an die eigene Fähigkeit zu glauben, Hindernisse zu überwinden. Diese Haltung ist in unserer heutigen Zeit essenziell. Unternehmen, die von Freiberuflern profitieren, holen sich nicht nur Fachwissen ins Haus, sondern auch frische Impulse und den unermüdlichen Antrieb, Neues zu wagen. Doch dafür braucht es die Bereitschaft, externe Perspektiven zuzulassen und Risiken in Chancen zu verwandeln.

Ein weiteres Beispiel aus meiner 20-jährigen Laufbahn als Interim CFO verdeutlicht dies: In einer Branche, die stark von traditionellen Strukturen geprägt war, schlug ich vor, innovative Technologien einzuführen, um Prozesse zu automatisieren und die Produktivität zu steigern. Trotz anfänglicher Skepsis gelang es, die Führungsebene von den Vorteilen zu überzeugen. Die Implementierung führte nicht nur zu erheblichen Kosteneinsparungen, sondern auch zu einer deutlichen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Mein Rat als heutiger Unternehmensberater, die Kannibalisierung mit einem Wettbewerber zu beenden und mehr auf die eigenen, profitablen Produktreihen zu setzen, wurde unternehmensweit befolgt und man wurde endlich wieder erfolgreich. Wechselwillige Mitarbeiter zogen ihre Kündigungen zurück, man traf sogar wieder auf ein Lächeln oder einen flotten Spruch bei den KollegInnen in der Kantine.

Gesellschaft im Wandel: Das Glas halb voll sehen

Klimawandel, wirtschaftliche Unsicherheiten und Unzufriedenheit stellen uns vor Herausforderungen. Doch die Lösung liegt in Eigenverantwortung und einer positiven Haltung. Jeder kann seinen Beitrag leisten, indem er aktiv an einer besseren Zukunft arbeitet.

Fazit: Führung und Gesellschaft neu denken

Die Zukunft gehört denen, die Mut und Zuversicht vorleben und Verantwortung übernehmen. Das Prinzip „Führen heißt Dienen“ zeigt: Wahre Stärke liegt im Unterstützen, nicht im Beherrschen. Indem wir „koser & korrekt“ handeln, Mut zeigen und das Glas halb voll sehen, können wir Unternehmen und Gesellschaft nachhaltig verändern.

Neue Wege entstehen, wenn wir sie gemeinsam gehen. Ich stehe Ihnen mit meiner Erfahrung zur Seite.

Wahre Führung bedeutet nicht über andere zu herrschen sondern sie zu stärken – mit Integrität Mut und der Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen

Einmal IRONMAN

mit

Führungs- wandel *bitte!*

Ein Bericht von Marcel **WICKERT**



Grenzerfahrung **IRONMAN**: Was der **TRIATHLON** über **FÜHRUNG** lehrt

Wie verwandelt man Herausforderungen in Chancen und entwickelt sich dabei persönlich und beruflich weiter? Der Erfahrungsbericht von **Marcel Wickert** zeigt, wie die Vorbereitung auf einen Ironman-Triathlon seine Perspektive auf Führung grundlegend verändert hat. Mit praktischen Einblicken und inspirierenden Erlebnissen beleuchtet der Artikel, wie zielorientiertes Denken und die Fähigkeit, Verantwortung abzugeben, nicht nur sportliche, sondern auch unternehmerische Erfolge ermöglichen können.

M“Marcel, you are an Ironman!” Als der Moderator diese Worte auf dem Frankfurter Römer in sein Mikrofon brüllt, bin ich inzwischen seit über 14 Stunden auf den Beinen. Verletzungen und Krankheiten im Vorfeld, Materialschäden im Rennen und die immer wieder pochende Frage: Komme ich an? - Alles ist in diesem Moment vergessen. Ein kleiner Junge hängt mir grinsend eine Medaille um und in diesem Moment realisiere ich, was ich da eigentlich gerade geschafft habe.

Als Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens begann ich vor acht Jahren meine beschauliche Reise in die Selbstständigkeit. Nachdem mein Chef mir offenbarte, dass er ohne mich planen wird, stand meine Entscheidung schnell fest und ich begann in meinem kleinen Heimbüro das Abenteuer “Unternehmer werden”.

Rückschläge, Erfolge, Wachstum, Angst, ... all die klassischen Themen

eines Selbstständigen bestimmten damals den Alltag. Doch nach einiger Zeit und ersten erfolgreichen Schritten wuchs die kleine Agentur und die ersten Mitarbeiter durchzogen das neu angemietete Büro mit ihren Schritten.

Damals lag der Fokus auf klassischem Management – Aufgaben wurden spontan verteilt, oft ohne klare Struktur. Wer am lautesten Schrie, erhielt die meiste Aufmerksamkeit und meine anfängliche Führung lebte im Wesentlichen von ad-hoc-Entscheidungen und meinem intensiven Einsatz.

Wirklich jeder Arbeitsschritt und erst recht jede Entscheidung lief über meinen Schreibtisch. Mein Arbeitsalltag damals: Aufgaben verteilen, kontrollieren, es verbessern, es streichen und am Ende doch selbst machen.

Die Reise beginnt

Dies wurde erst Jahre später durch eine persönliche Entschei-

dung grundlegend beeinflusst: Ein Freund hatte mich zur Teilnahme an einem Volkstriathlon überredet. Von Krämpfen geplagt und mit blutenden Zehen, fällte ich noch während des Rennens (oder besser Überlebenskampfes) eine Entscheidung. “Was wäre das Unmöglichste, das Krasseste, was ich jetzt machen kann?” Noch in derselben Woche meldete ich mich zur Teilnahme am Ironman an.

Mein Alltag umfasst plötzlich vollkommen andere Themen: In welchen Schuhen habe ich am wenigsten Schmerzen, welche Schwimmbrille passt am besten, wie viel Bar sollten meine Reifen haben und was isst man in der Vorbereitung zum Ironman? Alles vor dem einen Hintergrund: Die Ziellinie erreichen.

Beim Training ging es nicht nur darum, fit zu werden. Vielmehr begann ich damit, jeden Bereich meines Lebens effizienter zu gestalten. Mein Training verlangte Planung,

die Balance von Ernährung und Erholung, und alles fokussierte sich auf das große Ziel, den Ironman erfolgreich zu meistern.

Doch ohne zu merken, übertrug sich diese Denkweise Schritt für Schritt auf meine Rolle als Geschäftsführer: Plötzlich stellte ich mir Fragen, wie ich das Unternehmen so strukturieren kann, dass ich nicht in jedes Detail eingebunden bin. Wie kann ich effizienter arbeiten und wie kann das Team strukturierter und mit mehr Fokus agieren?

Die Auswirkungen

Früher war mein Führungsstil direkt und bestimmend – eine Aufgabe wurde zugewiesen, und ich kontrollierte die Umsetzung. Jetzt veränderte sich mein Ansatz und ich gab zunehmend Verantwortungen ab. Früher hatte ich klare Erwartungshaltungen in die einzelnen Arbeitsschritte, heute geht es darum, Mitarbeiter bei der Zielerreichung zu unterstützen und

handlungsfähiger zu machen. Dies merkte ich ganz besonders während eines unserer Meetings. Ich saß in meinem Stuhl und hörte den Ausführungen der anderen zu und lehnte mich zurück, während die Diskussion Fahrt aufnahm und nach und nach zu einer kreativen und sehr guten Lösung führte. Früher wäre ich der Gesprächsführer gewesen, hätte scharfe Fragen gestellt und meine Lösung über das Team gestülpt, um danach jeden Arbeitsschritt zu überwachen. Hier wurde mir klar, dass alle Teilnehmer die formulierten Schritte ohne mein Zutun und ganz in Eigenregie umsetzen werden.

Diese Umstellung beeinflusste das Team nachhaltig. Es wirkte, als hätte jeder Einzelne nur auf diesen Wandel gewartet – plötzlich wurden bisher ungenutzte Ressourcen freigesetzt, und die Atmosphäre im Büro wurde lebendiger. Wo früher oft Trägheit den Alltag bestimmte, ging es heute zu wie in einem Tau-



bensschlag. Die Teamleistung stieg, und ich konnte mich stärker auf das große Ganze konzentrieren. Die Umstellung auf eine zielorientierte Führung ermöglichte mir die Freiheit, mich auf wesentliche Aufgaben zu fokussieren, statt in Details verloren zu gehen.

So wie ich im Training eine Methode nach der anderen testete und optimierte, um besser zu werden, lernte ich, auch im Unternehmen effizienter zu werden. Ich musste nicht mehr jeden einzelnen Schritt des Teams kontrollieren, sondern konnte darauf vertrauen, dass auch andere Wege zum Ziel führen. So fokussierte ich mich darauf, meine Mitarbeiter darin zu bestärken, eigene Lösungen zu finden und sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Heute sehe ich die Vorteile dieses Führungsstils klar vor Augen: Freiheit, mehr Fokus auf strategische Entscheidungen und ein enormer Zugewinn an Spaß.

Mein Fazit

Meine Medaille hängt genau dort, wo meine unternehmerische Reise begonnen hatte: In meinem Heimbüro und direkt neben dem Monitor. Als Symbol steht sie für mich natürlich für eine einmalige Erfahrung, aber mindestens genauso viel für die eigentlichen Möglichkeiten, die in uns stecken.

Abschließend möchte ich allen Führungskräften, die ihre Methoden hinterfragen, empfehlen, den aktuellen Engpass zu identifizieren und unbedingt einmal außerhalb des beruflichen Alltags nach neuen Ideen zu suchen. Meine eigene Erfahrung hat gezeigt, dass echte Veränderung oft aus einer völlig anderen Perspektive kommt, sobald sich die Komfortzone verschiebt und es einen neuen Fokus braucht – und dies kann sowohl im Sport als auch in der Führungskraft einen ungeahnten Fortschritt bewirken.

Kernaussage

Marcel Wickert beschreibt, wie die Teilnahme am Ironman sein Leben und seinen Führungsstil grundlegend verändert hat. Während er früher durch direkte Kontrolle und spontane Entscheidungen führte, lernte er durch die intensive Vorbereitung und Zielorientierung im Sport, Verantwortung abzugeben, effizienter zu planen und sein Team zu stärken. Dieser Wandel setzte neue Energien frei, förderte Kreativität und Eigenverantwortung im Team und erlaubte ihm, sich auf strategische Aufgaben zu konzentrieren.

Seine Ironman-Erfahrung symbolisiert für ihn die Kraft, durch Überwindung von Grenzen und Veränderung neue Erfolge zu erzielen – sowohl im Sport als auch im Berufsleben. Wickert empfiehlt Führungskräften, ihre Methoden zu hinterfragen und neue Perspektiven zu suchen, um nachhaltigen Fortschritt zu erzielen.



Über den Autor

Marcel Wickert
Geschäftsführer
Jarl Skand Personalberatung GmbH
+49 26 24 - 921 99 71

jarl-skand.de
m.wickert@jarl-skand.de
In der Struth 3-5
56204 Hillscheid

Roadster



2,1 Sek.

0 - 100 km/h

+400 km/h

Maximale
Geschwindigkeit

1.000 km

Reichweite

Neuro-Leadership trifft KI – Ist das die Zukunft der Führung?

Matthias Reithmann

Master of cognitive Neuroscience & KI-Manager



Matthias Reithmann ist ein BDVT-zertifizierter Trainer und Berater, der sich auf innovatives Denken und Verhaltensveränderung durch seinen einzigartigen „Querhandeln“-Ansatz spezialisiert hat. Er ist zertifizierter Master of Cognitive Neuroscience (AON) und KI-Manager und verbindet wissenschaftliche Erkenntnisse mit modernster Technologie, um persönliches und berufliches Wachstum zu fördern. Darüber hinaus ist er Fachkaufmann für Vertrieb – Bachelor of Sales & Distribution (CCI), was seine Expertise in Vertriebs- und Distributionsstrategien unterstreicht. Als Querhandeln-Trainer© befähigt Reithmann Einzelpersonen und Organisationen, kreativ zu denken, entschlossen zu handeln und neue Perspektiven einzunehmen.



Dies ist ein fiktives, KI-erstelltes Interview, das veranschaulichen soll, wie Künstliche Intelligenz die Führung der Zukunft unterstützen und mitgestalten kann. **Neuroleadership und Künstliche Intelligenz – Zukunftsweisende Führung zwischen Wissenschaft, Technologie und Empathie.**

Das Interview beleuchtet die Synergien zwischen Neuroleadership und KI, ihre Anwendung in Unternehmen, Politik und Wissenschaft sowie die Vision einer empathischen und datenbasierten Führung bis 2030. **Es zeigt auf, wie Führungskräfte mithilfe moderner Technologien und neurobiologischer Erkenntnisse effektiver und menschlicher handeln können.** Ein spannender Ausblick auf die Zukunft der Führung!

Moderator ist **Matthias Reithmann**

Moderator:

Herzlich willkommen zu unserem heutigen Interview über die Synergien zwischen Neuroleadership und Künstlicher Intelligenz (KI).

Unser Ziel ist es, ein neues Verständnis moderner Führung zu vermitteln. Wir haben heute hochkarätige Gäste: eine Neurowissenschaftlerin, einen KI-Experten, einen erfahrenen Unternehmer und eine Politikerin.

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen. KI und Neuroleadership scheinen sehr unterschiedliche Disziplinen zu sein. Was macht die Verbindung dieser Konzepte in Ihren Augen so spannend?

Neurowissenschaftlerin:

Neuroleadership basiert auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen z. B. den vielfältigen Gehirnprozessen, die zeigen, wie das Gehirn Verhalten, Motivation und Stressbewältigung steuert. Unser Ziel ist es, Führungsmethoden an die neurobiologischen Bedürfnisse anzupassen. KI bringt eine völlig neue Dimension ins Spiel, indem sie uns präzise Einblicke in Verhaltensmuster und Teamdynamiken ermöglicht, die wir sonst kaum erkennen könnten. Wir können praktisch in Echtzeit verstehen, wie Entscheidungen und Interaktionen das Team beeinflussen. Das revolutioniert die Führung.

Unternehmer:

Als Unternehmer sehe ich das enorme Potenzial, durch die Kombination von KI und Neuroleadership Führung sowohl strategischer als auch menschlicher zu gestalten. In meinem Unternehmen setzen wir KI-gestützte Tools ein, die regelmäßig das Feedback und die Stimmung im Team analysieren. Die KI erkennt frühzeitig, wenn die Motivation sinkt oder Frustration aufkommt, noch bevor sich dies negativ auf die Leistung auswirkt.

Moderator:

Das klingt sehr vielversprechend. Können Sie uns konkrete Beispiele für solche KI-Tools nennen?

KI-Experte:

Es gibt eine Vielzahl von Tools, die Teamstimmung analysieren und datenbasierte Entscheidungen fördern. Zum Beispiel nutzen Natural Language Processing (NLP)-Tools wie Microsoft Azure Text Analytics oder IBM Watson Tone Analyzer schriftliche Kommunikation, um emotionale Stimmungen zu analysieren. Plattformen wie CultureAmp und Officevibe erfassen regelmäßig anonyme Mitarbeiter-Feedbacks und bieten Einblicke in Teamzufriedenheit und Motivation.

Unternehmer:

Basierend auf diesen Erkenntnissen kann ich dann Neuroleadership-Techniken einsetzen, wie regelmäßige Feedbackgespräche oder kleine Belohnungssysteme, die Dopamin ausschütten und das Engagement fördern.

Moderator:

Frau Abgeordnete, wie sehen Sie die Anwendung dieser Technologien im politischen Kontext?

Politikerin:

In der Politik sind Entscheidungen oft durch Zeitdruck und hohe Komplexität geprägt. KI unterstützt uns dabei, große Datenmengen zu analysieren und die öffentliche Stimmung zu erfassen. Neuroleadership wiederum hilft uns, in stressigen Situationen rational und empathisch zu bleiben, was gerade im Umgang mit der Bevölkerung entscheidend ist. Diese Kombination fördert verantwortungsbewusste und zugleich menschliche Entscheidungen.

Moderator:

Welche spezifischen Möglichkeiten sehen Sie in der Integration von KI und Neuroleadership für Führungskräfte?

KI-Experte:

Es gibt faszinierende Anwendungen, besonders in der Analyse und Gestaltung von Teamdynamiken. KI kann Kommunikationsmuster, Leistungstrends und Verhaltensveränderungen erfassen, was besonders in großen Organisationen oder zentralen Teams wichtig ist. Führungskräfte können so erkennen, welche Teams harmonisieren und wo Konfliktpotenzial besteht.

Neurowissenschaftlerin:

Hier kommt Neuroleadership ins Spiel. Es hilft Führungskräften, diese Daten so zu interpretieren, dass sie menschlich reagieren und gezielt positive Impulse setzen können, etwa durch Teambuilding-Maßnahmen oder zielgerichtete Kommunikation.

Moderator:

Können Sie uns konkrete Beispiele für solche Neuroleadership-Techniken geben?

Neurowissenschaftlerin:

Eine wichtige Technik ist die Selbstreflexion und emotionale Selbstregulation durch Achtsamkeitstraining. Studien zeigen, dass Achtsamkeit die Aktivität in der Amygdala reduziert und den präfrontalen Kortex stärkt, was zu besserer kognitiver Kontrolle führt. Auch Empathie- und Perspektivübernahme durch empathisches Zuhören sind entscheidend.

KI-Experte: Ergänzend dazu können KI-Tools wie Otter.ai oder Microsoft Teams Insights digitale Kommunikationsdaten erfassen und analysieren. Natural Language Processing analysiert dann Tonfall, Wortwahl und emotionale Ausdrücke, um emotionale Trends und Konfliktpotenzial zu identifizieren.

Unternehmer:

In meinem Unternehmen haben wir gute Erfahrungen mit regelmäßigen Check-Ins gemacht - kurze Teamgespräche, um Stimmungen frühzeitig aufzunehmen und Missverständnisse zu klären. Auch anonyme Umfragen über Tools wie CultureAmp helfen uns, ehrliches Feedback zu sammeln und datenbasiert darauf zu reagieren.

Moderator:

Das sind sehr interessante Einblicke. Wie sehen Sie die Zukunft dieser Technologien?

KI-Experte:

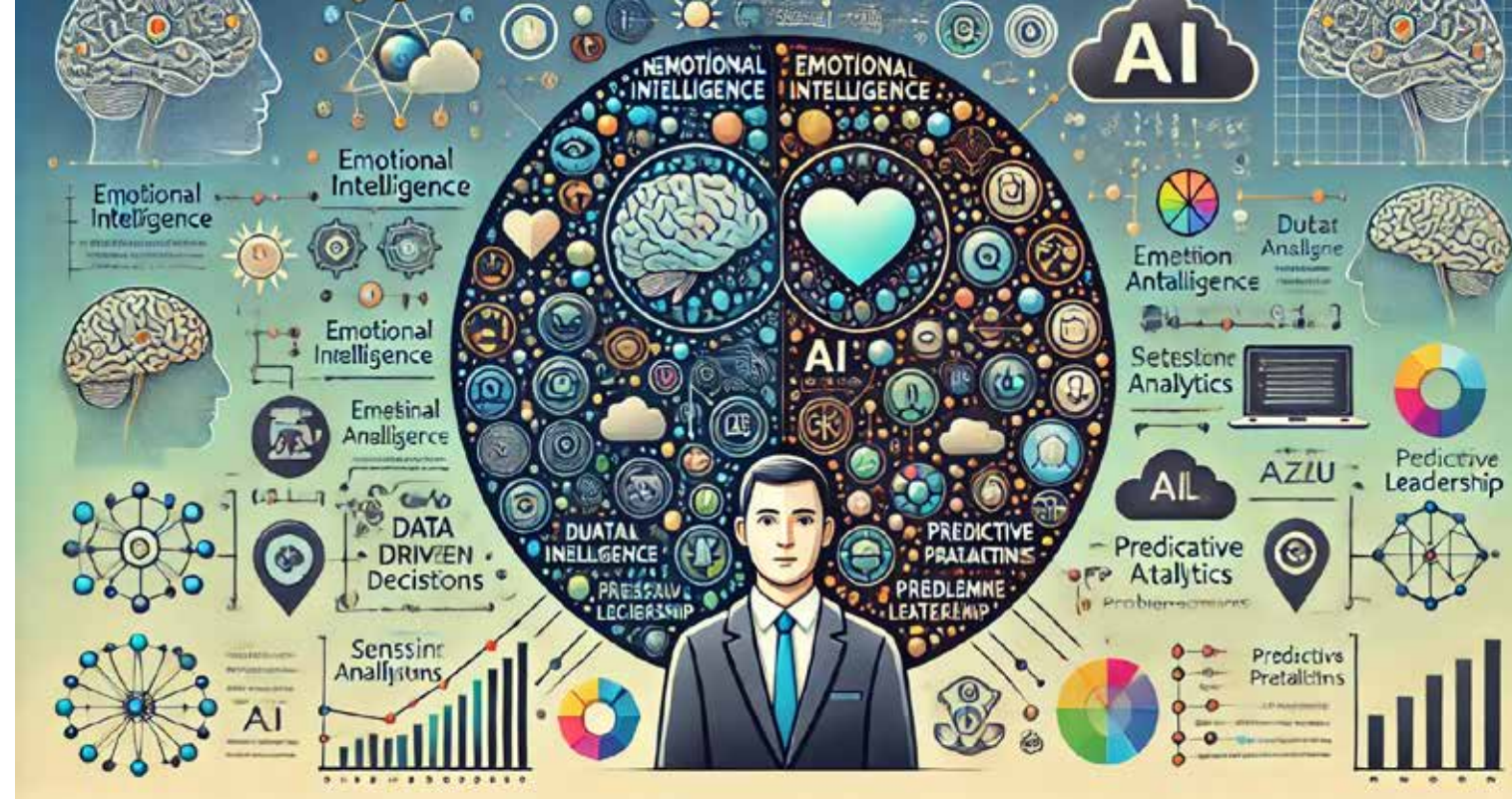
Die Zukunft liegt in der nahtlosen Integration von KI und Neuroleadership. Wir arbeiten an KI-Systemen, die nicht nur Daten analysieren, sondern auch Vorschläge für Führungsinterventionen machen, basierend auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen.

Neurowissenschaftlerin:

In unserer Forschung konzentrieren wir uns darauf, wie wir Führungskräfte mit Werkzeugen ausstatten können, die sowohl datenbasiert als auch zutiefst menschlich sind. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Neurowissenschaftlern und KI-Experten, um Technologien zu entwickeln, die nicht nur analytische Fähigkeiten bieten, sondern auch die emotionalen und sozialen Kompetenzen von Führungskräften stärken.

5 Beispiele:**1. Entwicklung datengetriebener Werkzeuge**

Wir arbeiten an der Entwicklung von KI-gestützten Tools, die in der Lage sind, emotionale Stimmungen und Verhaltensmuster in Echtzeit



zu analysieren. Diese Tools nutzen Natural Language Processing (NLP), um schriftliche Kommunikation, wie E-Mails und Chatprotokolle, auf emotionale Inhalte zu untersuchen. Zum Beispiel:

Emotionserkennung:

Mithilfe von Tools wie IBM Watson Tone Analyzer können wir Spannungen in der Kommunikation identifizieren und frühzeitig auf Veränderungen im Teamklima reagieren. Dies ermöglicht Führungskräften, gezielt Maßnahmen zu ergreifen, bevor Konflikte eskalieren.

2. Integration neurobiologischer Erkenntnisse

Die Erkenntnisse aus der Neurobiologie sind entscheidend für die Entwicklung effektiver Führungsstrategien. Wir kombinieren diese mit den Daten, die durch KI-Analysen gewonnen werden. Beispielsweise:

Achtsamkeitstraining:

Studien zeigen, dass Achtsamkeit die Aktivität in der Amygdala reduziert und den präfrontalen Kortex stärkt. Wir integrieren Achtsam-

keitstrainings in die Führungsschulungen, um Führungskräfte in ihrer emotionalen Selbstregulation zu unterstützen. Dies hilft ihnen, in stressigen Situationen ruhig und objektiv zu bleiben.

3. Empathische Kommunikationsstrategien

Ein weiterer Fokus liegt auf der Entwicklung empathischer Kommunikationsstrategien. Wir fördern Techniken wie:

Empathisches Hinhören:

Nach der Identifikation von Stimmungskonflikten durch KI können Führungskräfte aktiv zuhören, um die Ursachen des Problems zu verstehen. Dies verbessert das Vertrauen im Team und ermöglicht es, konstruktive Lösungen gemeinsam zu entwickeln.

Gewaltfreie Kommunikation:

Diese Technik hilft Führungskräften, Spannungen im Team durch klare Kommunikation zu reduzieren. So können sie Missverständnisse klären und ein positives Arbeitsumfeld schaffen.

4. Präventive Maßnahmen zur Stressbewältigung

Die Kombination von KI-Daten mit Neuroleadership-Techniken ermöglicht es Führungskräften, präventive Maßnahmen zur Stressbewältigung zu ergreifen:

Mentale Reframing-Ansätze:

Führungskräfte lernen, negative Wahrnehmungen in herausfordernde Situationen positiv umzuwandeln. Diese Technik fördert Resilienz gegenüber Stimmungsschwankungen im Team.

Regelmäßige Check-Ins:

Durch kurze Teamgespräche können Führungskräfte Stimmungen frühzeitig aufnehmen und Missverständnisse klären. Dies schafft eine offene Kommunikationskultur und fördert das Vertrauen innerhalb des Teams.

5. Förderung von Zusammenarbeit und Vertrauen

Wir setzen auf Workshops und Team-Retreats, um das Vertrauen innerhalb des Teams zu stärken:



Teambuilding-Aktivitäten:
Übungen wie „Die Insel der Entscheidungen“ oder „Das Brückenbau-Projekt“ fördern Zusammenarbeit und Problemlösungskompetenzen.

Feedback-Kultur:

Die Implementierung einer positiven Feedback-Kultur ist entscheidend, um Fortschritte zu würdigen und das Engagement zu stärken. Mit KI-gestützten Analysen und neurobiologischen Erkenntnissen entsteht eine Führung, die datengetrieben und empathisch ist. Ziel ist es, Führungskräfte auszubilden, die Effizienz steigern und zugleich das Wohlbefinden der Teams fördern – für eine nachhaltige, positive Unternehmenskultur.

Politikerin:

In der Politik sehe ich großes Potenzial für transparentere und empathischere Entscheidungsprozesse. Diese Technologien könnten uns helfen, besser auf die Bedürfnisse der Bürger einzugehen

Unternehmer:

Für Unternehmen bedeutet dies eine Revolution in der Personalführung. Wir können Probleme antizipieren, bevor sie entstehen, und unsere Teams gezielter unterstützen

Moderator:

Lassen Sie uns nun einen Blick in die Zukunft werfen. Was sind Ihre Visionen für 2030?

Neurowissenschaftlerin:

Bis 2030 sehe ich eine Welt, in der Neuroleadership und KI vollständig integriert sind, um eine empathische und datengestützte Führungskultur zu fördern. Führungskräfte werden in der Lage sein, in Echtzeit auf die emotionalen Bedürfnisse ihrer Teams zu reagieren, indem sie

KI-gestützte Analysen nutzen, die Stimmungen und Verhaltensmuster erkennen. Diese Technologien werden nicht nur die Effizienz erhöhen, sondern auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter in den Vordergrund stellen. Ich stelle mir vor, dass Unternehmen Achtsamkeitstrainings und neurobiologisch fundierte Interventionen standardmäßig in ihre Führungsstrategien integrieren.

Unternehmer:

In meiner Vision für 2030 wird mein Unternehmen ein Vorreiter in der Anwendung von KI und Neuroleadership sein. Wir werden datenbasierte Entscheidungen treffen, die nicht nur auf Leistungskennzahlen basieren, sondern auch auf dem emotionalen Klima innerhalb des Teams. Ich sehe eine Zukunft, in der wir durch regelmäßige Feedbackschleifen und KI-gestützte Stimmungsanalysen proaktiv auf Herausforderungen reagieren können. Unsere Mitarbeiter werden sich wertgeschätzt fühlen, da wir ihre Bedürfnisse ernst nehmen und gezielte Maßnahmen zur Förderung ihrer Motivation ergreifen.

Politikerin:

Bis 2030 wird die politische Landschaft durch den Einsatz von KI und Neuroleadership revolutioniert sein. Entscheidungen werden transparenter und bürgernäher getroffen, da wir durch KI-gestützte Analysen die Bedürfnisse der Bevölkerung besser verstehen können. Ich träume von einer Zukunft, in der politische Führungskräfte empathisch auf die Anliegen der Bürger eingehen können, unterstützt durch Datenanalysen, die uns helfen, das Vertrauen in die Politik zu stärken. Die Kombination dieser Ansätze wird es uns ermöglichen, komplexe ge-

sellschaftliche Herausforderungen effektiver anzugehen.

KI-Experte:

Meine Vision für 2030 ist eine Welt, in der KI nicht nur als Werkzeug zur Effizienzsteigerung dient, sondern auch als Partner für Führungskräfte. Wir werden Systeme entwickeln, die nicht nur Daten analysieren, sondern auch Empfehlungen für menschliche Interventionen geben. Neuroleadership wird dabei helfen, diese Empfehlungen empathisch umzusetzen. Ich stelle mir vor, dass wir durch diese Synergien eine neue Form von Führung etablieren, die sowohl datengetrieben als auch menschenzentriert ist. Die Führungskräfte werden in der Lage sein, präventiv auf Veränderungen im Teamklima zu reagieren und so eine positive Arbeitsumgebung zu schaffen.

Moderator:

Vielen Dank für diese aufschlussreichen Einblicke. Es scheint, als stünden wir am Beginn einer neuen Ära der Führung, die Technologie und menschliche Einsicht auf einzigartige Weise verbindet.

Diese Zukunftsvisionen verdeutlichen das Potenzial von KI und Neuroleadership zur Transformation von Führungskulturen in Unternehmen und der Politik bis 2030.

Matthias Reithmann

BDVT geprüfter Trainer und Berater
Master of cognitive Neuroscience (aon)
Querhandeln-Trainer®
matthias.reithmann@querhandeln.de
www.querhandeln.de
+49 176 / 83 13 17 62



Model S



Wachstum ist kein Zufall!

Wie Growth-Leadership Unternehmen revolutioniert und Krisen überflüssig macht.

Ein Bericht von **Dr. Anja Henke**

Growth Leadership: Ein Weg für nachhaltiges Unternehmenswachstum

In der heutigen dynamischen Wirtschaftswelt ist Wachstum keine Option, sondern eine Notwendigkeit für Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein wollen. Während kurzfristige Restrukturierungen und Kostensenkungen die unmittelbaren Herausforderungen lindern, bietet Growth Leadership eine nachhaltige Alternative, die langfristigen Erfolg möglich macht. Growth Leadership zielt darauf ab, Führungskräfte und Teams so auszurichten, dass sie Innovation und Wachstum stetig und aus eigener Kraft entwickeln können. Dies basiert auf dem Ausschöpfen vorhandener Chancen, der systematischen Strategieentwicklung und Stärkung der Führung.

Die Essenz von Growth Leadership

Growth Leadership kombiniert eine klare strategische Ausrichtung mit einem tiefen strategischen Verständnis für die Stärken und Potenziale eines Unternehmens. Es berücksichtigt dabei, dass nachhaltiges Wachstum nicht durch kurzfristige Maßnahmen, sondern durch eine fundierte und fortlaufende Weiterentwicklung von Strategie, Organisation und Menschen erzielt wird. Eine erfolgreiche Wachstumsstrategie fußt auf drei Hauptsäulen:

1. Strategische Ausrichtung:

Unternehmen müssen sich klar über ihre langfristigen Ziele und Prioritäten sein und diese klar kommunizieren. Eine starkes Führungsteam an der Spitze, das in sich einig ist und an einem Strang zieht, bildet die Basis für nachhaltige Transformationen und Innovationen.

2. Bottom-Up-Prozesse für kurzfristig bessere Ergebnisse:

Wachstumspotenziale, die sich direkt ausschöpfen lassen, liegen im Wissen der Mitarbeiter. Bottom-Up-Prozesse machen diese Potenziale realisierbar. Dies setzt nicht nur Motivation frei, sondern sorgt auch für tragfähige Lösungen. Denn Hürden, die sonst dem Erfolg im Weg stehen, werden hier direkt ausgeräumt. Dies sind innovative und pragmatische Prozesse, die jedes Unternehmen für sich nutzen sollte, um direkt Umsatz und Profit zu steigern.

3. Top-Down Strategien für dauerhaft Innovation und Wachstum:

Längerfristige Strategien liegen in Händen des Top Management, denn hier sind die erforderlichen Ressourcen vorhanden. Mustererkennung, Paradigmenwandel und vernetztes Denken sind wertvolle Grundlagen – Voraussetzungen – um das Geschäft innovativ auszubauen und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Zudem sind diese Methoden dafür geeignet, aus Komplexität Mehrwert zu erzeugen. Darüber hinaus lässt sich damit die Vorausschau kultivieren, die eine Vorreiterposition ermöglicht.

Die Rolle der Führung

Ein Erfolgsfaktor von Growth Leadership sind naheliegenderweise die Führungskräfte. Ein klares und gemeinsames Verständnis der Führungsaufgaben bildet die Basis für gute Führung. Funktionale Führungsprozesse sind ein weiteres Element, denn diese stellen sicher, dass Information systematisch durch die Adern des Unter-

»In jedem Unternehmen schlummern enorme Potenziale für Wachstum und Innovation. Es liegt in der Hand der Executives, diese Chancen in nachhaltigen Mehrwert zu verwandeln – zum Nutzen aller Beteiligten. Genau das macht eine der edelsten Aufgaben von Führung aus.«

nehmens fließen. Natürlich geht es darüber hinaus um Haltung und Verhalten. Growth Leader zeichnen sich durch ihre Fähigkeit aus, Demut und professionellen Willen zu kombinieren, was Jim Collins als „5-Level-Leadership“ bezeichnet. Solche Führungskräfte besitzen die charakterliche Stärke, ihr Ego zurückzustellen und das Gesamtwohl des Unternehmens zu fördern. Sie verstehen, dass nachhaltiger Erfolg nicht durch individuelle Glanzleistungen, sondern durch gemeinsame Anstrengungen erzielt wird.

Operative Umsetzung

Eine Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung. Diese erfordert die Kooperation jenseits von persönlichen Präferenzen, ein solides Veränderungswissen und immer wieder eine konstruktive Kurskorrektur. Die erzielten Ergebnisse dienen als deutlicher Kompass. Growth Leadership fördert dafür eine Kultur der Offenheit, Verantwortung und Disziplin. Denn stetiges Lernen und Weiterentwicklung sind der Herzschlag einer gelungenen Umsetzung. Die



Dr. Anja Henke

Anwendung dieser Prinzipien bewegt das gesamte Unternehmen in eine positive Dynamik. So entsteht Anpassungsfähigkeit, was nicht nur temporäre Lösungen möglich macht, sondern den langfristigen Erfolgskurs sicherstellt.

Vorteile von Growth Leadership

Growth Leadership ist mehr als nur eine Methode, es ist eine Haltung. Dadurch entstehen strategische Expansion und organisatorische Resilienz. Unternehmen, die diesen Ansatz implementieren, steigern die Produktivität der Mitarbeiter, denn sie erreichen mehr mit den vorhandenen Ressourcen. Wachstum entsteht aus eigener Kraft, auch in Krisenzeiten. Zudem gewinnen solche Unternehmen durch das Engagement und die Motivation der Belegschaft sowie die passenden Prozesse und Strategien an Innovationskraft. Finanzielle Ziele werden

systematisch realisiert. Mehrwert entsteht. Die Perspektiven für die Zukunft liegen auf dem Tisch. Alle Beteiligten wissen, was zu tun ist – und sehen die Ergebnisse. Erfolg macht einfach Spaß.

Fazit: Die Zukunft gestalten

Growth Leadership ist eine Alternative zur herkömmlichen Restrukturierung, die oft auf kurzfristige Ergebnisse ausgerichtet ist – und eine bedauerlich geringe Erfolgsquote hat. Unternehmen, die sich auf den Weg von Growth Leadership begeben, fördern nicht nur Wachstum und Innovation, sondern eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Weiterentwicklung. Dies umfasst besonders die Führungskräfte, die den Rahmen für Erfolg schaffen und aufrecht halten. So stellen alle Beteiligte in ihren Rollen sicher, dass Wachstum in guten wie in schlechten Zeiten eine konstante Größe bleibt.

Zur Autorin

Dr. Anja Henke ist Gründerin der Unternehmensberatung Carpe Viam und spezialisiert auf nachhaltiges Unternehmenswachstum. Mit einer wissenschaftlichen Basis in Molekularbiologie und einer erfolgreichen Karriere in der Top-Management-Beratung entwickelte sie innovative Wachstumsstrategien, die vernetztes Denken und Change-Management vereinen. Ihre Methoden gehen über reine Zahlenlogik hinaus und zielen darauf ab, Führungskräfte in sozialen und strategischen Kompetenzen zu stärken. Als internationale Expertin realisierte sie Projekte für Unternehmen wie die Deutsche Post, Deutsche Bank und BRITA Group.

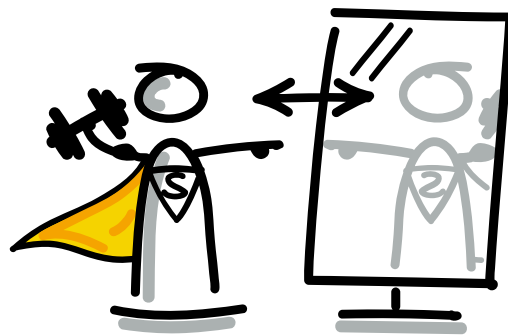
Dr. Henke ist Autorin des Buches „Wachstum in gesättigten Märkten“ und setzt sich dafür ein, Unternehmen zukunftssicher und profitabel zu machen – für mehr Wohlstand und nachhaltigen Erfolg.

Dr. Anja Henke - contact@carpeviam.com
www.carpeviam.com

SELBSTFÜHRUNG ENTSCHLÜSSELT!

Die Säulen moderner Führung

Ein Bericht von **Cornelius „Conny“ Scheier**



Selbstführungskräfte für Führungskräfte

„Leadership“ oder das, was heute oft als „moderne Führung“ bezeichnet wird, ist zu einem allgegenwärtigen Schlagwort geworden. Mit „New Work“, wertorientierter und bedürfniszentrierter Unternehmensführung gibt es immer mehr Ansätze, die eine neue Art der Führung propagieren. Doch was ist der gemeinsame Nenner all dieser Modelle? Was ist der Kern gelungener Führung?

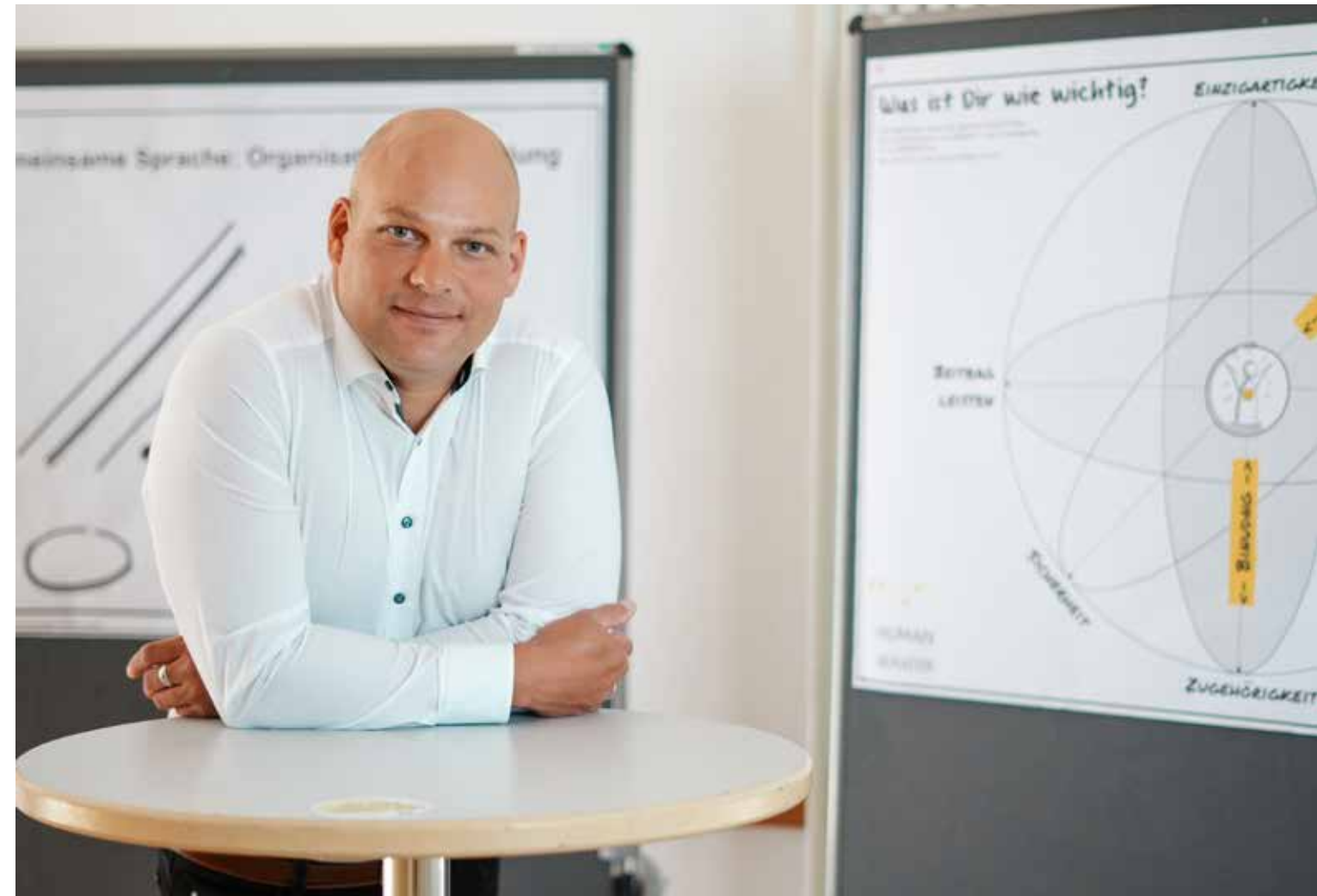
Wenn wir einen Blick auf wissenschaftliche Forschung und erprobte Praxismodelle wie z.B. das LP3-Leadership von David Fiorucci werfen, so sticht ein entscheidender Aspekt hervor: Selbstreflexion. Die Fähigkeit, sich selbst wahrzunehmen und seine Gedanken, Gefühle und Handlungen kritisch zu betrachten, ist

grundlegend. Doch Reflexion allein reicht nicht. Führung verlangt nicht nur eine Veränderung der Sichtweise, sondern aktives Tun.

Seit vielen Jahren begleite ich Führungskräfte auf ihrem Weg zu Selbstbestimmung und Eigenverantwortung und lehre eine Führung, die auf Autonomie und Würde aufbaut. In dieser Zeit kristallisierten sich sechs essenzielle Faktoren erfolgreicher Selbstführung heraus, die ich die „6 Selbstführungskräfte“ nenne. Diese Säulen bilden das Fundament einer modernen, wertorientierten Führung.

1. Wahrnehmung

Moderne Führung erfordert die Fähigkeit, Auslöser und Reaktionen bewusst voneinander zu trennen. Dies be-



deutet, Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen und zu benennen. Entscheidender als je zuvor ist das Verständnis, dass Wahrnehmung nicht objektiv ist – sie ist ein Produkt des eigenen Standpunktes und Blickwinkels. Für eine erfolgreiche Führungskraft ist es zentral, die eigene Wahrnehmung zu hinterfragen und sich ihrer Subjektivität bewusst zu sein.

2. Empathie

Eine weitere Schlüsselfähigkeit moderner Führungskräfte ist Empathie – die Vermutung der Gefühlswelt anderer. Dies schließt das Verständnis ein, dass wir das Leiden anderer zwar wahrnehmen, aber nicht teilen müssen. Empathie statt Sympathie ist hier das Motto. Der wesentliche Unterschied: Empathie bedeutet, dass

ich Gefühle anderer wahrnehme, ohne sie zwangsläufig zu übernehmen. Die moderne Führungskraft weiß, dass jede Wahrnehmung von Gefühlen zunächst eine Annahme ist, die durch Rücksprache bestätigt werden muss.

3. Kreativität

Kreativität ist nicht nur das berühmte „über den Tellerand schauen“. Eine kreative Führungskraft hat eine positive Vorstellung davon, wie sie selbst sein möchte und welchen Beitrag sie leisten will. Kreativität bedeutet auch, sich neue Perspektiven zu erlauben und starre Regeln in Frage zu stellen. Diese Fähigkeit, gewohnte Wege zu verlassen und eigenständige Lösungen zu entwickeln, ist unerlässlich für eine dynamische Führung.

→→→

4. Impulskontrolle

Die Fähigkeit, Impulse zu steuern und Verantwortung für die eigenen Emotionen und Entscheidungen zu übernehmen, ist eine unverzichtbare Führungsqualität. Moderne Führungskräfte sind sich ihrer „Trigger“ bewusst und können entscheiden, ob sie diese nutzen oder umgehen. Impulskontrolle bedeutet, den Unterschied zwischen dem aktuellen und dem gewünschten Zustand emotional zu halten und daraus die Energie für Veränderung zu schöpfen.

5. Erfahrungen

Moderne Führungskräfte verstehen, dass Veränderung eine Reise und kein einmaliger Akt ist. Sie sind bereit, neue Erfahrungen zu machen und erkennen, dass dies oft mit innerem Widerstand einhergeht. Hierzu gehört auch, sich den nächsten Schritt in der eigenen Entwicklung bewusst vorzustellen. Die Fähigkeit, Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und zu nutzen, um den eigenen Bedürfnissen gerecht zu werden, ist hier entscheidend.

6. Mitgefühl

Eine erfolgreiche Führungskraft zeigt Mitgefühl – für sich selbst und für andere. Mitgefühl statt Mitleid ist hier der Fokus. Der Unterschied? Im Mitleid lasse ich mich mit ins Leid ziehen. Im Mitgefühl bin ich bereit das Leid zu sehen, doch reagiere mit Freude helfen zu wollen. Statt von „müssen“ und „sollen“ zu sprechen, nutzt sie daher lieber „wollen“ und „dürfen“. Diese positive Sprache drückt einen wesentlichen Grundsatz der modernen Führung aus: das Bewusstsein, dass jedes Handeln letztlich dem Streben nach Glück dient. Die Führungskraft trägt zu ihrem eigenen Wohl bei, weil sie es sich erlaubt, und trägt zum Glück anderer bei, weil sie es will und es ihr gut tut.

Die Rolle der Selbstführung in der modernen Führung

Die 6 Selbstführungskräfte bilden das Herzstück moderner Führung und basieren auf aktuellen Erkenntnissen der Neurobiologie, wie sie unter anderem von der Forscherin Lisa Feldman Barrett beschrieben wurden. Selbstführung bedeutet, das eigene biologische System

zu erkennen, sich eine Veränderung vorzustellen und Erfahrungen zu schaffen, die zu dieser Veränderung führen. Selbstführungskräfte stärken die Fähigkeit, die eigenen Verhaltensweisen zu reflektieren und aktiv zu gestalten – eine unerlässliche Grundlage für wirksame Führung.

Mit diesen Fähigkeiten wird Führung nicht nur effektiver, sondern auch authentischer und nachhaltiger. Führungskräfte, die sich dieser Prinzipien bewusst sind und sie im täglichen Handeln anwenden, schaffen nicht nur ein besseres Arbeitsumfeld, sondern auch eine Organisationskultur, die Wachstum, Innovation und Resilienz fördert. In einer Welt, in der Veränderung die einzige Konstante ist, sind diese 6 Säulen der Selbstführung der Schlüssel zu einer erfolgreichen, modernen Führung.

Kernaussage

Moderne Führung basiert auf der Fähigkeit zur Selbstführung, die durch die 6 essenziellen Selbstführungskräfte definiert wird: Wahrnehmung, Empathie, Kreativität, Impulskontrolle, Erfahrungen und Mitgefühl. Diese Prinzipien ermöglichen Führungskräften, ihre Verhaltensweisen kritisch zu reflektieren, aktiv zu gestalten und auf eine wertorientierte, authentische Weise zu handeln.

Durch Selbstführung schaffen Führungskräfte nicht nur ein produktives Arbeitsumfeld, sondern fördern auch Innovation, Resilienz und eine positive Unternehmenskultur. Die Fähigkeit, das eigene Verhalten zu lenken und mit Empathie und Mitgefühl zu agieren, wird in einer dynamischen, sich ständig wandelnden Welt zur Grundlage für nachhaltigen Führungserfolg.

Die 6 Säulen der Selbstführung sind daher nicht nur ein Werkzeug, sondern ein Weg zu einer authentischen und effektiven Führung, die Wachstum und Stabilität gleichermaßen ermöglicht.

Zum Autor

Cornelius „Conny“ Scheier ist ein erfahrener Experte für bewusste und wertorientierte Führung. Mit über 20 Jahren Erfahrung als Leadership-Coach, Kooperationstrainer und Mediator unterstützt er Führungskräfte und Teams dabei, Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und soziale Kompetenz zu stärken. Sein Ansatz kombiniert nachhaltige Wirtschaftlichkeit mit einem Fokus auf das soziale Miteinander, um Unternehmen nicht nur erfolgreicher, sondern auch menschlicher zu gestalten. Als Pionier moderner Führung vermittelt Scheier eine klare Vision: Sinnvolle und empathische Führung als Grundlage für langfristige Stabilität und Erfolg.

info@koop-konzepte.com
www.koop-konzepte.com

Roadster



2,1 Sek.

0 - 100 km/h

+400 km/h

Maximale
Geschwindigkeit

1.000 km

Reichweite

INSPIRATION DURCH **PROF. DR. VIKTOR FRANKL**

Entscheider und CEOs stehen vor der Herausforderung, in Zeiten disruptiver Veränderungen und Fachkräftemangels Sinnstiftung als strategischen Erfolgsfaktor zu nutzen – eine Schlüsselkompetenz, die Prof. Dr. Viktor Frankl eindrucksvoll lehrt.

VON
SINNLOSIGKEIT
ZU
SPITZENLEISTUNG

ENTSCHEIDER UND CEOS DÜRFEN JETZT UMDENKEN!

Ein Bericht von **Anja Gaberdann**



Anja Gaberdann

Sinnstiftung im Management – Die Lehren von Prof. Dr. Viktor Frankl

Gerade Zeiten zunehmender Komplexität, disruptiver Veränderungen in einer historisch noch nie dagewesenen Geschwindigkeit, sowie des Fachkräftemangels rufen nach Erhöhung der Widerstandskräfte und Sicherung der Überlebensfähigkeit. In diesem Zusammenhang taucht aus guten Gründen, die Vokabel „Sinn“ in allen möglichen Facetten auf. Stellenangebote, die Sinn im Job versprechen, sind nur ein Beispiel.

Doch kann Sinn nach Prof. Dr. Viktor Frankl nicht gegeben, sondern muss gefunden werden.

Wie? Lesen Sie weiter:

Wer war

Prof. Dr. Viktor E. Frankl?

Viktor E. Frankl, geb. in Wien, (1905 – 1997). Er korrespondierte mit Sigmund Freud und hielt mit 15 Jahren seinen ersten öffentlichen Vortrag „Über den Sinn des Lebens“. Er studierte Medizin und promovierte 1930. Er war Jude und wurde 1942 nach Theresienstadt deportiert. Von dort kam er in weitere Konzentrationslager, die er alle knapp überlebte. Viktor Frankl erlangte durch seine Psychotherapie („Logotherapie“) sowie das ihr zugrunde liegende philosophisch-anthropologische Konzept des menschlichen Daseins („Existenzanalyse“) weltweit höchste wissenschaftliche Anerkennung. Sein Ansatz, der den Sinn des Lebens in den Mittelpunkt seiner Gesundheitslehre und Motivationstheorie stellt, wird als „dritte Wiener Schule der Psychotherapie“ (nach Freuds Psychoanalyse und Adlers Individualpsychologie) bezeichnet.

In den USA wurde vor allem die Übersetzung des Buches „... trotzdem Ja zum Leben sagen“ unter dem Titel „Man's Search for Meaning“ ab 1959 laut der Library of Congress zu „einem der zehn einflussreichsten Bücher in Amerika“. Als Gastprofessor war er an mehreren US-amerikanischen Universitäten, u. a. an der Harvard University, der Stanford University, der University of Dallas oder der University of Pittsburgh. Für seine Leistungen und Verdienste wurde Viktor Frankl international vielfach geehrt: Insgesamt 29 Hochschulen ernannten ihn zum Ehrendoktor.

Der Sinnbegriff nach Prof. Dr. Viktor Frankl

Der Mensch auf der Suche nach Sinn. Der Titel umreisst mehr als ein Thema: er umfasst eine Definition, zumindest eine Interpretation des Menschen. Eben als eines Wesens, das letztlich und eigentlich auf der Suche nach Sinn ist. Der Mensch ist immer schon hingeordnet und ausgerichtet auf etwas, das nicht wieder er selbst ist, sei es eben ein Sinn, den er erfüllt, oder anderes menschliches Sein, dem er begegnet. So oder so: Menschsein weist immer schon über sich selbst hinaus, und die Transzendenz ihrer selbst ist die Essenz menschlicher Existenz.¹



Auch kann nach Frankl Sinn nicht gegeben, sondern muss gefunden werden. Geleitet durch den Willen zum Sinn, steckt in der jeweiligen Situation einer ihr innewohnender Forderungscharakter, wovon Wertheimer, der Begründer der Gestalttherapie spricht. *Sinn ist immer schon Sinn nicht nur ad personam, sondern auch ad situationem*.³ Um diesen Sinn zu finden, werden wir von unserem Gewissen geführt. Frankl spricht vom „Sinn-

Organ“. Es liesse sich definieren als die Fähigkeit, den einmaligen und einzigartigen Sinn, der in jeder Situation verborgen ist, aufzuspüren. *Während nun der Sinn an eine einmalige und einzigartige Situation gebunden ist, gibt es darüber hinaus Sinn-Universalien, die sich auf die condition humaine als solche beziehen, und diese umfassenden Sinnmöglichkeiten sind es, die Werte genannt werden.*³

Drei Wertkategorien zur Sinnverwirklichung, stehen dem Menschen nach Frankl zur Verfügung:

- **Schöpferische, oder kreative Werte:** alles, was der Mensch an Taten und Werken durch seine Talente in seinem Leben verwirklicht.
- **Erlebniswerte:** das, was der Mensch mittels seiner Sinne erlebt. Das kann sowohl ein beeindruckendes Konzert sein als auch ein Festessen, sowie eine Bergwanderung mit wundervollen Aussichten. Er beschreibt es so: „...dass es schon dafügestanden wäre zu leben, allein, um jenen verückten Augenblick zu erleben. Denn,

wenn es sich auch nur um einen Augenblick handelt – schon an der Grösse eines Augenblicks lässt sich die Grösse eines Lebens messen: die Höhe einer Bergkette wird ja auch nicht nach der Höhe irgendeiner Talsohle angegeben, sondern ausschliesslich nach der Höhe des höchsten Berggipfels. So entscheiden aber auch im Leben über dessen Sinnhaftigkeit die Gipfelpunkte, und ein einziger Augenblick kann rückwirkend dem ganzen Leben Sinn geben“.³

- **Einstellungswerte:** In Frankls Betrachtung, ist die Verwirklichung dieser Werte am höchsten zu bewerten. Hier geht es um die Einstellung zu einem unabänderlichen Schicksal. *„Dass also auch dort, wo wir als hilflose Opfer mitten in eine hoffnungslose Situation hineingestellt sind, auch dort, ja gerade dort, lässt sich das Leben noch immer sinnvoll gestalten, denn dann können wir sogar das Menschlichste im Menschen verwirklichen, und das ist seine Fähigkeit, auch eine Tragödie – auf menschlicher Ebene in einen Triumph zu verwandeln.“⁴*

Der Sinnbegriff im Kontext des Managements

Gerade in der heutigen Zeit, in der Krisen aller Art unser Leben prägen, spielt der Sinnbegriff eine zentrale Rolle. Diese Erkenntnis macht die Lehren von Prof. Dr. Frankl zu einem brandaktuellen Thema. Wird das Sinn-Bedürfnis erfüllt, so wird der Mensch nicht nur glücklicher, sondern auch „leidensfähiger“. Nietzsche brachte es auf den Punkt mit dem Satz: „Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie“. Angesichts der zunehmenden Herausforderungen, mit denen Organisationen konfrontiert sind, müsste dieses Wissen tiefgreifende Auswirkungen auf die Denkmodelle im Management haben. *„...dass es eigentlich nie und nimmer darauf ankommt, was wir vom Leben noch zu erwarten haben, vielmehr lediglich darauf: was das Leben von uns erwartet...“⁵* – Und das, was das Leben von uns, bzw. dem Management erwartet, formuliert es anhand von Fragen. **Fragen, wie: „Wodurch sichern wir die Überlebensfähigkeit unserer Organisation?“, „Welche sozialen, ökologischen und ökonomischen Ziele verfol-**

gen wir?“, „Auf welche Weise schaffen wir Räume zur Sinnorientierung unserer Mitarbeiter?“, „Was müssen wir heute verändern, um ein stabiles Wachstum und den nachhaltigen Erfolg auch in fünf Jahren noch zu garantieren?“, etc.

Dazu sagt Frankl: *„Der Sinn des Lebens haben wir gesagt, sei nicht zu erfragen, sondern zu beantworten, indem wir das Leben verantworten. Daraus ergibt sich aber, dass die Antwort jeweils nicht in Worten, sondern in der Tat, durch ein Tun, zu geben ist. Ausserdem muss sie der ganzen Konkretheit von Situation und Person entsprechen, diese Konkretheit gleichsam in sich aufgenommen zu haben. Die rechte Antwort wird somit eine tätige Antwort sein und eine Antwort in der Konkretheit des Alltags – als des konkreten Raumes menschlichen Verantwortlichseins.“³*

In dem Wort „Antwort“ steckt schon die „Verantwortung“, d.h. die konkrete Antwort, die eine Organisation, bzw. deren Management auf all die Fragen, die an sie gestellt werden, gibt, hat sie auch zu verantworten.

Es kommt nicht auf die Fragen an, es ist nicht an uns, die Fragen zu bewerten im Sinne eines „warum“, sondern uns obliegt das Primat der Antwort.

Die Antworten, die ein Management auf diese Fragen gibt, münden in die strategische Ausrichtung. Viele Unternehmen formulieren Leitbilder, definieren einen Purpose und entwickeln eine Vision auf der Basis von Werten. Im Franklschen Sinne könnte man von einer Sinn-Vision sprechen. Ausgedrückt in einem Leitsatz klingt dies in etwa so: **„Hand in Hand und zum Wohle aller Menschen, schaffen wir Erfolg durch Qualität und Nachhaltigkeit“.**

Konkret können Organisationen diese Gedanken als Ausrichtung an einem Leistungsgedanken einerseits und an einer Kultur der eigenverantwortlichen Leistungserbringung andererseits umsetzen. In Workshops liesse sich eine einheitliche und sinnorientierte Führungskultur, das Handeln auf Basis von gemeinsam entwickelten und in den Alltag integrierten Werten, sowie eine Kultur der Verbindlichkeit zugesagter Leistungen als gelebtes Verhalten, entwickeln.

Konkret bedeutet dies, dass die Mitarbeitenden auf ihrer Suche nach einer „Berufung“ und der Möglichkeit ihr Sinnbedürfnis zu erfüllen, in vielerlei Hinsicht einen Nährboden finden.

„Soweit und solange schöpferische Werte, bzw. deren Verwirklichung im Vordergrund der Lebensaufgabe stehen, fällt der Bereich ihrer konkreten Erfüllung im Allgemeinen mit der beruflichen Arbeit zusammen. Im Besonderen kann die Arbeit jenes Feld darstellen, auf dem die Einzigartigkeit eines Individuums in Beziehung zur Gemeinschaft steht und so Sinn und Wert bekommt.“³

Im Umkehrschluss heisst das jedoch, dass wenn der Mensch in seiner Sinnerfüllung frustriert wird, ein Sinnlosigkeitsgefühl entsteht. Dieses Sinnlosigkeitsgefühl wiederum mündet in ein Gefühl der Gleichgültigkeit, Frustration und Demotivation. In Anbetracht der immensen Herausforderungen, vor denen Organisationen stehen, zeigt sich hier ein Spannungsfeld. Braucht es nicht gerade jetzt eine Art Aufbruchstimmung, ein gemeinschaftliches Anpacken, hohes zeitliches und persönliches Engagement eines jeden?

Frankl erklärt die Situation mit dem Bild eines Riffs im Meer: „Wenn ein Riff sichtbar wird, wird niemand die Behauptung wagen, das Riff sei die Ursache der Ebbe.“³ Analog werden während krisenhaften Zeiten jene Fehlentscheidungen, falschen Schlussfolgerungen und Priorisierungen, sowie Versäumnisse und Verleugnungen sichtbar, die längst die notwendige Aufmerksamkeit gebraucht hätten.

An erster Stelle steht damit die Bewusstwerdung, dass der Hauptfaktor für den Erfolg eines Unternehmens, leistungsbereite und motivierte Mitarbeiter sind. Dazu bedarf einer wertorientierten Kultur, sowie einer Führungsphilosophie, die dem menschenorientierten Ansatz Rechnung trägt. Und wenn Sinn-Orientierung im Management oberste Priorität hat und sich auf allen Unternehmensebenen entsprechend abbildet, wenn die DNA der Organisation von der Sinnorientierung durchzogen ist, lässt sich dieser Spagat managen.

Edmund Burke (1729-1797), ein irisch-britischer Staatsphilosoph und Politiker beschrieb diesen Zusammenhang sehr klug: „Wir können nicht wirksam handeln, wenn wir nicht im Einklang handeln. Wir können nicht im Einklang handeln, wenn wir nicht im Vertrauen handeln. Wir können nicht im Vertrauen handeln, wenn wir nicht durch gemeinsame Ansichten, Neigungen und gemeinsame Interessen verbunden sind.“

Mehrheitlich ergeben aussagekräftige Studien und Befragungen von Mitarbeitenden ein hohes Mass an Unzufriedenheit und Demotivation. Die Folgen davon sind (innere) Kündigung, hohe Fehlerquoten, steigende Kran-

Wann ist der Mensch ein Mensch?

Diese Frage beantwortet Viktor Frankl mit einem Gleichnis: „Das Geistige ist nicht etwas, das den Menschen bloss kennzeichnet, nicht anders als etwa das Leibliche und das Seelische dies tun, die ja auch einem Tier eignen, sondern das Geistige ist etwas, das den Menschen auszeichnet, das nur ihm und erst ihm zukommt. Ein Flugzeug hört selbstverständlich nicht auf, eines zu sein, auch wenn es sich nur auf dem Boden bewegt: Es kann, ja es muss sich immer wieder auf dem Boden bewegen! Aber dass es ein Flugzeug ist, beweist es erst, sobald es sich in die Lüfte erhebt – und analog beginnt der Mensch, sich als Mensch zu verhalten, nur wenn er aus der Ebene psychophysischer Faktizität heraus- und sich selbst gegenüber treten kann – ohne darum auch schon sich selbst entgegentreten zu müssen.“⁵

Im Vergleich zur Freud'schen Psychoanalyse appelliert Frankl an die Verantwortung des Menschen zu einer sinnerfüllten Lebensgestaltung. Natürlich ist auch der Mensch determiniert, jedoch kann er mittels seiner geistigen Person Stellung dazu nehmen. In dieser geistigen Dimension liegen Freiheit und Verantwortlichkeit. Demnach sind Menschen zwar nicht frei von Bedingungen, jedoch frei, diese zu gestalten.

Mensch determiniert, jedoch kann er mittels seiner geistigen Person Stellung dazu nehmen. In dieser geistigen Dimension liegen Freiheit und Verantwortlichkeit. Demnach sind Menschen zwar nicht frei von Bedingungen, jedoch frei, diese zu gestalten.

Freiheit und Verantwortlichkeit – Führung

Edmund Burke (1729-1797), ein irisch-britischer Staatsphilosoph und Politiker beschrieb diesen Zusammenhang sehr klug: „Wir können nicht wirksam handeln, wenn wir nicht im Einklang handeln. Wir können nicht im Einklang handeln, wenn wir nicht im Vertrauen handeln. Wir können nicht im Vertrauen handeln, wenn wir nicht durch gemeinsame Ansichten, Neigungen und gemeinsame Interessen verbunden sind.“

Mehrheitlich ergeben aussagekräftige Studien und Befragungen von Mitarbeitenden ein hohes Mass an Unzufriedenheit und Demotivation. Die Folgen davon sind (innere) Kündigung, hohe Fehlerquoten, steigende Kran-

kenstände und mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen. Als wesentlicher Grund für diese Missstände, wird meist das Verhalten der Vorgesetzten genannt. Durch entsprechende Ausbildung und Entwicklung von Führungsverhalten, vor allem der kommunikativen Kompetenzen, könnte dem entgegengewirkt werden.

„Wollen wir eine Brücke schlagen von Mensch zu Mensch – und dies gilt auch von einer Brücke des Erkennens und Verstehens – so müssen die Brückenköpfe eben nicht die Köpfe, sondern die Herzen sein.“

Viktor E. Frankl

Führende beklagen sehr häufig mangelnde Leistungsbereitschaft, was darin begründet ist, dass die Aufgabenstellung und die Ziele nicht klar und konkret genug kommuniziert wurden, dass Tätigkeiten übertragen werden, die entgegen den Stärken der Mitarbeitenden sind, und welche sie als nicht sinnvoll betrachten.

Doch, wer Leistung fordert, muss auch Sinn bieten. Wenn Mitarbeitende eine Antwort auf die Frage: „Wofür“ soll ich mich anstrengen, bekommen, wirkt sich das direkt auf die Leistungsbereitschaft aus.

Wert- und Sinnverwirklichung in Organisationen:

Die **schöpferischen Werte** ergeben sich aus dem kreativen Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden. Die **Erlebnismwerte** lassen sich in gemeinsamen Workshops zu Sinn- und Wertethemen, bei Firmenfesten, oder auch beim Mitarbeitergespräch verwirklichen. Auch die **Einstellungswerte** können im Umgang mit Restriktionen, leidvollen Situationen, unangenehmen Verhaltensweisen von Kollegen, etc. gefunden werden.

Die Einmaligkeit und Einzigartigkeit des Mitarbeitenden zu erkennen, die Potenziale in ihm zur Entfaltung zu bringen und dafür zu sorgen, dass er nicht hinter diesen zurückbleibt, ist eine der zentralsten Führungsaufgaben. Frankl mahnte stets vor der Unterforderung von Menschen.

Eine gesunde Spannung zwischen Sein und Sollen, sowohl auf persönlicher als auch auf fachlicher Ebene aufrecht zu erhalten, liegt in der Verantwortung der Führenden.

Frankls Analogie dazu:

„**Angenommen, ich will nach Osten fliegen, während ein Seitenwind von Norden kommt, dann würde ich mit meinem Flugzeug nach Südosten abgetrieben werden. Steuere ich hingegen die Maschine nach Nordosten, dann fliege ich tatsächlich nach Osten und lande dort, wo ich landen will.**“

Oder in den Worten Goethes: „**Nehmen wir den Menschen so, wie er ist, dann machen wir ihn schlechter; nehmen wir ihn hingegen so, wie er sein soll, dann machen wir ihn zu dem, der er werden kann.**“⁴ Fordern ist eine Würdigung, einem Menschen etwas zuzutrauen, die notwendigen Freiräume dafür zu schaffen, dass er seine Potenziale entfalten und entwickeln kann. Doch um sie positiv zu fordern, braucht es dieses Sinn-

Motiv – das „wofür“. **Sinn ist immer ein Pro-Motiv, eine Hin-zu-Bewegung und nie eine Weg-von-Bewegung.**

Wenn ein junger Mensch bei der Berufswahl sagt, er möchte etwas anderes machen, als seine Eltern, weil sie so unglücklich waren, so ist das ein Weg-von. Dann weiß er zwar, was er nicht will, aber noch lange nicht, was für ihn sinnvoll ist.

Wenn ein Mensch einen Sinn in etwas erkennt, nimmt er viele Hürden, die er ohne die Sinnerkenntnis nie und nimmer schaffen würde. Immer, wenn ein Mensch vom Sinn, bzw. dem Wert gezogen wird, anstatt von seinen Trieben getrieben zu sein, erfüllt es ihn. Wenn er jedoch von seiner Angst oder Gier getrieben wird, weil er sonst entsprechende Konsequenzen zu spüren bekommt, ist es nicht sinnvoll und wirkt sich auf das Wollen (Performance) aus.

Menschen steigen stundenlang auf einen Berg, weil sie das Bild vom Gipfel vor Augen haben. Niemand steigt auf einen Berg, weil es im Tal düster ist, sondern er wird

Es kommt nicht darauf an, was wir vom Leben erwarten, sondern: was das Leben von uns erwartet.

Was der Mensch wirklich will, ist letzten Endes nicht das Glücklichein, sondern ein Grund zum Glücklichein.

Wer sich der Torschlusspanik hingibt, der vergisst, dass sich neue Tore öffnen, während sich die alten schließen.

gezogen vom Gipfel-Erlebnis. Wenn es gelingt, den Mitarbeitenden diesen Wert zu vermitteln, werden sie auch die Qualen des Aufstiegs mit einem Lied auf den Lippen meistern.

Verantwortung der Führenden

„Was ist nun Verantwortung? Verantwortung ist dasjenige, wozu man „gezogen“ wird, und – dem man sich „entzieht“. Damit deutet die Weisheit der Sprache bereits an, dass es im Menschen so etwas wie Gegenkräfte geben muss, die ihn davon abzuhalten suchen, die ihm wesengemäße Verantwortung zu übernehmen. Und wirklich – es ist etwas an der Verantwortung, das abgründig ist. Und je länger und tiefer wir uns auf sie besinnen, umso mehr werden wir dessen gewahr – bis uns schliesslich der Schwindel packen mag. Denn sobald wir uns in das Wesen menschlicher Verantwortlichkeit vertiefen, erschauern wir: es ist etwas Furchtbares um die Verantwortung des Menschen – doch zugleich etwas Herrliches! Furchtbar ist es zu wissen, dass ich in jedem Augenblick die Verantwortung trage für den nächsten, dass jede Entscheidung, die kleinste wie die grösste, eine Entscheidung ist für alle „Ewigkeit“; dass ich in jedem Augenblick eine Möglichkeit, die Möglichkeit eben des einen Augenblicks verwirkliche oder verwirke. Nun birgt jeder einzelne Augenblick Tausende von Möglichkeiten, ich aber kann nur eine einzige wählen, um sie zu verwirklichen.“

Alle anderen habe ich damit auch schon gleichsam verdammt, zum Nie-Sein verurteilt, und auch dies für alle Ewigkeit! Doch herrlich ist es zu wissen, dass die Zukunft,

meine eigene und mit ihr die Zukunft der Dinge, der Menschen um mich, irgendwie – wenn auch in noch so geringem Masse – abhängig ist von meiner Entscheidung in jedem Augenblick.

Was ich durch sie verwirkliche, was ich durch sie „in die Welt schaffe“, das rette ich in die Wirklichkeit hinein und bewahre es so vor der Vergänglichkeit“³

Verantwortung im Frankl'schen Sinne

Frankl verdeutlicht sehr klar, welche wesentliche Auswirkungen jede Entscheidung der Vorgesetzten haben. Diese Erkenntnis hätte die logische Konsequenz für eine Führungskraft, sich zu fragen, welche Person möchte ich sein? Möchte ich ein Vorgesetzter sein, der Menschen ermutigt, oder entmutigt; der Menschen im Sinne ihrer Potenziale fordert, oder der sie erniedrigt; möchte ich mich via Macht und Hierarchie durchsetzen, oder gelingt es mir, meine Vorhaben, gemeinsam mit den Menschen umzusetzen, weil sie mir folgen und mich akzeptieren?

Je nach innerem Wertesystem und dem gewünschten Soll-Zustand, entscheidet sich die Führungskraft aus der Vielzahl der Möglichkeiten für die, in diesem Augenblick sinnvollste, diejenige, die verwirklichungswürdig ist. Die Wahl dieser Möglichkeit ist nun die Basis für die Verhaltensweise und die Kommunikation.

Gleichzeitig legt sie, in den Worten Viktor Frankls, „Zeugnis“ des Vorgesetzten ab und formt seine Identität. Diese wiederum wird wahrgenommen, denn wir alle werden ständig beobachtet. Dafür wählt Frankl das Bild eines Schauspielers, der stets vor dem geöffneten Vorhang spielt. Durch das Scheinwerferlicht ist er jedoch so geblendet, dass er nicht sieht, wer alles im Zuschauerraum sitzt. „Was also ist der Mensch? Er ist ein Wesen, das immer entscheidet, was es ist. Ein Wesen, das in sich gleichermassen die Möglichkeit birgt, auf das Niveau eines Tieres herabzusinken oder sich zu einem heiligmässigen Leben aufzuschwingen“. „Jede Tat ist ihr eigenes Denkmal – unvergänglicher als eines, das bloss unserer Hände Werk ist. Denn die Tat eines Menschen lässt sich nicht ungeschehen machen; was getan, lässt sich nicht aus der Welt schaffen. Und es ist nicht wahr, dass es in der Vergangenheit unwiederbringlich verloren sei, sondern in der Vergangenheit ist es untilgbar geborgen.“⁴ ///

Kernaussage

In Zeiten disruptiver Veränderungen, zunehmender Komplexität und Fachkräftemangels wird Sinnstiftung zu einem unverzichtbaren Ansatz im Management. Prof. Dr. Viktor Frankl lehrt, dass Sinn nicht einfach gegeben werden kann, sondern von jedem Individuum selbst gefunden werden muss – eine Aufgabe, die Führungskräfte gezielt fördern können. Sinn ist dabei nicht nur ein individueller Antrieb, sondern auch ein zentraler Hebel für Resilienz, Motivation und langfristigen Erfolg in Organisationen.

Frankls Konzept basiert auf drei Wertkategorien: schöpferische Werte, die sich durch Taten und Werke ausdrücken, Erlebniswerte, die durch intensive Erfahrungen entstehen, und Einstellungswerte, die zeigen, wie Menschen mit unveränderlichen Schicksalssituationen umgehen. Für Führungskräfte bedeutet dies, Mitarbeitenden nicht nur einen Rahmen für Leistung zu geben, sondern ihnen auch zu helfen, Sinn in ihrem Tun zu erkennen. Dies fördert nicht nur die Leistungsbereitschaft, sondern reduziert Frustration und Demotivation.

Frankl betont, dass Führungskräfte eine werteorientierte Unternehmenskultur schaffen müssen, die auf Eigenverantwortung und Sinnorientierung basiert. Dies erfordert nicht nur strategisches Denken, sondern auch Empathie, klare Kommunikation und die Bereitschaft, Mitarbeitende als einzigartige Persönlichkeiten zu sehen und ihre Potenziale gezielt zu fördern. Führung wird dadurch nicht nur effektiver, sondern auch menschlicher und nachhaltiger.

Sinnorientierte Führung bietet Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Sie ermöglicht es, Mitarbeitende langfristig zu binden, Motivation und Innovation zu steigern und selbst in Krisenzeiten eine gemeinsame Aufbruchsstimmung zu schaffen. Die Lehren von Prof. Dr. Viktor Frankl zeigen eindrucksvoll, dass Sinn nicht nur das Individuum stärkt, sondern auch Organisationen widerstandsfähiger und zukunftsfähiger macht. Führungskräfte, die diese Prinzipien in ihrem Alltag verankern, legen den Grundstein für eine Unternehmenskultur, die auf Wachstum, Stabilität und Menschlichkeit basiert.

Zur Autorin:

Anja Gaberdann – Expertin für Organisations- und Personalentwicklung, ist eine erfahrene Beraterin mit einem fundierten Hintergrund in Betriebswirtschaft und **Psychologie** und umfassenden Weiterbildungen in Systemtheorie, **Existenzanalyse – Logotherapie nach Prof. Viktor Frankl**, NLP, Hypnotherapie und Organisationsentwicklung. Ihre berufliche Erfahrung umfasst die Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens sowie ihre Tätigkeit als selbstständige Beraterin, spezialisiert auf die Entwicklung von Organisationen und Familienunternehmen. Mit ihrer Expertise unterstützt sie Unternehmen dabei, nachhaltige Lösungen für Wachstum, Struktur und Personalentwicklung zu finden.
ag@gaberdann.de - www.gaberdann.de - www.efectum.de

Über Prof. Dr. Viktor E. Frankl

Frankls berühmtes Werk „... trotzdem Ja zum Leben sagen – Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager“ beschreibt Frankl seine Erfahrungen im 2. Weltkrieg als KZ-Insasse. Die Kern-Aussage des Buches: Selbst unter unmenschlichsten Verhältnissen ist es möglich, dass der Mensch einen Sinn im Leben sieht. Das Buch wurde das erste Mal 1946 veröffentlicht – und ist heute noch genauso aktuell wie damals. Das zeigt sich an Zahlen: sein Werk wurde in 26 Sprachen übersetzt und weltweit über 12 Millionen mal verkauft. 1976 beantwortet Frankl selbst die Frage, warum sich sein Buch 30 Jahre später immer noch so gut verkauft: „Weil es sich genau mit dem auseinandersetzt, was den Menschen von heute so sehr unter den Fingernägeln brennt, und das ist das Leiden am sinnlosen Leben... Inzwischen ist die Sinnfrage zum brennendsten Problem von heute geworden, vor allem für junge Leute unter 30 Jahren“, so Frankl.

Quellenangaben:

- 1: Viktor E. Frankl „Der leidende Mensch“, Hogrefe Verlag Bern, 4. Auflage
- 2: Viktor E. Frankl „Der Wille zum Sinn“, Hogrefe Verlag, Bern, 7. Auflage
- 3: Viktor E. Frankl „Ärztliche Seelsorge“, dtv, München, 5. Auflage
- 4: Viktor E. Frankl „Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn“, Piper, München, 1. Auflage
- 5: Viktor E. Frankl „... trotzdem Ja zum Leben sagen“, Kösel, München, 5. Auflage
- 6: Viktor E. Frankl „Logotherapie und Existenzanalyse“, Beltz, Basel, 3. Auflage Zitate von Prof. Dr. Viktor E. Frankl

The Quantum Leap: From Model to CEO – Sofia Wakabayashi Redefines Personal Branding

Sofía

From the spotlight of the modeling world to the high-octane boardrooms of tech companies, Sofia Wakabayashi's career is a masterclass in transformation. But her evolution is more than a story of reinvention—it's a testament to strategic foresight, relentless ambition, and a passion for helping others unlock their full potential.

Sofia's unique journey has equipped her with a rare combination of skills: the ability to understand the power of perception, the precision of a sales strategist, and the innovation of a tech-savvy marketer. Now, as the founder of a leading social media marketing agency, she's redefining personal branding, turning it into a 24/7 inbound sales and marketing machine for her clients.

Guided by mentorship from Secretary Donald Rumsfeld and recognized through features in Forbes, CEO Weekly, and Yahoo Finance, Sofia has developed a

transformative perspective on personal branding—one that seamlessly integrates trust, storytelling, and leadership.

Where It All Began: The Power of Perception

Sofia's professional odyssey began in the world of modeling—a career that honed her understanding of visual storytelling and emotional resonance. **“Modeling taught me how to craft a message without words,” Sofia reflects.** “It was my first lesson in branding—how to make people feel something authentic and unforgettable.”

But the pivot came when she transitioned from the runway to the tech industry. Armed with an insatiable curiosity and a natural flair for communication, Sofia quickly rose to become the #1 sales development leader at every company she worked for. She didn't just close deals; she built relationships, creating trust in a way that most salespeople only dream of.

“The secret was social selling before it had a name,” Sofia says. “I understood early on that sales isn't just about transactions—it's about building a narrative that people want to buy into.” → → →



From Sales Star to Branding Visionary

This unparalleled blend of creativity and strategy became the foundation of her agency, where Sofia and her team now specialize in personal branding for leaders, executives, and retirees looking to amplify their influence.

What sets her agency apart is more than just social media expertise—it's the strategic backbone that Sofia brings to the table. She's applied her knowledge of sales funnels, lead generation, and marketing automation to transform her clients' platforms into powerful inbound machines.

"We're not just elevating personal brands; we're creating authority," Sofia explains. "Our clients don't just gain followers—they gain trust, recognition, and opportunities that lead to 50 to 200 inbound leads per week. It's not just valuable; it's life-changing."

Mentorship That Shaped a Legacy

Sofia's approach to branding was deeply influenced by her time with Secretary Donald Rumsfeld, whose mentorship left an indelible mark on her understanding of leadership and storytelling.

"Rumsfeld used to say, 'The greatest risk to freedom is what we don't know we don't know,' and that changed the way I see narratives," Sofia shares. "Personal branding is about controlling the story before someone else does. It's about owning your narrative so powerfully that you shape how others see you."

This insight became the cornerstone of her philosophy: branding isn't just about visibility—it's about trust, consistency, and connection.



The Results Speak for Themselves

Under Sofia's leadership, her agency has achieved extraordinary results for clients, from skyrocketing engagement by 2,800% to securing earned media placements, podcast features, and speaking engagements. But beyond the accolades, it's the transformation of her clients' lives that stands out.

"One client came to us feeling invisible," Sofia recounts. "Six months later, they were being invited to keynote conferences and had a steady stream of leads coming in every week. That's the power of a strong personal brand."

Lessons from a Master Strategist

As one of today's leading voices in personal branding, Sofia offers these insights for those looking to elevate their influence:

- **Authenticity Wins**

"Perfection doesn't connect—stories do. Your audience wants to see the real you."

- **Curiosity Over Certainty**

"The best brands are always evolving. Stay curious and keep asking questions."

- **Consistency is Key**

"Trust isn't built in a day. Show up, stay consistent, and your audience will reward you with loyalty."

Taking the Leap

Sofia Wakabayashi's story is a rallying cry for anyone who dreams of reinvention. From her beginnings in the fashion world to leading multimillion-dollar deals in tech and now running a powerhouse agency, she's proof that the right narrative can change everything.

If you're ready to step into your next era, Sofia's team is ready to turn your story into a legacy.

SOFIA WAKABAYASHI - CEO
<https://wakagrowth.com>
<https://www.linkedin.com/in/sofiawaka>



**10 FRAGEN AN DR. MED.
PETER CASPARI – MÜNCHEN**



Von müde zu dynamisch: Die Rolle der Oberlidstraffung im Online-Meeting Zeitalter

office@dr-caspari.com

Dr. Caspari, welche Rolle spielt die Oberlidstraffung für die berufliche Selbstdarstellung in Online-Meetings?

Die moderne Aufnahme- und Übertragungstechnik eröffnet uns immer mehr gute und qualitativ hochauflösende Bilder. Dabei spielt die Erscheinung auf dem Bildschirm eine große Rolle. Im Gegensatz zu einem realen Meeting sind Körpersprache reduziert und auch die gesprochenen Worte durch die Modulation nicht so „vital“. Dem Aussehen des Gegenübers am Bildschirm fällt eine größere Rolle zu. Den Augen kommt da, wie auch im richtigen Leben, eine Schlüsselbedeutung zu.

Was passiert bei einer Oberlidstraffung, und welche ästhetischen sowie funktionalen Vorteile hat der Eingriff?

Die Stimmungsparameter des Gesprächspartners am Bildschirm finden sich vor allem Anderen im Ausdruck der Augenpartie wieder. Eine Blepharoplastik – also eine Straffung der Augenlider – ist ein wichtiger Schritt für ein jugendlicheres, gesundes Aussehen.

Wer entscheidet sich für eine Oberlidstraffung – aus gesundheitlichen oder ästhetischen Gründen?

Die typische Patientengruppe, die sich für eine Oberlidstraffung entscheidet, ist voll im Beruf stehend, meist über 30 Jahre alt und fast immer sehr auf sich gesundheitlich achtend.

Wie lässt eine Oberlidstraffung das Gesicht frischer und lebendiger wirken?

Die Augen wirken durch eine Oberlidstraffung offener, man muss auch die Augenbrauen nicht hochziehen

um einen frischen Ausdruck zu haben, man wirkt dabei entspannter, ruhiger und dadurch auch kompetenter.

Wie lange dauert der Eingriff, und wann ist man wieder arbeitsfähig?

Die Oberlidstraffung ist sozusagen gerade dazu geschaffen von beruflich aktiven Menschen genutzt zu werden. Die Operation dauert im Schnitt eine knappe Stunde, die Heilung etwa eine Woche, bei jüngeren Patienten kann das Nahtmaterial bereits nach fünf Tagen entfernt werden. Insgesamt ist die Downtime kurz und die postoperative Phase ist fast schmerzlos.

Wie läuft der Eingriff ab, und was unterscheidet moderne Verfahren von älteren?

Technisch werden überschüssige Haut und Muskel, sowie Fettgewebe aus der Lidregion reduziert. Der chirurgische Schnitt kann mit dem LASER oder dem Skalpell vorgenommen werden. Nach der Entfernung wird die Wunde mit einer feinen, dünnen Naht verschlossen.

Wie vermeiden Sie unnatürliche Ergebnisse bei einer Oberlidstraffung?

Das Risiko ist enorm, deshalb sollte diese Operation nur von einem plastischen Chirurgen mit viel Erfahrung in der Ästhetischen Chirurgie vorgenommen werden. Dies ist die einzige Berufsgruppe unter den Ärzten, die für diese Art von Eingriff qualifiziert ist.

Was kostet eine Oberlidstraffung, und wann zahlt die Krankenkasse?

Hier wird über einen rein ästhetischen Eingriff gesprochen, der ist leider selbst zu bezahlen und dar-

über hinaus umsatzsteuerpflichtig. Bei medizinischer Indikation, diese muss von einem Augenarzt festgestellt und als solche dokumentiert werden, beteiligt sich die private Krankenversicherung an den Kosten. Der Preis liegt unter 4.000.-€, jedoch abhängig von der Art der Narkose (Allgemein- oder lokal Anästhesie)

Wie lange dauert die Heilung nach der Operation, und was müssen Patienten in den Wochen danach beachten?

Die Heilung dauert etwa eine Woche, man sollte sich bis zum Abklingen der Rötung im Narbenbereich von längerer direkter Sonneneinstrahlung schützen.

Welche Trends gibt es in der ästhetischen Chirurgie im beruflichen Kontext und wie wird sich die ästhetische Chirurgie in den nächsten 5–10 Jahren entwickeln?

Im ästhetischen Bereich findet eine starke qualitative Trennung der Eingriffe statt. Die minimalinvasiven Prozeduren und die „kleinen“ hochspeziellen Operationen nehmen sehr stark zu. Insbesondere Menschen die im beruflichen Umfeld sich behaupten müssen und wollen, sind dabei sehr bestrebt gut auszusehen und zu wirken. Ein weiterer Punkt ist die demographische Alterspyramide, immer mehr Patienten über 40 Jahre betrachten ästhetische Eingriffe als Muss für ein berufliches Enhancement.

*Lieber Herr Caspari, vielen Dank für Ihre Insights und Ihre Zeit.
Norbert Wittmann*

zweimal MENTALE GESUNDHEIT, *bitte.* *ich zahle bar.*

Warum Resilienztraining und Coaching heute unverzichtbar sind.

EIN **BERICHT** VON DANNY HEITMANN

S

Stellen Sie sich vor, Sie könnten mentale Gesundheit einfach in der Apotheke kaufen – wie ein beliebiges Alltagsmedikament, das Sie bei Bedarf einnehmen, um Ihre Leistungsfähigkeit zu steigern und Ihr Wohlbefinden zu fördern. Angesichts der täglichen Herausforderungen, die durch Stress, Überlastung und immer komplexer werdende Arbeitsumfelder entstehen, würden sicherlich viele von uns regelmäßig nach diesem „Produkt“ greifen.

Denn die Idee, die eigene geistige Fitness einfach zu „konsumieren“, ist verlockend. Doch auch ohne diese einfache Lösung hat sich längst die Erkenntnis durchgesetzt: Wer die psychische Gesundheit seiner Mitarbeiter fördert, stärkt die ge-

samte Organisation. Die Auswirkungen auf Produktivität, Innovationskraft und Teamkohäsion sind enorm und weitreichend.

Mentale Gesundheit hat weit mehr Auswirkungen als nur auf das individuelle Wohlbefinden. Sie ist ein entscheidender Faktor für die Produktivität und Kreativität der Mitarbeiter. Zahlreiche Studien belegen, dass geistige Fitness eng mit der Fähigkeit verknüpft ist, effizient zu arbeiten, Probleme kreativ zu lösen und in stressigen Situationen ruhig zu bleiben.

Eine Untersuchung der Harvard Medical School und der National Institutes of Health (NIH, 2020) hat gezeigt, dass psychisch gesunde Mitarbeiter deutlich produktiver sind, weniger Fehler machen und ihre Aufgaben mit mehr Engagement erledigen. Laut einer Gallup-

Studie aus dem Jahr 2021 sind Mitarbeiter, die in einer mental gesunden Umgebung arbeiten, um 21 % produktiver als ihre Kollegen in stressbelasteten Arbeitsumfeldern. Ganz im Gegenteil: Dauerhafter Stress und psychische Belastungen können die Leistungsfähigkeit erheblich beeinträchtigen und zu Fehlern, Unaufmerksamkeit und einer niedrigeren Kreativität führen. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in diesem Bereich unterstützen, profitieren von einer höheren Effizienz und einer gesteigerten Innovationskraft.

Nervensystemregulation: Der Schlüssel zu Stressresilienz und Performance

Ein noch wenig beachteter, aber äußerst relevanter Aspekt im Zusam-



menhang mit mentaler Gesundheit ist die Wechselwirkung zwischen Körper und Geist, insbesondere die Bedeutung der Nervensystemregulation. Hier spielt die sogenannte „Polyvagal-Theorie“ von Stephen Porges eine zentrale Rolle. Diese Theorie beschreibt, wie das autonome Nervensystem, insbesondere der Vagusnerv, das emotionale Erleben und die Fähigkeit zur Stressbewältigung beeinflusst. Forschungsergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter, die Techniken zur Regulierung des Nervensystems anwenden, wie Atemübungen, Achtsamkeitstraining oder Neurofeedback, signifikant stressresilienter sind und ihre kognitiven Fähigkeiten verbessern können.

Studien belegen es

Eine bemerkenswerte Studie der Stanford University aus dem Jahr 2021 hat gezeigt, dass Mitarbeiter, die regelmäßig Achtsamkeit und Atemtechniken anwenden, ihre Problemlösungsfähigkeiten um 32 % verbessern können, während gleichzeitig ihr Stressniveau um 20 % sinkt. Diese wissenschaftlichen Erkenntnisse zeigen, dass körperliche Techniken wie Achtsamkeit, Atemarbeit und Neurofeedback langfristig nicht nur das Stressniveau reduzieren, sondern auch die berufliche Leistung steigern können, indem sie die kognitive Belastbarkeit der Mit-

arbeiter erhöhen und so das Nervensystem stärken.

Mentale Stärke und Entscheidungsqualität in Führungsetagen

Für Führungskräfte ist die Pflege der mentalen Gesundheit von besonders großer Bedeutung. Denn Führungspersonen, die psychisch stabil und belastbar sind, treffen bessere, fundierte Entscheidungen – vor allem in stressigen Zeiten, in denen schnelle und präzise Urteile erforderlich sind.

Eine Studie von McKinsey aus dem Jahr 2020 zeigt, dass Führungskräfte, die ihre mentale Gesundheit aktiv pflegen, mit komplexen Herausforderungen besser umgehen können und ihre Teams effektiver führen. Eine bemerkenswerte Zahl: Führungskräfte, die ihre mentale Gesundheit stärken, sind 50 % weniger anfällig für Burnout und erholen sich schneller von stressigen Ereignissen.

Diese Fähigkeit, unter Druck ruhig und klar zu entscheiden, ist besonders in Krisenzeiten von großer Bedeutung. Unternehmen, deren Führungskräfte regelmäßig an ihrer mentalen Stärke arbeiten – sei es durch Coaching, Resilienztraining oder andere Programme zur Förderung der mentalen Gesundheit – erhöhen ihre Chancen, auch in schwierigen Zeiten erfolgreich zu

bleiben. Auch die langfristige Fähigkeit, Innovationspotenziale freizusetzen und das Unternehmen durch Veränderungsprozesse zu führen, wird durch diese Form der mentalen Fitness begünstigt.

Coaching als Schlüssel zur Selbstverantwortung und langfristigen Resilienz

Es ist kein Zufall, dass Unternehmen wie Google und Microsoft die Bedeutung der mentalen Gesundheit erkannt haben und entsprechende Programme für ihre Mitarbeiter anbieten. Google hat mit dem Programm „Search Inside Yourself“ ein einzigartiges Angebot entwickelt, das Achtsamkeit, emotionale Intelligenz und Resilienzförderung vereint.

Laut einer internen Studie von Google steigerten Mitarbeiter, die an diesem Programm teilnahmen, ihre Arbeitszufriedenheit um 24 % und ihre Problemlösungsfähigkeiten um 28 %. Dieses Programm hilft den Mitarbeitern, ihre mentale Gesundheit zu stärken, ihre emotionale Intelligenz zu verbessern und Stress besser zu bewältigen. Es stärkt das kollektive Arbeitsumfeld! Microsoft setzt mit seinem „Thrive“-Programm einen ähnlichen Fokus und bietet Führungskräften die Möglichkeit, ihre mentale Gesund-

»FÜHRE dein BUSINESS, ohne dass es DICH AUFFRISST.«

heit aktiv zu pflegen und ihre Teams durch Resilienztraining besser zu führen. Eine Studie von Microsoft aus dem Jahr 2022 zeigte, dass Führungskräfte, die an „Thrive“ teilnahmen, ihre Stressbewältigungsfähigkeiten um 36 % verbesserten und gleichzeitig die Mitarbeiterbindung in ihren Teams um 30 % steigerten. Auch in diesem Fall zeigt sich, dass ein starkes mental gesundes Fundament zu einer verbesserten Führungskompetenz und einer besseren Teamleistung führt.

Coaching vs. Wellness

Gerade hier stoßen viele Unternehmer an ihre Grenzen. Herkömmliche Programme zur Mitarbeiterunterstützung oder standardisierte Wellness-Initiativen reichen oft nicht aus, um die tiefer liegenden Ursachen von Stress und mentaler Belastung langfristig zu adressieren. Besonders Unternehmer und Führungskräfte, die unter konstantem Druck stehen, ihre Organisation zu steuern, haben oft wenig Zeit und Energie, um ihre eigene mentale Gesundheit nachhaltig zu pflegen.

Hier sind Coaching-Programme unverzichtbar, um Führungskräfte in ihrer Resilienz zu stärken und ihre psychische Gesundheit zu för-

dern. Diese Programme, die sich auf mentale Stärke, Stressbewältigung und die Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit konzentrieren, helfen Unternehmern und Führungskräften, ihre eigenen Ressourcen zu erkennen und in stressigen Zeiten handlungsfähig zu bleiben.

Unternehmen, die in die Förderung der mentalen Gesundheit ihrer Führungskräfte investieren, erzielen langfristig einen hohen ROI. Eine Gallup-Studie aus dem Jahr 2021 belegt, dass Unternehmen, die ihre Führungskräfte in Resilienz und mentaler Stärke schulen, eine um 21 % höhere Produktivität sowie eine um 43 % geringere Mitarbeiterfluktuation erzielen. Diese Investition zahlt sich nicht nur in Form einer stabilen Führung aus, sondern auch in einer höheren Innovationskraft und einer besseren Mitarbeiterbindung.

Mentale Gesundheit als aktive Verantwortung

Wäre mentale Gesundheit einfach in der Apotheke erhältlich, würden viele von uns wohl regelmäßig zugreifen. Doch die Wahrheit ist: Mentale Gesundheit erfordert Selbstverantwortung. Sie kann nicht einfach konsumiert werden, sondern muss aktiv gefördert wer-

den – durch Coaching, Achtsamkeit und regelmäßige Arbeit an der eigenen Resilienz. Nur so können wir die innere Stärke entwickeln, die uns langfristig sowohl beruflich als auch privat voranbringt. Wer in die mentale Gesundheit investiert – bei sich selbst und bei seinen Mitarbeitern – legt den Grundstein für eine erfolgreiche Zukunft.

Zum Autor

Danny Haitmann ist Experte für Neurowissenschaften und Performance-Psychologie. Er hilft Unternehmern und Führungskräften, mentale Klarheit, Stressresistenz und Leistungsfähigkeit durch evidenzbasierte Coaching-Methoden zu optimieren.

Danny Haitmann
Experte für Neurowissenschaften & Performance-Psychologie
Premium Freedom
Leadership Coaching
Klarheit. Balance. Nachhaltige Spitzenleistung.
+49 1520 7152333
www.beyoursolution.com
weltweit

»STRESS ist KEIN ZEICHEN von ERFOLG, sondern von FEHLENDER STRATEGIE.«



» *Lean kennt hier in Japan niemand!* «

EUROPA vs. JAPAN

Zwei **KULTUREN**, zwei **WEGE** zur **EXZELLENZ**?

Einblicke hinter die streng verschlossenen Tore japanischer Unternehmen - Interim-Manager Robert Reseneder berichtet exklusiv von seinen Eindrücken und Gesprächen mit japanischen Senseis.

Woher kommt die sagenhafte Effizienz in japanischen Produktionen?

Der Auftakt in die Besichtigung japanischer Unternehmen hat mich als Lean-Spezialisten zunächst ernüchtert. Denn nachdem ich meine Straßenschuhe gegen die obligatorischen Fabrikhallen-Pantoffeln ausgetauscht habe, stellte ich fest:

Lean kennt hier in Japan niemand!

Weder am Arbeitsverhalten der Mitarbeiter noch in den Produktionshallen war diese Methode explizit wahrnehmbar. Und sogar auf Nachfrage erntete ich nur verständnislose Blicke. "Lean? Was soll das bitte sein?" Denn tatsächlich ist Lean für die Menschen in Japan im kulturellen Kontext eingebettet und folgt **3 Prinzipien**:

1. **Monozukuri** – ものづくり, 物作り
2. **Hitozukuri** – ひとづくり, 人づくり
3. **Ishikai** – いしかい, 意思会

Qualität als Ergebnis von Respekt, Persönlichkeitsentwicklung und emotionaler Bindung für sinnstiftende Arbeit.

Monozukuri: Qualität ist kein Zufallsprodukt – Dieser Begriff bedeutet wortwörtlich "Dinge machen". In seiner Bedeutung umfasst er die tiefe Wertschätzung für Materialien, Prozesse und das Handwerk. Qualität betrachten die Japaner als das Ergebnis von Respekt für die Ressource, die Arbeit und das Ziel, Exzellenz zu erreichen. Jeder Mitarbeitende geht davon aus, dass Effizienz und Qualität durch Sorgfalt und Präzision entstehen. >>>



Hitozukuri: Können Sie sich vorstellen, 20% der Zeit einer Führungskraft für kontinuierliches Lernen und Lehren einzuplanen? – Und das in einer Produktionshalle, in der alles wie am Schnürchen läuft und in der man -auch Dank besagter Pantoffeln- bedenkenlos vom blitzblanken Boden essen könnte? Doch in Hitozukuri -der Entwicklung von Menschen- sehen japanische Führungskräfte ihre Aufgabe neben dem Management von Prozessen auch in der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden.

Ishikai: Emotionale Bindung & sinnstiftende Arbeit Mitarbeiter sollen in ihrer Arbeit einen tieferen Sinn finden. Das kann durch die Verbindung zum Endkunden oder durch die Bedeutung ihrer Tätigkeit im Gesamtprozess entstehen. Deshalb lädt Toyota die Mitarbeitenden in der Produktion regelmäßig ein, Autohäuser zu besuchen. So sehen sie den Einfluss ihrer Arbeit auf das tägliche Leben der Menschen. Das respektiert man in Japan vor allem durch **Pünktlichkeit** und effektives Zeitmanagement: So entschuldigte sich während meines Aufenthalts in Japan ein Shinkansen-Zugführer für Verspätungen im Sekundenbereich. Aus Respekt gegenüber der Zeit der Reisenden.

Um Bullshit-Talks zu vermeiden, werden zu Meetings nur Personen eingeladen, die für die Teilnehmenden Wert hinzufügen. Oder solche, die mit einem Mehrwert-

Nugget aus dem Meeting zurück an ihre Arbeitsstätte gehen können. Das gefeierte Projekt stellt sich als Klotz am Bein heraus? Dann wird es konsequent gestoppt und als Lernschritt hin zum Erfolg verbucht. Und so ankernd die Verschwendungsarten **Muda, Muri und Mura** (Überflüssiges, Überlastung und Ungleichmäßigkeit) tief in der Kultur der japanischen Gesamtbevölkerung. Sie gelten als intuitives Selbstverständnis und beschränken sich keineswegs allein auf den Arbeitsplatz. Sichtbar wurde das alltägliche Einbinden dieser Prinzipien für mich unter anderem an folgendem: Vom Kleinkind bis zum Hochbetagten packt hier jeder seinen Müll fein säuberlich ein und entsorgt ihn selbst. Denn öffentliche Abfalleimer sucht man in Tokio vergeblich.

Wie selbstverständlich die Japaner dieses Aufräumverhalten ausleben, haben die japanischen Fußballfans und Nationalspieler vor den Augen der ganzen Welt bei der Fußball-WM in Katar bewiesen: Denn nach dem Spiel gegen Deutschland sammelten sie den Unrat in den Rängen ein. So gehört der kontinuierliche Verbesserungsprozess zum Alltag jedes Einzelnen. Und deshalb übergibt man auch im laufenden Betrieb seinem Nachfolger eigenverantwortlich einen aufgeräumten Arbeitsplatz.

Doch warum wirken trotz all dieser Vorteile Operational Excellence und Lean in Europa häufig wie ein Bauchladen für Unternehmenstools?

Kurzfristig vs. Langfristig

Leider liegt der europäische Fokus häufig auf kurzfristigen Ergebnissen. So reduzieren wir (in bester Absicht und unbewusst) die Anwendung von 5S auf "Ordnung und Sauberkeit", die man schnell abhaken kann. In Japan hingegen stellt bereits 3S eine umfassendere Philosophie dar, als unsere punktuelle Anwendung von 5S es vermag. Auch stoßen Interim-Manager in Europa häufig auf Veränderungsresistenz. Weil Dinge schon immer so gemacht wurden und es irgendwie funktioniert hat, spricht man selbst kleinsten Verbesserungen häufig die Notwendigkeit ab- bis ein "Renovierungsstau" entsteht. Erst dann beauftragt man Lean-Spezialisten interimistisch damit, die Produktionsstätte wieder profitabel zu machen. In japanischen Unternehmen hingegen betrachtet man Lean-Prinzipien als authentische und langfristig gelebte kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP).

Können Europäische Unternehmen von Japanischen Unternehmen lernen?

Müssen wir dabei unsere eigene Identität aufgeben? Nein, denn ein hybrider Ansatz, der kulturelle Stärken kombiniert, bietet enorme Potenziale: Durch die stärkere Integration von **Monozukuri (Wertschätzung für Materiale und Prozesse)** im All-

tag kann auch in Europa die Wertschätzung dafür gestärkt werden. Ein Verpackungsunternehmen könnte Schulungen einführen, bei denen Mitarbeitende die Herkunft der Materialien, ihre Verarbeitung und deren Relevanz für das Endprodukt verstehen lernen.

Führungskräfte dürfen sich stärker als Coaches verstehen, die **Hitozukuri (Weiterentwicklung)** jedes einzelnen Menschen in ihrem Team fördern. In einem japanischen Unternehmen beispielsweise durften wir folgendem Morgenritual beiwohnen: Hier zog der Geschäftsführer den Namen eines Mitarbeiters aus einem Gefäß. Alle anderen Mitarbeitenden bedankten sich beim Mitarbeiter und drückten ihm damit ihre Wertschätzung aus. In Toyotas Produktionsstätten halten die Führungskräfte ihre Teams dazu an, **Ishikai (Sinnhaftigkeit der Arbeit)** stets vor Augen zu haben. Das geschieht auch durch direktes Kundenfeedback. Diese Verbindung zum Kunden gibt der Tätigkeit der Mitarbeitenden einen höheren Sinn und zeigt ihnen, wie ihre Aufgaben in ein größeres Gesamtbild greifen.

Und wer sich jetzt die Effizienz japanischer Produktionen für sein eigenes Unternehmen wünscht, der sollte sich bitte folgende Frage stellen: **Wie viel Respekt bringen Sie als CEO oder COO der Zeit und dem Potenzial Ihrer Mitarbeitenden entgegen?**

Denn die Kombination der Werte aus **Monozukuri, Hitozukuri** und **Ishikai** entscheidet darüber, wie ef-

Muda – Verschwendung vom höchsten Gut “LEBENSZEIT” gilt als die SCHLIMMSTE FORM der VERGEUDUNG einer nicht erneuerbaren Ressource.

fizient Sie in einer immer komplexer werdenden Produktionswelt agieren können. Doch wie oft halten Führungskräfte Meetings über KPIs, ohne je am Ort des Geschehens gewesen zu sein? Deshalb starten Sie mit kleinen Veränderungen, um **Muda (Verschwendung)** von Zeit zu minimieren.

Dafür empfehle ich das japanische Prinzip **Gemba** – dem Arbeiten am Ort des Geschehens. Hier greifen Monozukuri (Wertschätzung für Materialien und Prozesse) und Hitozukuri (Weiterentwicklung des Menschen) nahtlos ineinander. Wenn eine Kennzahl nicht stimmt, begibt sich die Führungskraft an den Ort des Geschehens, um die Ursachen zu verstehen. Ein Werkleiter besucht beispielsweise den Produktionsleiter am Shopfloor, um gemeinsam die Hintergründe einer Abweichung zu analysieren. Das geschieht trotz der in Japan ausgeprägten Hierarchien.

Fragen Sie sich auch, wie Sie die Qualifizierung Ihrer Mitarbeitenden dauerhaft fördern können: Denn mit einer kontinuierlichen Weiterentwicklung begegnen Sie neben dem Fachkräftemangel auch der Fluktuation. Das ermöglichen Sie durch Wertschätzung und emotionale Bindung an Ihre Produktionsstätte.

Für europäische Unternehmen liegt der Schlüssel zum erfolgreichen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Kombination japanischer Prinzipien mit bewährten methodischen Ansätzen. So können sie ein Umfeld für dauerhaften Erfolg schaffen. ///

Zum Autor

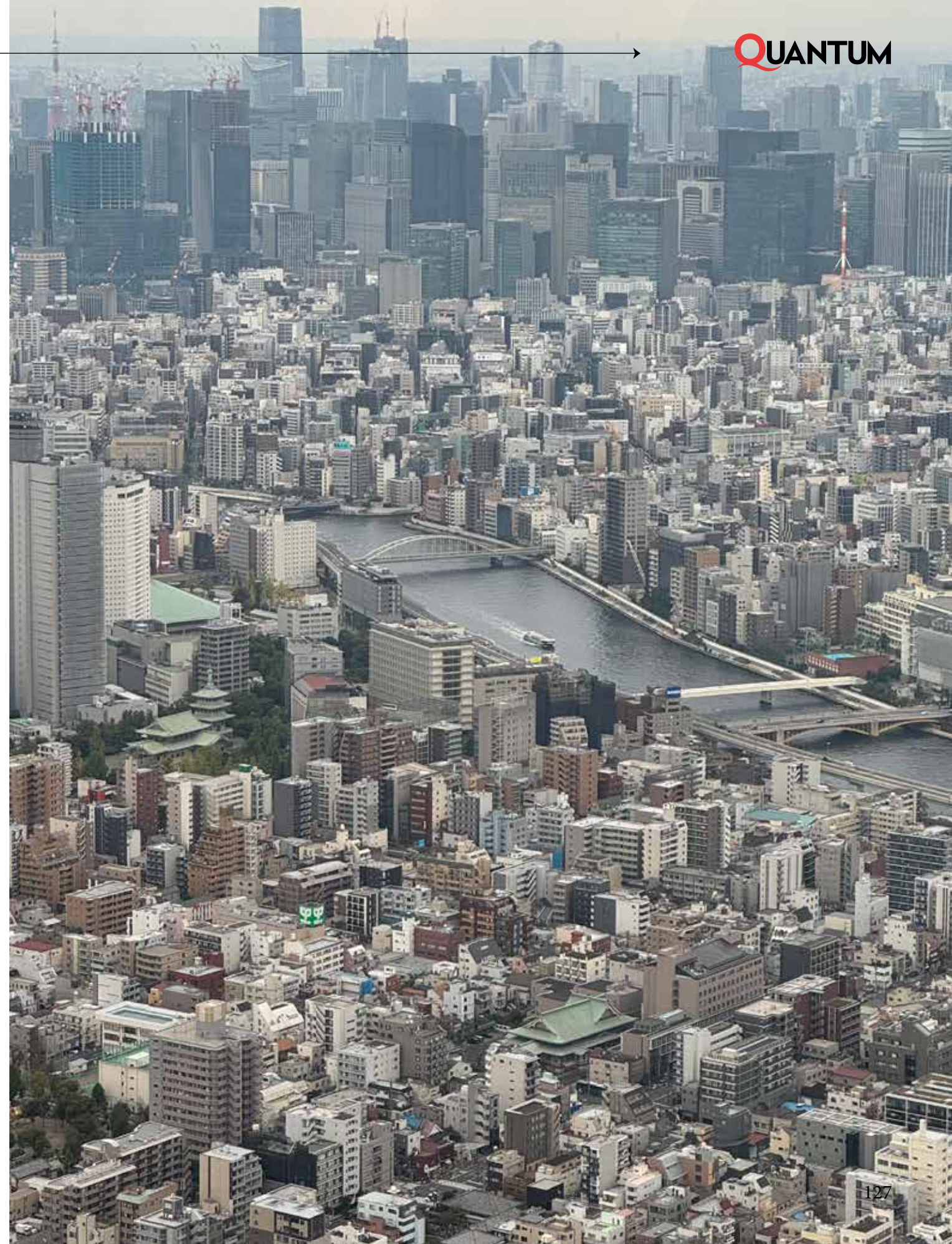
Robert Reseneder

Produktions- und Supply-Chain-Prozesse auf Basis von Lean und Operational Excellence Methoden zur Effizienzsteigerung, Wettbewerbs-Verbesserung & Zukunftssicherung in der Konsumgüter- und Verpackungsindustrie.

Nach Jahrzehnten beruflicher Erfahrung als Interim-Manager in der Rolle des Werkleiters oder COOs, unterstützt Robert Reseneder heute international agierende Mittelständler, Familienunternehmen und Private-Equity-Gesellschaften in der Serienfertigung.

Im Oktober 2024 reiste Reseneder nach Japan, um seine beruflichen Mandate durch 1:1 Kontakte mit japanischen Senseis zu verfeinern. Seine Eindrücke und Erkenntnisse zum Thema Lean Management, die abseits von Zahlen den Menschen, seine Gefühle und seine Bedürfnisse ins Zentrum stellen, sind über Branchenverbände hinaus in seinem breiten beruflichen Netzwerk gefragt. Er berichtet über Anwendungsfälle, Rituale in japanischen Unternehmen und daraus gewonnene Erkenntnisse für heimische Unternehmen. Gerade in Bezug auf kulturelle Unterschiede und zur funktionalen Anwendbarkeit in Deutschland bietet das Thema immer wieder Nordsterne für Lean und KVP. Reseneder's Ansatz filtert die Vorzüge aus zwei Kulturen: europäische Nachhaltigkeit, kulturelle Vielfalt und eine starke Markenorientierung kombiniert mit Prinzipien wie Monozukuri, Hitozukuri und Ishikai. Damit folgt er seiner Vision, die besten Elemente aus beiden Kulturen erfolgreich in europäische Produktionsstätten einzupflanzen.

robert@reseneder.com – www.reseneder.com
[linkedin.com/in/robertreseneder](https://www.linkedin.com/in/robertreseneder)



„Business culture“ China vs. Europe

—
Wie
unterschiedlich
sind die
Business-Kulturen
wirklich?

Ein Bericht von CHINA-Experte Christoph Zangl

China und Europa sind Partner und Rivalen zugleich. Während sich Chinas Wirtschaft und Gesellschaft rasant wandeln, bleibt die Zusammenarbeit mit Europa essenziell. Doch wie gut funktionieren die unterschiedlichen Businesskulturen wirklich zusammen?



CHRISTOPH ZANGL

studierte BWL an der WU Wien und der HSG St. Gallen. Er sammelte umfassende Erfahrung im Business Development und der Geschäftsleitung von familiengeführten mittelständischen Technologieunternehmen mit internationaler Ausrichtung. Fokus dabei auf Turnaround, Wachstum, Change und Vertrieb.



S

Seit meinem ersten Besuch in China vor ungefähr 15 Jahren hat sich vieles im Reich der Mitte verändert. Neben sichtbaren ökologischen und infrastrukturellen Fortschritten hat sich auch das Gesellschaftsgefüge stark gewandelt. Saßen früher nur Männer in schwarzen Anzügen am Verhandlungstisch, hat sich der Anteil an Frauen in Managementpositionen deutlich erhöht.

Die junge Generation trägt westliche Marken und strebt nach Sicherheit und Wohlstand. Das politische System gibt den Firmen die notwendigen Rahmenbedingungen zur nachhaltigen Entwicklung. Mit der englischen Sprache kommt man mittlerweile sehr gut zurecht, auch außerhalb der Zentren wie Shanghai oder Peking. Sportarten wie Tennis und Basketball werden populärer. Waren früher chinesische Zulieferer oft nur die verlängerte Werkbank westlicher Unternehmen, sind sie heute nicht nur wichtige Partner, sondern auch ernstzunehmende Konkurrenten auf den globalen Märkten.

Seit 1979 verbindet die EU und China eine Beziehung, die von gemeinsamen Interessen und Gegensätzen geprägt ist. Die aus Sicht

der chinesischen Führung nicht erwünschten Einmischungen „von außen“, führten dazu, dass die chinesische Delegation erstmals ihre Teilnahme am jährlichen EU-China-Gipfel im November 2008 absagte.

Rivalen oder Partner?

Infolgedessen bezeichnete die EU China in ihren internen Dokumenten als „Rivalen“ anstatt als „Partner“. Aus ökonomischer Sicht jedoch brauchen beide Wirtschaftsräume einander in intakter Verfassung. Während der europäischen Schuldenkrise ab 2010 unterstützte China mehrere europäische Staaten durch den Kauf von Anleihen. Xi Jinping initiierte die stärkere Integration von Europa mit China durch das neue Seidenstraßen-Projekt. Europäische Unternehmen investieren seit Jahrzehnten in den Wachstumsmarkt China, um vor allem Ressourcen und Marktzugänge zu sichern. Die EU und China waren in 2022 der jeweils größte Handelspartner des anderen.

Große Unterschiede auch in Europa

Trotz der wirtschaftlichen Verflechtung gibt es erhebliche Unterschiede in den Geschäftspraktiken zwischen China und Europa. Doch macht die soziokulturelle Vielfalt in Europa es nahezu unmöglich, eine einheitliche „europäische“ Geschäftskultur festzulegen. Sind doch die Gepflogenheiten beispielsweise zwischen Italienern oder Deutschen anders oder die Unterschiede zwischen Franzosen und Ungarn deutliche. Deswegen werde ich mich darauf konzentrieren, die Besonderheiten der chinesischen Geschäftskultur näher zu beleuchten. Nun, worin genau liegen die Besonderheiten?

Konfuzius und seine Legacy

Ein wesentliches Fundament der chinesischen Kultur ist die Strebbarkeit des Individuums, dass auf den Konfuzianismus zurückgeht. Schon in den Kaiser-Dynastien wurde ein effektives Beamtensystem auf Basis von Bildung und rigiden Prüfungen verankert. Auch die außerordentlich lange Tradition der schriftlichen Überlieferungen zeichnet China aus.

Während der Jahre des Großen Sprungs nach vorn oder der Kulturrevolution war es für die Generationen nicht oberste Priorität, Bildung zu verfolgen, da diese Zäsuren andere Prioritäten verlangten. Seit dem Start der Modernisierung des Landes durch Deng Xiaoping legt die neue Führungsgeneration jedoch wieder sehr großen Wert auf Bildung und darauf, etwas Wertvolles zu schaffen und sich persönlich weiterzuentwickeln.

Chinas Forschung & Entwicklung

Der Fokus auf den Konfuzianismus hat dazu beigetragen, dass das Land außerordentlich hohe Summen in Forschung und Entwicklung allokiert. Die eigenen Universitäten erhalten aufgrund ihrer intensiven Forschungsarbeit in neue Technologien steigende internationale Anerkennung. Trotz der Rückbesinnung auf die eigene intellektuelle Tradition orientiert sich die junge Generation an den Trends der westlichen Industriestaaten. Sind es doch oft die im Ausland studierenden und in die Heimat zurückkommenden Chinesen, die das Land, vor allem als Forscher und Unternehmer mit neuen Ideen prägen. Die dynamische Entwicklung im E-Automobilsektor ist für dessen Entwicklung beispielhaft.

Geschäftsbeziehung: Das „Ja“ und der Nutzen

Bedenken Sie, dass für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung das Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern essenziell ist. In vergangenen Zeiten hörte ich immer, dass der Vertrag nichts wert ist, weil sich chinesische Geschäftsleute nicht an die Vereinbarung halten. Es beginnt beim „Ja“ und dem „Einverstanden sein“. Grundsätzlich will das Gegenüber im Gespräch nicht sein Gesicht verlieren und tendiert daher immer „Ja“ zu sagen. Der Hintergrund dafür ist das Konzept des Gesichts („Mianzi“), bei dem es darum geht, das Ansehen und die Würde einer Person zu bewahren. Damit die Person nicht in eine knifflige Situation gerät, vor allem vor anderen Kollegen, sollte eine Vereinbarung schriftlich festgehalten und mit ausreichend Zeit zur Prüfung versehen werden. Gibt es dann keine Änderungen mehr, ist der erste Schritt in Richtung Vertragserfüllung getan.

Wenn man mit Menschen in unterschiedlichen Kulturen und Rechtssystemen Geschäfte macht, kann die Herangehensweise der Gegenseite eine andere sein. Chinesen sind pragmatische Menschen. Treffen mit Geschäftspartnern sind oft detailliert und kommen schnell zur Sache, ohne ausschweifende Darstellungen, die missverstanden werden könnten. Bedenken Sie, dass sich ein eindeutiger Nutzen aus der Geschäftsbeziehung für die chinesische Seite ergeben muss. Andernfalls wird das Gegenüber aufgrund der großen Anzahl an Alternativen sehr schnell anderswo fündig.

Mercedes Maybach vs. schwarze Anzüge

Bei meinem letzten Besuch in China, fünf Regionen in sieben Tagen und fast so viele unterschiedliche regionale Kulturen, waren mein Team und ich bei den Gesprächen mit verschiedenen Konstellationen konfrontiert. Beim ersten Treffen saßen wir einem jungen erfolgreichen Entrepreneur gegenüber, der sein Unternehmen in den letzten 20 Jahren zu einem der globa-

len Player im jeweiligen Markt aufgebaut hat. Er war modern westlich gekleidet, lässige Jacke und Jeans. Die Zusammensetzung seines Teams spiegelte das moderne China wider, indem das Gespräch mit uns von einer jungen Dame in perfektem Englisch geführt wurde. Nach Abschluss der Meetings ging es zum Abendprogramm. Hierzu wurden wir nicht von einem Fahrer im üblichen Business-Van, sondern vom Unternehmer persönlich in seinem Mercedes Maybach zum Hotel gebracht. Gleich beim Einstieg in das Auto betonte er, dass in China sehr großer Wert auf Statussymbole gelegt wird und man zeigt, was man hat. Dies bestätigte sich beim Besuch eines weiteren Lieferanten, der eine getunte Mercedes G-Klasse fuhr.

Ein anderes Beispiel war der Besuch bei einem Lieferanten, das im klassischen Format, wie in der Vergangenheit ablief. Die Hierarchie war klar ausgelegt. Mit dem Patron des Unternehmens in der Mitte, im schwarzen Anzug, flankiert von seinen Adjutanten, keiner Frau im Team und einen Englisch-Übersetzer zur Überbrückung der sprachlichen Barriere. Im Vergleich zum vorigen Szenario war hier sehr wichtig, die Ausführungen der chinesischen Seite abzuwarten, und das Vertrauen zwischen ihm und mir als Geschäftsführer aufzubauen. Auch beim folgenden Geschäftsessen sollten wir die aufgetischten Gerichte zumindest probieren und mehrmals mit dem Patron auf unsere Gesundheit mit hochprozentigem Getränken anstoßen. Denn eines war klar, ohne die Zustimmung des Patrons würde nichts funktionieren.

Lösungen gemeinsam finden

Achten Sie darauf, dass in der Zusammenarbeit oft auch die Kommunikation und die Kombination der Stärken entscheidend sind. Mein Unternehmen hatte ein Qualitätsproblem mit einem Produkt, dass von uns in der Vergangenheit entwickelt, aber vom chinesischen Zulieferer seit geraumer Zeit produziert wurde. Aufgrund der

D

Die Begeisterung des chinesischen Teams steckte uns an, und wir begannen selbst, nach der Fehlerursache zu suchen.

Schwere des Problems hatten wir uns nach langem Hin und Her per Email entschlossen, den Partner vor Ort zu besuchen. Gleich nach Ankunft besprachen wir das Problem mit dem chinesischen Produktteam, um die Problemstellung zu definieren. Im Anschluss wurden alle im Produktionsprozess relevanten Mitarbeiter umgehend hinzugezogen, um an einer Lösung zu arbeiten. Die Fokussierung, die Kohärenz sowie die Ausdauer im chinesischen Team waren beeindruckend. Auffallend jedoch war, dass die Lösungsansätze eindimensional gedacht wurden und der Denkprozess relativ rasch an seine Grenzen stieß.

Nach einiger Zeit ließen wir uns von der Begeisterung des chinesischen Teams anstecken und begannen selbst über die Fehlerursache nachzudenken. Mit der in uns getragenen Selbstverständlichkeit neue Wege zu finden und Dinge selbst entscheiden zu können, starteten wir damit, das Problem von Grund auf zu überdenken. Durch die Nutzung der vor Ort befindlichen Messwerkzeuge im Labor konnten wir rasch ein Fehlerbild und einen Aufschluss über die Ursache geben. Ergebnis war, dass wir durch diese Arbeitskonstellation die Wahrscheinlichkeit der Problemlösung erheblich erhöht hatten.

Fazit:

In der Zusammenarbeit mit chinesischen Unternehmen sollten wir die Gepflogenheiten beachten, um eine langfristige, profitable Geschäftsbeziehung zu entwickeln. Im Vergleich zur chinesischen Strebsamkeit steht das gesättigte Europa gegenüber. China orientiert sich an einer 5-Jahres-Wachstumsplanung und der Stärkung seiner Gesellschaft. Europa kämpft dagegen mit einer stagnierenden Wirtschaftsleistung und mit der Verschiebung im sozialen Gefüge. Politisch zwiegespalten spricht der komplexe Wirtschaftsraum nicht mit einer Stimme.

Europa muss jedenfalls seine alten Tugenden wie Fleiß, Innovationsdurst oder Risikofreude im Geschäftsalltag wieder aufleben lassen. Verknüpfen wir die jeweiligen Stärken des anderen. Nutzen wir die Dynamik auch unserer jungen Generation, die den zukünftigen Herausforderungen mit der notwendigen Offenheit, guter Bildung und Dynamik begegnet. Die Erfahrung zeigt, dass die Unternehmen beider Seiten sehr wohl dieselben Interessen haben. Schließlich sind Respekt und Wertschätzung die Schlüssel zu einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe. ///

Von Christoph Zangl , Magister d. BWL u. Geschäftsführer
christoph.zangl@gmail.com



Cybercab



MEXIKO: Chancen, Herausforderungen & Erfolgsfaktoren

Ein Bericht von ULVI I. AYDIN



Mexiko als Sprungbrett: Warum deutsche Firmen hier florieren



Die Bedeutung internationaler Geschäfte in Mexiko

Als Premium Executive Interim Manager und Consultant mit umfangreicher Erfahrung in den USA, Europa und Asien habe ich gelernt, dass jedes Land seine eigene Dynamik, Kultur und Herausforderungen mitbringt. Ursprünglich plante ich nur eine Woche in Mexico City, um den Markt zu erkunden, Remote zu arbeiten und dem Weihnachtstrubel zu entkommen – ähnlich wie zuvor in Kolumbien, Argentinien und Brasilien. Doch diese kurze Reise entwickelte sich zu einer tiefgehen

den Erfahrung, die meine Perspektive auf internationale Geschäftsbeziehungen und interkulturelle Dynamik grundlegend erweitert hat.

Mexikos wirtschaftliche Bedeutung und Potenzial

Mexiko ist eine der führenden Wirtschaftsmächte Lateinamerikas und spielt eine entscheidende Rolle im internationalen Handel. Das Land ist Mitglied zahlreicher Handelsabkommen, darunter das USMCA (United States-Mexico-Canada Agreement), das die engen wirtschaftlichen Verflechtungen mit Nordamerika regelt.

Diese Position könnte sich in Zukunft weiter verändern – abhängig von politischen Entwicklungen in den USA. Durch seine strategische geografische Lage dient Mexiko als Brücke zwischen Nord- und Südamerika. Mit Zugang zum Atlantik und Pazifik hat es sich zu einem zentralen Logistik- und Produktionsstandort entwickelt. Unternehmen aus der Automobilindustrie, Elektronikbranche und Energieversorgung betreiben hier bedeutende Werke – darunter Volkswagen, Toyota und General Motors. Besonders die Automobilbranche macht Mexiko zu einem der wichtigsten Fahrzeugproduzenten weltweit.

Trotz wirtschaftlicher Herausforderungen zeigt das Land enormes Wachstumspotenzial. Eine junge Bevölkerung, eine expandierende Mittelschicht und fortschreitende Digitalisierung bieten attraktive Investitionschancen für internationale Unternehmen. Die Orientierung an US-amerikanischen und europäischen Märkten ist in vielen Bereichen sichtbar – sei es in der Konsumkultur oder in den wirtschaftlichen Strukturen.

Persönliche Beziehungen als Schlüssel zum Erfolg

Meine Erfahrungen in Mexiko haben erneut bestätigt, dass interkulturelle Beziehungen und persönliche Kontakte für den Geschäftserfolg entscheidend sind. Mexikanische Geschäftsstrukturen sind stark beziehungsorientiert – Vertrauen und persönliche Nähe spielen eine größere Rolle als standardisierte Prozesse. Geschäftsbeziehungen entstehen nicht zwischen Unternehmen, sondern zwischen Menschen.

Ein tiefes Verständnis für die Geschichte und Kultur Mexikos ist essenziell, um nachhaltige Partnerschaften aufzubauen. Die Hochkulturen der Azteken und Maya, die koloniale Vergangenheit und der moderne Wandel prägen bis heute das gesellschaftliche und wirtschaftliche Denken. Respekt für diese Geschichte wird hoch geschätzt – ein Faktor, den ich bereits in anderen lateinamerikanischen Ländern und Osteuropa beobachtet habe.

In Mexiko wird der westlichen Welt mit großem Respekt begegnet, teilweise sogar mit Bewunderung. Wer als ausländischer Geschäftspartner Interesse zeigt und sich mit der lokalen Kultur auseinandersetzt, gewinnt deutlich schneller Vertrauen. Juan, ein beeindruckender Historiker und mein lokaler Begleiter, hat mir dabei geholfen, Mexico City aus verschiedenen Perspektiven kennenzulernen – von Museen über Märkte bis hin zu

Restaurants und einfachen Straßenimbissen. Diese Einblicke waren essenziell, um die tiefe Verbundenheit der Menschen mit ihrer Geschichte zu verstehen.

Herausforderungen und Chancen für internationale Unternehmen

Obwohl Mexiko zahlreiche wirtschaftliche Chancen bietet, gibt es auch Hürden, die Unternehmen kennen müssen. Das Steuersystem, regulatorische Anforderungen und Korruption sind komplexe Faktoren, die eine genaue Marktkenntnis erfordern. Wer in Mexiko Geschäfte machen will, sollte sich auf lokale Experten und Berater verlassen, um Fallstricke zu vermeiden.

Die Digitalisierung schreitet in Mexiko rapide voran, vor allem in den Metropolen wie Mexico City. Dies eröffnet neue Geschäftsmöglichkeiten, insbesondere für Unternehmen, die in Technologie, E-Commerce und digitale Lösungen investieren. Um die Dimensionen einzuordnen: Mexico City allein hat rund 25 Millionen Einwohner – mehr als das gesamte Griechenland. Die Stadt ist somit eine eigene Wirtschaftsmacht und ein attraktiver Markt für Innovationen.

Mexiko als Brücke zwischen Kulturen und Märkten

Mexiko bietet eine einzigartige Mischung aus wirtschaftlicher Dynamik, kultureller Vielfalt und strategischer Bedeutung. Unternehmen, die hier investieren, profitieren von einer gut vernetzten Wirtschaft, starkem Handel mit Nordamerika und einer wachsenden Konsumentenschicht. Gleichzeitig ist der Erfolg in Mexiko kein Selbstläufer – interkulturelles Verständnis, Respekt für die lokale Kultur und der Aufbau persönlicher Beziehungen sind entscheidend.

Meine Reise nach Mexico City war mehr als eine berufliche Erfahrung – sie war eine Lektion über Offenheit, interkulturellen Austausch und persönliche Verbindungen. Mexiko hat mir erneut gezeigt, dass der Schlüssel zu nachhaltigem Geschäftserfolg nicht nur in harten Zahlen und Verträgen liegt, sondern in Vertrauen, Respekt und gelebter Partnerschaft.

Sicherheit – eine oft überschätzte Angst

Vor meiner Reise wurde ich gewarnt: „Pass auf, Mexico City ist gefährlich!“ Doch meine Erfahrung war eine andere. Trotz U-Bahn-Fahrten und Besuchen in verschiedenen Stadtvierteln ist mir nichts passiert. Natürlich

gibt es Risikogebiete – wie in jeder Metropole –, doch mit gesundem Menschenverstand bewegt man sich sicher.

Als ich Mexiko verließ, ließ ich nicht nur eine Stadt hinter mir, sondern neue Freundschaften und tiefe Eindrücke, die mich nachhaltig geprägt haben. Ich habe Mexiko als „Botschafter“ dieses faszinierenden Landes verlassen – mit der Überzeugung, dass es in der globalen Wirtschaft eine noch wichtigere Rolle spielen wird.

Mexiko als Wachstumsmarkt mit Potenzial

Mexiko bietet deutschen Unternehmen eine außergewöhnliche Mischung aus wirtschaftlichen Chancen, strategischer Lage und einer wachsenden Konsumentenbasis. Durch seine enge Anbindung an die Märkte Nord- und Südamerikas sowie seine Handelsbeziehungen mit Europa und Asien ist das Land ein bedeutender Knotenpunkt für internationale Geschäfte. Vor allem in den Bereichen Automobilproduktion, Maschinenbau, Elektronik, erneuerbare Energien und Digitalisierung eröffnen sich vielversprechende Expansionsmöglichkeiten.

Trotz dieser Vorteile ist der mexikanische Markt nicht ohne Herausforderungen. Bürokratische Hürden, steuerliche und regulatorische Komplexität sowie Sicherheitsfragen erfordern eine fundierte Vorbereitung und die Zusammenarbeit mit lokalen Experten. Auch kulturelle Unterschiede spielen eine entscheidende Rolle: Deutsche Unternehmen, die zu stark auf Effizienz und Direktheit setzen, könnten Schwierigkeiten im geschäftlichen Umgang mit mexikanischen Partnern erfahren. Der Aufbau langfristiger, vertrauensvoller Beziehungen ist essenziell, um in Mexiko erfolgreich Fuß zu fassen.

Erfolgsfaktor Anpassungsfähigkeit

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist die Anpassungsfähigkeit. Unternehmen, die flexibel auf Marktveränderungen reagieren, sich in die lokale Geschäftskultur integrieren und Innovationskraft mitbringen, können sich langfristig am Markt etablieren. Gerade die zunehmende Digitalisierung bietet zahlreiche Möglichkeiten, um moderne, kundenorientierte Lösungen anzubieten und sich von der Konkurrenz abzuheben. Ebenso gewinnt das Thema Nachhaltigkeit an Bedeutung: Deutsche Unternehmen, die auf umweltfreundliche Produktion und soziale Verantwortung setzen, werden zunehmend bevorzugt.

Ein besonderes Augenmerk sollte auf den starken deutsch-mexikanischen Wirtschaftsbeziehungen liegen. Die etablierte deutsche Unternehmer-Community in Mexiko bietet eine wertvolle Unterstützung für Neulinge und ermöglicht einen schnelleren Zugang zu essenziellen Marktkenntnissen und strategischen Partnern. Organisationen wie die CAMEXA sowie zahlreiche bilaterale Initiativen stärken die wirtschaftliche Zusammenarbeit und schaffen Netzwerke, die deutschen Unternehmen den Markteintritt erleichtern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Mexiko ein hochattraktiver, aber auch anspruchsvoller Markt ist. Unternehmen, die sich die Zeit nehmen, die lokalen Gegebenheiten zu verstehen, in Netzwerke investieren und langfristige Strategien verfolgen, haben hier große Erfolgchancen. Wer Mexiko nicht nur als Absatzmarkt, sondern als Sprungbrett für eine nachhaltige Expansion sieht, kann in einem der dynamischsten Wirtschaftsräume der Welt eine stabile und wachstumsorientierte Zukunft aufbauen.

Mexiko für deutsche Unternehmen interessant

Mexiko ist für deutsche Unternehmen nicht nur ein interessanter Expansionsmarkt, sondern ein echtes Sprungbrett für internationale Geschäfte. Seine geografische Lage, wirtschaftliche Dynamik und kulturelle Vielfalt machen es zu einem attraktiven Ziel für Investitionen. Doch wer hier erfolgreich sein will, muss nicht nur die Märkte verstehen, sondern auch die Menschen und ihre Kultur. Mit der richtigen Strategie, Geduld und Offenheit können deutsche Firmen in Mexiko langfristig florieren und neue Geschäftschancen erschließen.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Verbindung aus wirtschaftlicher Expertise und interkultureller Kompetenz. Unternehmen, die in Netzwerke investieren, lokale Marktbedingungen ernst nehmen und sich an kulturelle Gegebenheiten anpassen, können Mexiko als Sprungbrett für nachhaltiges Wachstum nutzen.



AUTOR

Ulvi I. Aydin

Dipl. Betr. Oekonom
+49 (172) 89 399 30
ulvi.aydin@aycon.biz
www.aycon.biz

NEUKUNDEN MIT LINKEDIN-SYSTEMATIK

Zuverlässig Planen - ohne Werbekosten

Ein Bericht von
DENNIS JEDLICKA

L

Die Macht von LinkedIn: So meistern Sie Sichtbarkeit & planbare Kundengewinnung

LinkedIn ist längst mehr als nur ein berufliches Netzwerk. Die Plattform hat sich zu einem entscheidenden Werkzeug entwickelt, mit dem Unternehmen und Selbstständige gezielt sichtbar werden und Kunden planbar gewinnen können – und das ganz ohne teure Werbeanzeigen. Besonders Berater, Experten und Entscheider im B2B-Bereich profitieren von den Möglichkeiten, die LinkedIn bietet: Es ist der Ort, um langfristige Beziehungen aufzubauen und Neukunden systematisch zu akquirieren. Doch wie genau können Sie dieses Potenzial nutzen?

In meiner Arbeit mit Unternehmern und Führungskräften habe ich festgestellt, dass der Erfolg auf LinkedIn kein Zufall ist. Er erfordert eine klare Strategie, die den gesamten Prozess strukturiert und effizient gestaltet. Dieser Artikel zeigt Ihnen, wie Sie LinkedIn optimal nutzen können, um Ihre Sichtbarkeit zu steigern, relevante Kontakte zu knüpfen und systematisch Kunden zu gewinnen.

Warum LinkedIn die erste Wahl für Entscheider im B2B-Bereich ist

LinkedIn ist das weltweit größte berufliche Netzwerk mit über 950 Millionen Mitgliedern – und die Zahlen sprechen für sich: Studien zeigen, dass 80 Prozent aller B2B-Leads über LinkedIn generiert werden. Besonders für Entscheider im B2B-Bereich hat sich die Plattform zur zentralen Anlaufstelle entwickelt, um wichtige Geschäftsbezieh-



ungen zu knüpfen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Doch LinkedIn bietet noch weit mehr. Die Plattform verbindet Reichweite mit Präzision, indem sie ermöglicht, sich direkt mit Zielgruppen und Entscheidungsträgern zu vernetzen. Anders als bei vielen anderen Plattformen steht hier nicht der Verkauf im Vordergrund, sondern der Aufbau authentischer Beziehungen auf Augenhöhe. Diese Verbindungen, richtig gepflegt, können zu langfristigen Partnerschaften führen, die einen echten Mehrwert schaffen – für beide Seiten.

Viele Nutzer unterschätzen jedoch die Bedeutung eines strategischen Ansatzes. Ohne eine klare Systematik verpuffen die Bemühungen oft wirkungslos. Mit einem strukturierten Plan können Sie hingegen nicht nur Ihre Reichweite erhöhen, sondern vor allem die richtigen Personen ansprechen, mit denen Sie ins Gespräch kommen möchten.

Die größten Stolpersteine – Warum LinkedIn oft nicht funktioniert

Trotz des enormen Potenzials berichten viele LinkedIn-Nutzer, dass sie kaum Ergebnisse sehen – selbst wenn sie viel Zeit auf der Plattform verbringen. Das liegt meist an zwei zentralen Herausforderungen:

- **Zeitmangel:** Berater, Experten und Entscheider haben in der Regel volle Terminkalender und wenig Zeit, um ihre Online-Präsenz strategisch zu pflegen.
- **Fehlende Strategie:** Viele arbeiten ohne klare Positionierung oder ein optimiertes Profil. Statt qualifizierter Leads entstehen Inhalte, die Likes generieren, aber keine echten Kunden bringen.

Diese Herausforderungen führen oft dazu, dass LinkedIn als ineffizient oder zeitaufwendig wahrgenommen wird. Dabei liegt das Problem nicht bei der Plattform, sondern in der Herangehensweise. Um LinkedIn effektiv zu nutzen, ist ein klarer Plan entscheidend – und genau hier kommt mein bewährtes 6-Schritte-System ins Spiel.

Mein 6-Schritte-System: Der Weg zum LinkedIn-Erfolg

Ein erfolgreicher LinkedIn-Auftritt basiert auf einem klaren, strukturierten Ansatz. In meiner Arbeit mit Kunden habe ich ein System entwickelt, das aus sechs essenziellen Schritten besteht. Diese Methode hilft Ih-

nen, Kunden systematisch zu gewinnen und Ihre Zeit auf LinkedIn effektiv zu nutzen.

1. Absolute Klarheit

Der erste Schritt ist die Grundlage für alles: Sie müssen absolute Klarheit über Ihre Zielgruppe, Ihre Positionierung und Ihr Angebot haben. Ohne diese Klarheit bleiben Ihre Bemühungen wirkungslos, da Ihre Zielgruppe nicht erkennt, welchen konkreten Mehrwert Sie bieten.

Überlegen Sie: Wer sind Sie und wofür stehen Sie? Welches Problem lösen Sie für wen? Und welches konkrete Angebot bringt für Ihre Zielgruppe den größten Nutzen? Diese Antworten sollten nicht nur für Sie selbst klar sein, sondern auch deutlich in Ihrem LinkedIn-Profil sichtbar werden.

2. Ihr optimiertes LinkedIn-Profil

Ihr LinkedIn-Profil ist weit mehr als ein Lebenslauf – es ist Ihre persönliche Landingpage. Es sollte sofort klar machen, welches Problem Sie lösen, wie Sie arbeiten und welche Ergebnisse Ihre Kunden erwarten können.

Stellen Sie sicher, dass Sie ein professionelles Profilbild verwenden, eine prägnante Headline formulieren, die den Nutzen für Ihre Zielgruppe betont, und die „Info“-Sektion nutzen, um Ihre Expertise strukturiert darzustellen. Besucher Ihres Profils sollen auf den ersten Blick erkennen, warum Sie die ideale Wahl für sie sind.

3. Strategischer Netzwerkaufbau

Ein relevantes Netzwerk ist das Fundament für Ihren Erfolg auf LinkedIn. Qualität und Quantität spielen hier gleichermaßen eine Rolle. Vernetzen Sie sich gezielt mit Entscheidern und Personen aus Ihrer Zielgruppe. Je größer Ihr Netzwerk wird, desto mehr Möglichkeiten haben Sie, relevante Kontakte zu knüpfen und ins Gespräch zu kommen.

4. Zielgruppenrelevanter Content

Guter Content ist ein Schlüsselfaktor für Sichtbarkeit und Vertrauen. Doch Inhalte sollten nicht nur informieren, sondern Ihre Zielgruppe aktivieren. Posten Sie regelmäßig Beiträge, die typische Probleme Ihrer Zielgruppe ansprechen und Lösungen aufzeigen. Authentisches Storytelling, das Ihre Expertise untermauert,

kann ebenfalls helfen, Vertrauen aufzubauen und Interesse zu wecken. Mit einem gut durchdachten Content-Plan können Sie nicht nur Ihre Reichweite steigern, sondern auch gezielt neue Gespräche anstoßen. Dabei gilt: Qualität vor Quantität. Zwei bis drei hochwertige Beiträge pro Woche reichen oft schon aus, um sichtbar zu bleiben.

5. Effektive Direktnachrichten

Der direkte Austausch über Nachrichten ist oft der Schlüssel zum Erfolg auf LinkedIn. Allerdings schrecken unpersönliche Nachrichten oder plumpes Pitchen viele potenzielle Kunden ab. Stattdessen sollten Sie Nachrichten individuell und persönlich gestalten. Zeigen Sie echtes Interesse an Ihrem Gegenüber, beziehen Sie sich auf dessen Profil oder Beiträge und eröffnen Sie einen Dialog. Der Fokus sollte immer auf dem Gegenüber liegen – nicht auf Ihnen. Verkaufen Sie nicht direkt, sondern bauen Sie zuerst eine Verbindung auf.

6. Der Weg vom Kontakt zum Abschluss

Der letzte Schritt führt vom ersten Kontakt in ein persönliches Gespräch, in dem Sie Ihre Expertise unter Beweis stellen können. Bereiten Sie sich gut auf diese Gespräche vor, um die Herausforderungen Ihres Gegenübers zu verstehen, und präsentieren Sie Lösungen, die einen klaren Mehrwert bieten.

Nach dem Gespräch sollten Sie die wichtigsten Punkte zusammenfassen und konkrete nächste Schritte vorschlagen. Ein strukturierter Nachfassprozess zeigt Professionalität und erhöht Ihre Abschlussquote.

Warum LinkedIn die erste Wahl für Entscheider im B2B-Bereich ist

LinkedIn bietet einzigartige Vorteile, die es zur idealen Plattform für Berater, Experten und Entscheider machen. Zum einen ermöglicht es Ihnen, unabhängig von Empfehlungen oder Zufällen Kunden zu gewinnen. Zum anderen wird der gesamte Prozess durch eine klare Strategie planbar und effizient.

Das größte Potenzial von LinkedIn liegt jedoch in der Möglichkeit, authentische Verbindungen zu schaffen. Anders als bei klassischen Werbekampagnen stehen auf LinkedIn echte Beziehungen im Mittelpunkt, die auf Vertrauen und gegenseitigem Respekt basieren. Und ge-

nau diese Verbindungen sind oft der Schlüssel zu langfristigen Erfolg.

Fazit: Ihr Start in die planbare Kundengewinnung

LinkedIn ist ein mächtiges Werkzeug, um Sichtbarkeit zu erlangen und Kunden systematisch zu gewinnen – vorausgesetzt, Sie nutzen die Plattform strategisch. Bringen Sie Klarheit in Ihre Positionierung und Zielgruppe, optimieren Sie Ihr Profil, und erstellen Sie Inhalte, die Ihre Zielgruppe aktivieren. Knüpfen Sie aktiv neue Kontakte, und gehen Sie in den direkten Austausch mit potenziellen Kunden.

Der Erfolg auf LinkedIn ist kein Zufall – er ist das Ergebnis einer klaren, strukturierten Herangehensweise. Mit meinem 6-Schritte-System können auch Sie LinkedIn zu einer Plattform machen, die nicht nur Zeit spart, sondern Freiheit und Wachstum bringt. Der erste Schritt beginnt heute – worauf warten Sie?

Kernaussage

LinkedIn hat sich längst als unverzichtbare Plattform für Berater, Experten und Entscheider etabliert, die planbar Kunden gewinnen und nachhaltige Beziehungen aufbauen möchten. Doch der Erfolg hängt von einer klaren Strategie ab. Ein professionell gestaltetes Profil, eine präzise Positionierung und Inhalte, die gezielt auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingehen, sind die Grundpfeiler eines erfolgreichen LinkedIn-Auftritts.

Die systematische Vernetzung mit relevanten Entscheidungsträgern sowie der Einsatz persönlicher und durchdachter Direktnachrichten ermöglichen es, nicht nur Reichweite zu erzielen, sondern auch tiefgehende Kontakte zu knüpfen. Am Ende zählt nicht die Masse an Aktivitäten, sondern die gezielte Ausrichtung auf authentische Verbindungen und sinnvolle Gespräche.

Mit einem strukturierten Ansatz wie dem hier vorgestellten 6-Schritte-System kann LinkedIn weit mehr sein als nur ein berufliches Netzwerk: Es wird zu einem strategischen Werkzeug, das planbare Ergebnisse und nachhaltigen Erfolg ermöglicht.

Zum Autor

DENNIS JEDLICKA ist Experte für digitale Strategien und Berater für LinkedIn-Marketing sowie B2B-Kundengewinnung. Mit langjähriger Erfahrung unterstützt er Unternehmen und Entscheider dabei, LinkedIn gezielt für Sichtbarkeit, Netzwerkaufbau und nachhaltigen Erfolg zu nutzen.

[LinkedIn.com/in/dennisjedlicka](https://www.linkedin.com/in/dennisjedlicka)

Dennis Jedlicka – Tel. +49 8862 5694997

<https://www.dennisjedlicka.com>



EIN BERICHT VON JENS LÖSER

VERTRIEBSERFOLG

ES IST, WIE ES IST. WIE ES WIRD,
IST DEINE ENTSCHEIDUNG

Deinen Vertrieb auf Erfolg trimmen

Fangen wir gleich ehrlich miteinander an: Der Rückenwind der Konjunktur hat in den vergangenen Jahren im Mittelstand manches vertriebliche Defizit kompensiert. Doch das ist nun vorbei. Die erste Strategie vieler Mittelständler - ‚hoffen und abwarten‘ - hat sich in den letzten zwei Jahren als nicht sonderlich wirksam herausgestellt. In diesem Artikel möchte ich eine zweite Option aufzeigen: handeln.

Drei Gründe, weshalb es sich lohnt, zu handeln:

- Vertrieb ist eine teure Ressource.
- Vertrieb ist ein vom Kunden direkt erlebbarer Wettbewerbsvorteil.
- Vertrieb macht aus Ware Wert.

Aber wie handelst du als Unternehmer am besten, um im wirtschaftlichen Abschwung den vertrieblichen Aufschwung zu gestalten? **In unserer Arbeit haben sich folgende Aspekte als wirksam erwiesen:**

Schritt 1: Verantwortung übernehmen

Wer glaubt, alle Vertriebsleiter würden ihren Vertrieb leiten und dafür sorgen, dass die richtigen Kunden besucht und dort die richtigen Ideen platziert werden, glaubt wahrscheinlich auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. Tatsächlich ist die Vertriebsleitung oft eher ein Vertriebsmanagement. Aber, wenn du auf den Gipfel des Verkaufs willst, brauchst du dann eher einen Bergführer (der einen Plan hat und voran geht) oder einen Bergmanager (der im Tal bleibt und sagt: „Meine Tür steht immer offen.“)?

Erfolg braucht Verantwortung. Und zwar deine als Unternehmer. Und sorry, vor der Freude steht der Schweiß. Damit es besser wird, werden dein Vertriebsleiter und deine Verkäufer vielleicht etwas tun müssen, was sie nicht gern machen

(zum Beispiel potenzialorientierte Marktbearbeitung) und etwas anderes weglassen müssen, was sie vielleicht ganz gern tun (zum Beispiel der Besuch von Bestandskunden ohne Umsatzpotenzial).

In der Praxis zeigt sich, Unternehmen verlieren Aufträge ...

- ... an bessere Verkäufer,
- ... an die eigene Unsichtbarkeit im Markt,
- ... weil sie Aufwand und Risiko eines Wechsels zu uns für den Kunden nicht kalkulierbar machen,
- ... weil sie kaum System, Freude und Disziplin im Vertrieb leben.

Dabei könnten auch im aktuellen konjunkturellen Umfeld Unternehmen ihre Auftragslage mit professioneller Vertriebsarbeit deutlich verbessern. Wen interessiert es, dass der Markt um 15 bis 20 Prozent



schrumpft, wenn ihr (nur) 20 Prozent Marktanteil habt? Es geht darum, eure eigene Konjunktur zu gestalten!

Schritt 2: Vom Talent- zum Systemvertrieb

Der klassische ‚Talentvertrieb‘ ist auf die Ergebnisse talentierter Verkäufer angewiesen. Jeder Verkaufsvorgang ist ein gutgemeinter Versuch. Ein professioneller Systemvertrieb hingegen hat standardisierte und vereinheitlichte Strukturen und Prozessen etabliert. Der Dreischritt auf dem Weg vom Talent- zum Systemvertrieb lautet: **analysieren, systematisieren, skalieren.**

ANALYSIEREN

Ein professioneller Systemvertrieb besteht aus vielen Komponenten, die wie Zahnräder ineinandergreifen: Mission, Ziele, Führung, System, Recruiting, Prozesse (Neukundengewinnung, Bestandskundenbetreuung, Anfrage-/Auftragsmanagement, ...), Skripte, Entlohnung, ... Deshalb beginne mit einer systematischen Analyse eurer derzeitigen

vertrieblichen Arbeit im Unternehmen. Wir starten immer mit dem bewährten, derLÖSER Vertriebscheck‘.

SYSTEMATISIEREN

Du kannst nie zu einhundert Prozent die Ergebnisse deiner Verkäufer steuern, da diese natürlich auch von den Rahmenbedingungen abhängig sind. Aber du kannst ihre Aktivitäten beeinflussen.

Wenn deine Verkäufer **1. das Richtige, 2. richtig oft und 3. richtig gut machen**, wird unter den aktuellen Rahmenbedingungen das bestmögliche Vertriebsergebnis erzielt.

Das Richtige - die Schlagrichtung

Das Richtige zu tun ist eine Frage der Effektivität. Was aber ist das Richtige? Was sollte ein Verkäufer tun, um erfolgreich zu verkaufen?

Um das herauszufinden, stelle dir folgende Fragen: Was machen die Top-Verkäufer anders? Welche Arbeitsweisen setzen sie ein? Welche Methoden nutzen sie? Welche Best Practice-Ansätze lassen sich herauskristallisieren?

Richtig oft - die Schlagzahl

Aktivität ist die Mutter des Vertriebs Erfolgs. Dabei gilt es, das, was ihr als ‚das Richtige‘ definiert habt, auszuprobieren und einzusetzen. Die Devise lautet: Lieber unperfekt anfangen, als perfekt abwarten. Quantität geht vor Qualität.

Richtig gut - die Schlagkraft

Die Dinge richtig zu tun ist eine Frage der Effizienz. Hier geht es um die Qualität der Aktivitäten. Diese folgt der Quantität. ‚Das Richtige‘ wird stetig und konsequent weiterentwickelt.

Unsere Formel für den Vertriebs-erfolg lautet also:

Schlagrichtung x Schlagzahl x Schlagkraft = Vertriebs-erfolg

SKALIEREN

Du hast Verantwortung übernommen und bist dabei, ein System für den Vertriebs-erfolg deiner Verkäufer zu bauen. Jetzt geht es bei der Skalierung um, Umsatz durch Umsetzung‘. Die Umsetzung muss systematisch in den Tagesablauf integriert werden.

Die persönliche Arbeitsorganisation und das Zeitmanagement der Verkäufer sind der Schlüssel zum Erfolgs-Ansatz ‚Vertrieb vor Betrieb‘. Leider leben und arbeiten die meisten Verkäufer in den Tag hinein und lassen sich von Ereignissen und E-Mails durch den Tag treiben. Deshalb brauchen Verkäufer eine Prozessstrennung zwischen Vertrieb und Betrieb!

Denn wenn Verkäufer immer erst Vertrieb machen, wenn sie mit dem Betrieb fertig sind, haben sie viele vertriebs- (und in der Konsequenz umsatz-)freie Tage im Kalender.

Schritt 3: Vorfahrt Vertrieb!

Verkäufer brauchen für die Umsetzung des Prinzips ‚Vorfahrt Vertrieb!‘ Unterstützung. Einen Coach, der sie täglich an die Etablierung der neuen Gewohnheiten erinnert.

Es geht nicht nur einfach darum, die Schlagzahl zu erhöhen, sondern darum, eine neue Leistungskultur mit System, Freude, Mut und Disziplin im Vertrieb zu etablieren.

Ein Beispiel:

Was ich nicht messe, kann ich nicht verbessern. Konkrete Aktivitäten vereinbaren - die Kompetenzen, die zur Umsetzung gebraucht werden, trainieren - einfach mal ausprobieren und machen - messen und reflektieren - und wieder von vorn. Dazu nutzen wir das Erfolgsjournal ‚Vorfahrt Vertrieb!‘: <https://jensloeser.de/vorfahrt-vertrieb-das-workbook>

Wenn du gemeinsam mit demLÖSER den Weg vom Talent- zum, Systemvertrieb gehen möchtest, dann erfahre hier mehr über das zugehörige Programm ‚Vorfahrt Vertrieb!‘ und buche dir einen Beratungstermin: <https://jensloeser.de/vorfahrt-vertrieb-das-programm>

Fazit:

Vertrieb macht aus Ware Wert und die Arbeit im Verkauf ist tägliche Persönlichkeitsentwicklung. Befreie deinen Vertriebs-erfolg vom Zufall! Jens Löser - derLÖSER macht mittelständische Unternehmen im Vertrieb besser. derLÖSER ist einer der bekanntesten Keynote Speaker für innovativen Vertrieb

in Deutschland und Buchautor. Er studierte Wirtschaftswissenschaften und Erwachsenenpädagogik und arbeitet seit über 30 Jahren im Vertrieb. Seit über 25 Jahren trainiert er erfolgreich Verkäufer und Führungskräfte. Heute leitet er das Trainerteam seiner SalesAcademy und ist einer der begehrtesten Top-Speaker Deutschlands. www.jensloeser.de - kontakt@jensloeser.de +49 30 44 717 233



Chefsache Firmennachfolge

Vertraulichkeit bei der Nachfolgeregelung

EIN BERICHT VON FABIAN RUDIN



BEWÄHRTES INSIDER-WISSEN!

D

Der Verkauf eines Unternehmens ist ein vielschichtiger Prozess, der weitreichende Konsequenzen für Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner mit sich bringt. Eine der größten Herausforderungen dabei ist es, die Transaktion diskret abzuwickeln, um betriebliche Stabilität und Marktvertrauen zu gewährleisten. Bereits das Bekanntwerden von Verkaufsabsichten kann zu Unsicherheiten führen, die die Motivation von Mitarbeitern beeinträchtigen, Kundenbeziehungen destabilisieren oder Wettbewerber in eine vorteilhafte Position bringen können.

Bewährtes Insider-Wissen

Dieser Artikel behandelt bewährte Strategien und Transaktionserfahrung, um einen Unternehmensverkauf mit höchstmöglicher Vertraulichkeit durchzuführen. Von der Auswahl der richtigen Berater bis hin zur abgestuften Informationsweitergabe werden hier entscheidende Maßnahmen erläutert.

Ein Unternehmensverkauf ist nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine strategische Entscheidung, die mit erheblichen Risiken verbunden ist. Ohne eine strukturierte Vertraulichkeitsstrategie kann der Verkauf in mehrfacher Hinsicht gefährdet werden:

- **Mitarbeiterfluktuation:** Die Angst vor Veränderungen kann dazu führen, dass Schlüsselkräfte das Unternehmen verlassen oder bei der Wahl des Nachfolgers mitsprechen möchten
- **Kundenunsicherheit:** Kunden könnten sich nach Alternativen umsehen, wenn sie annehmen, dass sich das Geschäftsmodell oder die Qualität ändert.
- **Lieferantenbeziehungen:** Auch Lieferanten könnten Konditionen anpassen oder Kooperationen in Frage stellen.
- **Strategische Partner:** Diese möchten wissen, ob sie auch in Zukunft auf das Unternehmen bauen können.
- **Wettbewerbsvorteile:** Mitbewerber könnten den Verkaufsprozess für eigene Vorteile nutzen, beispielsweise indem sie Unsicherheiten ausnutzen, um Kunden abzuwerben.

Daher ist es essenziell, den Verkaufsprozess mit höchster Diskretion zu steuern und eine umfassende Strategie zur Wahrung der Vertraulichkeit umzusetzen.

Nutzung eines erfahrenen M&A-Beraters

Ein professioneller Mergers & Acquisitions (M&A)-Berater spielt eine entscheidende Rolle bei der Wahrung der Diskretion. Dieser übernimmt in Bezug auf die Vertraulichkeit nicht nur die Käuferansprache, sondern sorgt auch dafür, dass potenzielle Interessenten geprüft und nur unter strengen Auflagen informiert werden.

Vorteile eines M&A-Beraters:



- **Filterung von Interessenten:** Potenzielle Käufer werden auf Seriosität, finanzielle Stabilität und strategische Passung geprüft.
- **Diskrete Kommunikation:** Ein professioneller Berater kann als neutrale Instanz agieren und verhindert, dass der Unternehmensinhaber in einem ersten Schritt selbst in direkten Kontakt mit Interessenten tritt.
- **Rechtssicherheit:** Ein erfahrener Berater sorgt für die Einhaltung von Vertraulichkeitsvereinbarungen und strukturiert den Prozess professionell.

Erstellung eines anonymisierten Unternehmensprofils

Ein effektives Mittel zur Wahrung der Diskretion ist die Erstellung eines «Blindprofiles», also einer anonymisierten Unternehmensdarstellung. In diesem Dokument werden wesentliche Unternehmenskennzahlen, Marktpotenzial und Wettbewerbsposition dargestellt, jedoch ohne konkrete Hinweise auf den Unternehmensnamen

oder andere identifizierende Merkmale. Erst nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitsvereinbarung (Non Disclosure Agreement - NDA) erhalten potenzielle Käufer weiterführende Informationen.

Inhalte eines Blindprofiles:

- Abriss über die geschäftliche Tätigkeit und das Leistungsangebot
- Angaben zur Branche und zum Marktumfeld
- Größe des Unternehmens
- Auflistung der Stärken sowie USP des Unternehmens
- Auflistung von Chancen für den Käufer
- Angaben zu den Lokalisationen
- Relevante finanzielle Eckdaten wie Umsatz und allenfalls Ertragskraft
- Grund des Verkaufs
- Angaben zum Wissenstransfer und zu einer allfälligen Einarbeitung

Gezielte Käufersuche zur Wahrung der Diskretion

Eine breite Marktansprache kann schnell zu ungewollten Leaks führen. Stattdessen ist es ratsam, potenzielle Käufer selektiv anzusprechen. Dies geschieht idealerweise in enger Abstimmung mit dem M&A-Berater, der auf ein bestehendes Netzwerk von Investoren und strategischen Käufern zurückgreifen kann.

Geeignete Käufergruppen sind:

- **Privatpersonen:** Personen, die sich den Traum der beruflichen Selbstständigkeit erfüllen wollen.
- **Strategische Investoren:** Unternehmen, die bereits in der Branche tätig sind und durch den Kauf Synergien realisieren können.
- **Private-Equity-Firmen sowie Family Offices:** Finanzinvestoren, die langfristige Wertsteigerungspotenziale und stabile Renditen suchen.

Vertraulichkeitsvereinbarungen als Schutzmechanismus

Eine gut formulierte NDA ist essenziell, um vertrauliche Informationen zu schützen. Diese Vereinbarung sollte nicht nur die Käuferseite, sondern auch Berater und andere involvierte Parteien verpflichten, keine Details über den Verkauf oder das Unternehmen preiszugeben.

Wichtige Klauseln in einer NDA:

- Definition von «geschützten Informationen»
- Verhalten im Umgang mit «geschützten Informationen»
- Regelung betreffend Kommunikation mit involvierten Parteien (Inhaber, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc.)

- Angaben über die Dauer der Gültigkeit der NDA
- Allfällige Konventionalstrafe bei Pflichtverletzung
- Gerichtsstand

Informationsweitergabe nach dem Need-to-Know-Prinzip

Um Unsicherheiten im Unternehmen zu vermeiden, sollte die Informationsweitergabe gestaffelt erfolgen:

- **Phase 1:** Nur engste Berater und der Unternehmensinhaber sind eingeweiht.
- **Phase 2:** Nach Unterzeichnung der NDA erhalten ernsthafte Kaufinteressenten detaillierte Einblicke.
- **Phase 3:** Erst nach erfolgter Nachfolgeregelung (Closing) werden Mitarbeiter, Geschäftspartner sowie die weiteren Stake-Holder informiert.

Gezielte Kommunikationsstrategie für den Übergang

Nach Abschluss der Transaktion sollte die Kommunikation mit Bedacht erfolgen. Eine unkontrollierte Verbreitung von Informationen kann Ängste schüren. Ein abgestimmter Kommunikationsplan mit klaren Botschaften ist daher unerlässlich. Empfohlene Maßnahmen:

- Interne Meetings mit der Belegschaft zur Darlegung der Fakten sowie Aufzeigung der Firmenzukunft
- Geplante Pressemitteilungen zur Positionierung nach außen
- Klare Botschaften an Kunden und Lieferanten zur Gewährleistung der Kontinuität

Fazit

Ein diskreter Unternehmensverkauf erfordert eine strukturierte und professionell durchgeführte Strategie. Durch den Einsatz erfahrener Berater, gezielte Käufersuche und eine gestaffelte Informationspolitik lässt sich der Prozess reibungslos gestalten. Dabei ist eine vorausschauende Kommunikation zentral einen erfolgreichen Abschluss und erhält den Unternehmenswert langfristig.

Zum Autor



Fabian Rudin ist Gründungspartner der Business Transaction AG. Das unabhängige Beratungsunternehmen mit einer Erfahrung von über 300 erfolgreichen KMU-Transaktionen begleitet und führt Unternehmensinhaber durch den gesamten Verkaufsprozess – von der marktnahen Firmenbewertung über die hochvertrauliche Käufersuche bis zum Vertragsabschluss und dem Vollzug.

www.businesstransaction.ch
info@businesstransaction.ch

Die

11 Gebote

DER KOMMUNIKATION

Wie
Unternehmen
mit **klaren** und
präzisen
Botschaften
ihre **Marke**
stärken
& **Kunden**
gewinnen

EIN BERICHT VON **HARALD KOPETER**

Bild: CACT Lanzarote/Jason de Caires Taylor

Gebot 1

Alle 11 Gebote exklusiv im Quantum Magazin

In dieser Ausgabe des Quantum Magazins präsentieren wir Ihnen die 11 Gebote gelungener Business Kommunikation. Diese exklusiven Einsichten bieten

Ihnen praxisnahe Strategien und wertvolle Tipps vom führenden Experten Harald Kopeter, die Ihnen helfen, Ihr Unternehmen erfolgreicher zu machen.

Die Macht der Kommunikation

Kommunikation ist der Herzschlag jeder erfolgreichen Beziehung – ob zwischen Menschen oder Unternehmen. In einer Zeit, in der Informationen schneller fließen als je zuvor, gewinnt die Kunst des klaren und präzisen Austauschs an Bedeutung. Missverständnisse sind teuer: Sie kosten Zeit, Ressourcen und oft auch Glaubwürdigkeit. Umso wichtiger ist es, Kommunikation bewusst zu gestalten – als Werkzeug, das Vertrauen aufbaut, Kooperation ermöglicht und innovative Lösungen vorantreibt.

Klarheit und Präzision – Die Eckpfeiler erfolgreicher Kommunikation

Doch wo beginnt man, wenn die Kommunikation optimiert werden soll? Eine der wichtigsten Grundlagen ist Klarheit. Diese stellt sicher, dass Botschaften verstanden und nicht nur gehört werden. Präzision wiederum sorgt dafür, dass keine Energie durch vage Formulierungen verschwendet wird. Wer sich auf diese Prinzipien fokussiert, hat im Business einen klaren Vorteil – ob in Verhandlungen, bei Präsentationen oder im Kundenkontakt.

Klarheit – mehr als nur deutliche Worte

Klarheit in der Kommunikation bedeutet, Gedanken so zu formulieren, dass sie auf Anhieb verständlich sind. Doch Klarheit beginnt nicht mit Worten, sondern im

Kopf. Nur wer selbst weiß, was er sagen möchte, kann sich klar ausdrücken. Unklare Kommunikation führt zu Unsicherheit und Fehlentscheidungen – sowohl auf persönlicher als auch auf unternehmerischer Ebene.

Ein prominentes Beispiel für die Folgen mangelnder Klarheit liefert Coca-Cola. Als das Unternehmen in den 1980er-Jahren die „New Coke“ einführte, waren die Botschaften verwirrend. War dies ein Ersatz für die klassische Cola oder eine Ergänzung? Die unklare Kommunikation führte zu einem Verkaufsdaster, da die Kunden nicht wussten, worauf sie sich einließen. Coca-Cola lernte aus diesem Fehler und kehrte zur alten Rezeptur zurück – begleitet von einer klaren, emotionalen Botschaft: „The Real Thing“.

Ein weiteres Beispiel zeigt den Erfolg klarer Kommunikation: Als Amazon-Gründer Jeff Bezos 2004 seine Strategie für die Amazon Web Services (AWS) definierte, war eine der zentralen Regeln: „Klarheit in der Kommunikation zwischen Teams ist entscheidend.“ Diese Vorgabe führte zur Entwicklung von standardisierten Schnittstellen, die es Amazon ermöglichten, interne Innovationen effizient zu skalieren. AWS ist heute einer der profitabelsten Bereiche Amazons.

Tipp für Klarheit: Stellen Sie sich vor, Sie müssten Ihre Idee einem Kind erklären. Können Sie das in drei Sätzen? Wenn nicht, ist Ihre Botschaft noch zu kompliziert.

Präzision – weniger ist mehr

Präzision bedeutet, das Wesentliche auf den Punkt zu bringen. Es geht nicht darum, möglichst viele Informationen zu teilen, sondern die richtigen. Gerade im digitalen Zeitalter, wo Menschen oft nur Sekundenbruchteile entscheiden, ob eine Botschaft relevant ist, wird

Präzision zur Schlüsselkompetenz. **Ein Meister der Präzision war der Werbepionier David Ogilvy.** Seine Kampagne für Rolls-Royce ist legendär: „At 60 miles an hour, the loudest noise in this new Rolls-Royce comes from the electric clock.“ Dieser eine Satz transportierte alle Vorteile des Autos – Luxus, Präzision und Ruhe – in wenigen Worten.

Auch Elon Musk nutzt Präzision meisterhaft in der Kommunikation für Tesla. Obwohl das Unternehmen keine klassische Werbung schaltet, verbreiten sich seine Tweets und Pressemitteilungen viral. Das Geheimnis? Sie sind prägnant, verständlich und emotional aufgeladen. An dieser Stelle lassen wir seine aktuelle politische Kommunikation aus gutem Grund einfach mal außen vor. **Tipp für Präzision:** Nutzen Sie das „50-Wörter-Prinzip“: Schreiben Sie Ihre Botschaft mit 50 Wörtern und kürzen Sie dann so lange, bis die Essenz übrig bleibt.

Klarheit und Präzision in Aktion

Internes Leadership – Führungskräfte wie Jeff Bezos setzen bewusst auf Klarheit. In Amazon-Meetings sind Präsentationen durch „PowerPoints“ verboten. Stattdessen werden präzise Memos verwendet, die Ideen in vollständigen Sätzen darlegen. Dies zwingt Teams, ihre Gedanken zu ordnen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Folge: Diskussionen verlaufen strukturierter, und Entscheidungen werden schneller getroffen.

Produktkommunikation – Apple ist bekannt für seine klaren Produktbotschaften. Denken Sie an die Einführung des iPod: „1.000 Songs in your pocket.“ Ein einfaches, bildhaftes Versprechen, das Millionen Kunden überzeugte. Diese Klarheit zieht sich durch das gesamte Marketing von Apple – von der Verpackung bis zu den Keynotes.

Kundenkommunikation – Der Reifenhersteller Michelin setzte schon früh auf Klarheit und Mehrwert. Der 1900 erstmals veröffentlichte Guide Michelin wichtige Informationen zu Tankstellen und Reparaturdiensten, erst in späterer Folge kamen Restaurants und Hotels hinzu. Mit diesem Ansatz schuf Michelin Vertrauen bei seinen Kunden und stärkte die Marke. Heute ist der Guide ein Synonym für höchsten Genuss und somit ein tolles Beispiel für eine gelungene Transformation.

Krisen – Chancen-Kommunikation – Während der COVID-19-Pandemie bewiesen Unternehmen wie Lufthansa und IKEA, wie Klarheit in der Krisenkommunikation Vertrauen schafft. Lufthansa kommunizierte klar über Stornierungsrichtlinien und Hygienekonzepte.

IKEA hingegen stellte Anleitungen zur Verfügung, wie man mit IKEA-Möbeln Homeoffice-Räume gestaltet – eine klare, nützliche Botschaft, die positiv wahrgenommen wurde.

Klarheit und Präzision schafft Wettbewerbsvorteile

Unternehmen, die sich auf Klarheit und Präzision fokussieren, schaffen Orientierung und Vertrauen in einer Welt voller Ablenkungen. Sie erleichtern Entscheidungen, stärken Kundenbeziehungen und positionieren sich als verlässliche Partner. Das Erfolgsgeheimnis liegt darin, den Kunden nicht nur mit Informationen zu überschütten, sondern gezielt die richtigen Botschaften zu senden. Ob in der internen Kommunikation, bei der Produktwerbung oder im Kundenservice – Klarheit und Präzision sind essenziell, um in der heutigen, komplexen Geschäftswelt erfolgreich zu sein. Wer diese Prinzipien meistert, hebt sich von der Konkurrenz ab, stärkt seine Marke und hinterlässt einen bleibenden Eindruck.



Im nächsten Artikel widmen wir uns der **2. Gebotsregel:** Aktives Zuhören. Erfahren Sie, wie Sie durch Empathie und echte Aufmerksamkeit Ihre Kommunikationsfähigkeiten verfeinern und Missverständnisse vermeiden können. Bleiben Sie dran!

Buchtip: DIE 11 GEBOTE GELUNGENER BUSINESS-KOMMUNIKATION, ab 27. März 2025 im Buchhandel – ISBN 978-3967392333

Zum Autor

Harald Kopeter ist Unternehmer, Buchautor und Experte für Kommunikation, Storytelling im Business und Sales. Sein aktuelles Buch „Was du nicht verkaufst, verkaufen die anderen“ zeigt in 151 Storys, wie sich Unternehmen durch professionell Kommunikation und kreatives Storytelling vom Wettbewerb abheben können.

www.haraldkopeter.com



Karriere im Wandel

Warum Orientierungslosigkeit
der Schlüssel zu Klarheit ist

EIN **BERICHT** VON HEIDI **STEINBERGER**



» ORIENTIERUNGSLOSIGKEIT IST KEIN ZEICHEN DES SCHEITERNS, SONDERN EINE CHANCE ZUR REFLEXION UND NEUAUSRICHTUNG «

Veränderung prägen unser tägliches Leben und damit steht der Mensch - als Herzstück jedes Unternehmens - vor immer neuen Herausforderungen. Geopolitische Entwicklungen, technologische Fortschritte und gesellschaftliche Umbrüche beeinflussen nicht nur Organisationen, sondern auch die individuelle berufliche Laufbahn. Dabei wird klar: Die berufliche Entwicklung ist kein geradliniger Pfad, sondern eine Reise mit Höhen, Tiefen und gelegentlichen Pausen zur Orientierung. Eine dieser Pausen ist die Phase der Orientierungslosigkeit – ein Zustand, der oft als belastend empfunden wird, jedoch essenziell für Wachstum sein kann. Orientierungslosigkeit ist kein Zeichen des Scheiterns, sondern vielmehr Ausdruck einer inneren Auseinandersetzung mit neuen Realitäten und Möglichkeiten. Sie schafft Raum für Reflexion und Neuausrichtung, die in einer volatilen, flexiblen und dynamischen Welt wichtiger denn je sind.

Berufliche Entwicklung in verschiedenen Lebensphasen

Die berufliche Laufbahn ist eng mit den unterschiedlichen Lebensphasen verknüpft. Jede Phase bringt spezifische Fragen und Herausforderungen mit sich:

- **Karrierbeginn:** Wer bin ich? Was kann ich wirklich gut? Wo kann ich meine Stärken einsetzen?
- **Mid-Career:** Bin ich auf dem richtigen Weg? Was gibt mir Sinn und Antrieb? Wie kann ich meine Erfahrungen nutzen, um mehr Verantwortung zu übernehmen?
- **Spätere Karrierestufen:** Wie möchte ich meine berufliche Reise abschließen? Was kann ich der nächsten Generation weitergeben? Welche Rolle spielt die Balance zwischen beruflichem Engagement und persönlicher Erfüllung?

In all diesen Phasen können Unsicherheiten entstehen, die oft von einem Gefühl begleitet werden, sich in einem Labyrinth aus Optionen, Erwartungen und Anforderungen zu verlieren.

Hier kommt die Karriereberatung ins Spiel.

Die Rolle des Karrierecoachs

Ein Karrierecoach bietet nicht nur Orientierungshilfe, sondern auch einen sicheren Raum für Reflexion. Gemeinsam mit dem Klienten werden die eigenen Werte, Stärken und Ziele herausgearbeitet. Dabei geht es nicht um schnelle Antworten, sondern um die richtigen Fragen:

- Was macht mich als Person aus?
- Welche Art von Arbeit gibt mir Energie und Freude?
- Wo finde ich Sinnhaftigkeit in meinem beruflichen Tun? Der Coach hilft, Klarheit zu schaffen – ein essentieller Baustein für jede berufliche Entscheidung. Denn Klarheit über das eigene Ich und die persönlichen Ziele ist der Schlüssel, um nicht nur mit den Veränderungen im äußeren Umfeld umzugehen, sondern auch um selbst aktiv zu gestalten.

Klarheit als Erfolgsfaktor

Die eigene Klarheit ist nicht nur für die individuelle Entwicklung entscheidend, sondern auch für den Erfolg des Unternehmens. Mitarbeiter, die wissen, was sie wollen und wo ihre Stärken liegen, können gezielt beitragen und werden zu Antreibern des Fortschritts. Sie sind motiviert, kreativ und belastbar – Eigenschaften, die Unternehmen in einer Zeit des Wandels dringend benötigen. Doch diese Klarheit kommt nicht von allein. Es braucht Zeit, Reflexion und oft auch die Begleitung durch einen erfahrenen Berater, der dabei hilft, die richtigen Weichen zu stellen.

Berufliche Entwicklung ist keine gerade Linie

Über die Autorin

Heidi Steinberger ist eine erfahrene Personal- und Karriereberaterin, die sich darauf spezialisiert hat, individuelle berufliche Potenziale zu erkennen und nachhaltig zu fördern. Ihre Expertise reicht von umfassender Personalberatung bis hin zu spezialisiertem Headhunting, wobei sie gezielt Fach- und Führungskräfte mit Unternehmen verbindet, die perfekt zu ihren Stärken und Zielen passen.

Die Verbindung von Sinn und Leistung

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Frage nach der Sinnhaftigkeit. Menschen, die das Gefühl haben, dass ihre Arbeit einen Beitrag leistet – sei es für das Unternehmen, die Gesellschaft oder ihre persönliche Erfüllung – arbeiten mit mehr Engagement und Leidenschaft. Sinn ist ein starker Motor, der nicht nur individuelle Leistung steigert, sondern auch die Unternehmenskultur positiv beeinflusst. Es ist Aufgabe der Führungsebene, diesen Sinn zu kommunizieren und die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Mitarbeiter ihre Stärken entfalten können.

Herausforderungen in einer dynamischen Welt

Die heutige Arbeitswelt stellt hohe Anforderungen an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Lebensläufe sind nicht mehr linear, und klassische Karriereleitern weichen immer häufiger individuellen Entwicklungspfaden. Diese Veränderungen können Unsicherheiten auslösen, bieten jedoch auch die Chance, neue Wege zu entdecken und sich selbst weiterzuentwickeln.

Hierbei unterstützt die Karriereberatung, indem sie hilft, die persönlichen Werte und Ziele mit den aktuellen Marktbedingungen in Einklang zu bringen. Sie zeigt Perspektiven auf, die vielleicht noch unentdeckt sind, und hilft dabei, den Mut zu entwickeln, neue Schritte zu wagen.

Was lernen wir daraus?

Der Mensch ist der wichtigste Antreiber des Unternehmens – doch nur, wenn er sich seiner selbst bewusst ist. Die Begleitung durch einen Karrierecoach kann dabei helfen, Orientierungslosigkeit in eine Phase der Klar

heit und Neuausrichtung zu verwandeln. In unseren Kosmos, der jeden Tag neue Pirouetten dreht, ist dies nicht nur sinnvoll, sondern notwendig, um langfristig erfolgreich und zufrieden zu sein.

Es ist in Ordnung, sich gelegentlich neu zu orientieren – ob es sich am Ende um unternehmensinterne Möglichkeiten oder externe Optionen handelt.

Es ist sogar eine Chance, um in einer unsicheren Welt Stabilität und Sinn zu finden – für sich selbst und für das Unternehmen.

Kernaussage

Der Artikel von Heidi Steinberger zeigt, dass berufliche Entwicklung kein geradliniger Prozess ist, sondern eine dynamische Reise voller Herausforderungen, Reflexionen und Neuausrichtungen. Orientierungslosigkeit wird dabei als Chance für persönliches Wachstum und Klarheit betrachtet – ein essenzieller Schritt, um in einer sich wandelnden Arbeitswelt erfolgreich und sinnstiftend tätig zu sein. Unternehmen profitieren von Mitarbeitern, die ihre Stärken kennen und Sinn in ihrer Arbeit finden, weshalb Karriereberatung und Coaching sowohl für Individuen als auch für Organisationen von unschätzbarem Wert sind. Der Mensch

bleibt der zentrale Antreiber von Wandel und Erfolg – beruflich und unternehmerisch.

Kontakt

Heid Steinberger – Karrierecoach und Personalberaterin
Human Resource Service
D-82547 Eurasburg
M: +49 172 8944 644
karriere@hrservice.de
<https://heidi-steinberger.de> – <https://hrservice.de>
LinkedIn Top Voice und Xing Insiderin

Die interessantesten Lebensläufe sind nicht mehr linear

*Wenn Unternehmen
keine neuen Mitarbeiter
finden, dürfen sie ...*

... ihre
BESTEN
auch nicht
VERLIEREN

In Zeiten des Fachkräftemangels wird Mitarbeiterbindung zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Unternehmen müssen nicht nur Talente gewinnen, sondern vor allem ihre wichtigsten Mitarbeitenden langfristig halten. Wie das gelingt, welche Herausforderungen dabei auftreten und warum eine starke Bindung sowohl Produktivität als auch Wettbewerbsfähigkeit steigert, erfahren Sie hier.

EIN BERICHT VON **LAURA KRÜGER**



In Zeiten des sich immer weiter verschärfenden Fachkräftemangels suchen Unternehmen regelmäßig nach Experten und Talenten. Im sogenannten „war for talents“ gilt es sich von der Konkurrenz abzuheben und eine attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen. Diese Aufbauarbeit beginnt aber nicht in der Außendarstellung auf Karrieremessen oder via Social-Media, sondern vor allem im Inneren des Unternehmens. Wichtige Mitarbeiter sollten den Unternehmen erhalten bleiben, um im Idealfall gar nicht erst extern in einem schwierigen Markt auf die Suche gehen zu müssen. Das Ziel muss also lauten: Mitarbeiter langfristig an das eigene Unternehmen binden. Diese Mitarbeiterbindung führt nicht nur dazu, dass man eine mögliche Nachbesetzung vermeidet, sondern fördert gleichzeitig auch die Produktivität und Effektivität des Unternehmens, da die Mitarbeiter mit einer hohen intrinsischen Motivation agieren, da sie sich mit dem Unternehmen identifizieren können.

Mitarbeiterbindung für bis zu fünf unterschiedliche Generationen

In Zeiten der Digitalisierung und des anhaltenden Wandels richten sich wachstumsstarke Unternehmen mehr und mehr als sogenannte „People Company“ aus und verfolgen dabei eine Strategie, die sich an den Mitarbeitern orientiert und bei der es eben nicht nur darum geht, die besten Talente für sich zu gewinnen, sondern eben vor allem die wichtigsten Mitarbeiter zu halten und an sich zu binden. Die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung sind vielfältig und komplex, denn oftmals arbeiten bis zu fünf unterschiedliche Generationen mit ganz

unterschiedlichen Mindsets und Bedürfnissen in den Unternehmen und die Herausforderung ist, jede einzelne dieser Generation abzuholen und ihren Vorstellungen gerecht zu werden.

Die Mitarbeiter kennen heutzutage ihren Wert

Der Fachkräftemangel hat ein Umdenken bei den Arbeitnehmern herbeigeführt. Während die eigenen Großeltern oftmals noch ihr halbes oder gar ganzes Leben in ein- und demselben Betrieb beschäftigt wa-

45 % der deutschen Arbeitnehmenden ist aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz

ren, wissen Arbeitnehmer heute, dass sie gesucht sind und einen gewissen Wert auf dem Markt haben. Nach einer Studie von PwC (PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022) wollten mehr als ein Drittel der Befragten nach einer Gehaltserhöhung fragen und jeder fünfte Befragte strebte im kommenden Jahr einen Arbeitgeberwechsel an. Gerade die Top-Talente haben neben einem großen Selbstvertrauen auch den großen Drang nach beruflicher Weiterentwicklung. Sie weiterzubilden, den nächsten

Karriere- und Entwicklungsschritt gehen zu können – all das treibt die Top-Talente meistens mehr an, als die bloße Gehaltssteigerung. Aber nicht jeder Mitarbeiter ist ein Top-Talent und strebt berufliche Weiterentwicklung an. Für viele Mitarbeiter, die in ihren Rollen mit ihren Erfahrungen mindestens genauso wichtig sind, gibt es eben auch andere Aspekte, die entscheidend sind. Erfolgreiche Mitarbeiterbindung ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen und wird gerade deshalb auch aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Im Grunde unterscheidet man zwischen vier zentralen Formen der Mitarbeiterbindung, die im Folgenden vorgestellt werden.

Die vier zentralen Formen der Mitarbeiterbindung

1. Perspektivische Bindung

1

Perspektivische Bindung

- Beruflicher Aufstieg
- Mehr Verantwortung
- Weiterbildung

Die Perspektivische Bindung ist genau die Art der Bindung, die eben im Kontext der Top-Talente bereits skizziert wurde. Mitarbeiter binden sich an ein Unternehmen, da sie die Aussicht auf berufliche Weiterentwicklung geboten bekommen und die Perspektive auf entsprechende Beförderungen, Gehaltserhöhungen und Weiterbildungen haben. Auch das Übertragen von mehr Verantwortung und einem größeren Gestaltungsspielraum spielt dabei eine wichtige Rolle.

2. Emotionale Bindung

2

Emotionale Bindung

- Sinnstiftende Arbeit
- Wertschätzung
- Teamgeist

Die emotionale Bindung an ein Unternehmen entsteht vor allem durch eine wertschätzende Unternehmenskultur. Dies beginnt in der Regel immer bei den Führungskräften. Unternehmen sollten daher bei der Besetzung ihrer Führungspositionen immer auch darauf achten, dass die entsprechenden Führungskräfte einen Führungsstil pflegen, der der eigenen Unternehmenskultur entspricht. Man sagt nicht umsonst, dass die Mitarbeiter bei einer Kündigung oftmals nicht das Unternehmen, sondern ihre Führungskraft verlassen. Ein positives Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, gelebter Teamgeist, Wertschätzung und ein Wohlfühl-Klima führen dazu, dass Mitarbeiter länger in einem Unternehmen bleiben. Auch die Tätigkeit selbst sollte sinnstiftend sein und den Arbeitnehmer erfüllen.

3. Normative Bindung

3

Normative Bindung

- Gemeinsame Werte
- Gegenseitiger Respekt
- Klare Zukunftsvision

Unter der normativen Bindung versteht man eine Bindung durch gemeinsame Wert- und Zielvorstellungen. Meistens sind das klare Zukunftsvisionen, die ein Unter-

nehmen hat und mit denen sich der Arbeitnehmer identifizieren kann. Diese Visionen werden idealerweise in einem Umfeld geschaffen, dass sich durch gegenseitigen Respekt auszeichnet und dem Mitarbeiter das Gefühl gibt, dass auch er einen wichtigen Teil zur Strategie der Zukunft beitragen kann.

4. Rationale Bindung

4

Rationale Bindung

- Faires Gehalt
- Betriebliche Altersvorsorge
- Flexible Arbeitsmodelle

Die rationale Bindung ist im Zuge der Corona-Pandemie immer wichtiger geworden. In Fachkreisen spricht man von der sogenannten „Great Resignation“. Als Great Resignation bezeichnet man eine exorbitant hohe Anzahl an Kündigungen seit der Corona-Pandemie. Nach langen Zeiten im Home-Office während der Pandemie haben sich für viele Mitarbeiter die Prioritäten geändert. Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in den Vordergrund gerückt, da ohne Produktivitätsverlust im Home-Office deutlich mehr Flexibilität für die Familie möglich wurde.

Viele Menschen haben auch ein anderes Gesundheitsbewusstsein entwickelt und wollen für den Job keinen Stress und Burnout mehr in Kauf nehmen. Genau an diesem Punkt setzt die Rationale Bindung an, die den Mitarbeitern neben einem fairen Gehalt, einer betrieblichen Altersvorsorge oder sonstigen Gesundheitsprogrammen, auch flexible Arbeitszeitmodelle und Home-Office-Möglichkeiten bietet.

Die emotionale Mitarbeiterbindung ist so gering wie nie

Was in der Theorie so leicht klingt, scheint in der Praxis bis heute nur selten zu funktionieren. Der „Gallup Engagement Index“ misst jährlich die emotionale Bindung der Arbeitnehmer gegenüber ihrem Arbeitgeber. In 2023 war die Zahl der Mitarbeitenden ohne emotionale Bindung auf dem höchsten Stand seit 2012.

Mit 45 Prozent der deutschen Arbeitnehmenden ist fast die Hälfte entweder aktiv der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz oder offen für neue Herausforderungen. Ein gefährlicher Trend, der bei vielen Unternehmen weiterhin für hohe Fluktuation sorgen wird. Die große Herausforderung bleibt weiterhin allen unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden und einen guten Mix aus Maßnahmen zu etablieren, der möglichst alle Mitarbeitenden anspricht.

Viele Unternehmen scheuen die Kosten für gewisse Anreizsysteme, aber wer die Anreizsysteme richtig einsetzt, wird schnell merken, dass der Nutzen die Kosten bei weitem übersteigt. Im Folgenden werden die sechs wichtigsten Eckpfeiler erfolgreicher Mitarbeiterbindung vorgestellt.

Die sechs wichtigsten Eckpfeiler erfolgreicher Mitarbeiterbindung

1. Arbeitsumfeld & Organisation

Zufriedene Mitarbeiter sind motivierter, leistungswilliger und deutlich weniger krank. Unternehmen können diese Zufriedenheit durch die Gestaltung und Organisation des Arbeitsumfeldes entscheidend beeinflussen. Eine „Wohlfühlatmosphäre“ stärkt die Bindung zum Unternehmen enorm.

- Professionelles Equipment und ergonomische Ausstattung
- Kostenlose und abwechslungsreiche Verpflegung
- Flexibles Arbeiten (Home-Office)
- Möglichkeit zur Teilzeitarbeit oder Job-Sharing
- Kinderbetreuung (Notfallbetreuung, Betriebskindergarten)
- Teamevents

2. Entwicklung und Aufstieg

Mitarbeiter binden sich an Unternehmen, wenn sie das Gefühl bekommen, dass sie gefordert und gefördert werden. Das Thema Personalentwicklung und die Förderung vorhandener Potenziale sollte daher immer ein zentrales Thema der Mitarbeiterbindung sein.

- Regelmäßiges Feedback und Mitarbeitergespräche
- Mentoren-Programme
- Teamentwicklungsmaßnahmen
- Aufstiegsmöglichkeit (Fach- oder Führungskarriere)
- Steigende Verantwortung
- Abwechslungsreiche Aufgaben
- Möglichkeit zur Arbeit im Ausland, um internationale Erfahrungen zu sammeln
- Regelmäßige Gehaltsanpassungen
- Betriebliche Weiterbildung

3. Gesundheit & Freizeit

Das Thema Gesundheit ist spätestens seit der Corona-Pandemie für viele Mitarbeiter in den Fokus gerückt. In Zeiten, in denen auch die Krankenkassenleistungen zurückgehen, ist betriebliches Gesundheitsmanagement für viele Mitarbeiter ein wertvoller Benefit. Gleichzeitig hat es auch für Unter-

nehmen nur Vorteile, denn gesunde Mitarbeiter haben weniger krankheitsbedingte Fehltage und sind deutlich produktiver. Das Thema Gesundheit geht heutzutage auch immer mit der Freizeit einher, denn eine gesunde Work-Life-Balance und das Vermeiden von Stress und Überforderung steht im Mittelpunkt.

- Ernährungsberatung
- Impfangebote
- Vermeiden von Überstunden
- Ermöglichen von Sabbaticals
- Betriebliche Sport- und Fitnessangebote
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

4. Employer Branding & (Personal-)Marketing

Employer Branding und Personalmarketing sind zentrale Säulen der Außenwahrnehmung eines Unternehmens. Um sich möglichst positiv als Brand am Markt zu positionieren, gibt es unterschiedliche Maßnahmen, die man stets im Blick haben sollte.

- Social-Media-Aktivitäten – attraktive Präsenz auf allen Kanälen
- Karriere-Events und Messen
- Imagekampagnen
- Karriereportal auf der Unternehmensseite
- Hochschulrecruiting
- Gelungene und sich abhebbende Stellenausschreibungen, die deutlich individueller als andere gestaltet sein sollten
- Gelungene Candidate Experience (oftmals auf Portalen wie kununu für potentielle Bewerber einsehbar)
- Guter organisierter Onboarding-Prozess

- Markenbotschafter des eigenen Unternehmens (Corporate Influencer)
- Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programme
- Willkommenskultur

5. Kultur & Kommunikation

Werte und Visionen, die das Unternehmen nach außen kommuniziert, zieht automatisch Kandidaten an, die einen hohen Cultural-Fit haben. Unternehmen müssen durch Leitbilder Vertrauen schaffen und damit auch Transparenz zeigen.

- Offene Kommunikation der Wert- und Zielvorstellungen
- Eine interne Plattform zum Austausch & Wissenstransfer
- Mitarbeitermagazine und Newsletter
- Eindeutige Zukunftsvision
- Work-Life-Balance
- Social Responsibility
- Nachhaltiges Arbeiten

6. Vorteile & Benefits

Neben der vielen sogenannten „weichen“ Faktoren, kommt es in Zeiten von steigender Inflation am Ende des Tages vor allem auch auf die finanziellen Vorteile an, die ein Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb bieten kann. Dabei spielen nicht nur reine Gehaltsbestandteile eine wesentliche Rolle, sondern auch mögliche Vergünstigungen oder Mitarbeiterrabatte können entscheidenden Einfluss nehmen. Wichtig ist beim Thema Gehalt, dass die Unternehmen nicht vergessen, die Gehälter ihrer langjährigen Mitarbeiter regelmäßig anzuheben, denn vergleichbare Experten am Markt, die das Unternehmen mehrfach gewechselt haben, können

durch die diversen „Wechselprämien“ bereits deutlich mehr verdienen, was zu großer Unzufriedenheit bei langjährigen Mitarbeitern führen kann.

- Urlaub- und Weihnachtsgeld
- Bonuszahlung
- Betriebliche Altersvorsorge
- Firmenhandy, Firmenlaptop, Firmenwagen
- Sachgutscheide & Personalrabatte
- Jobticket oder Fahrtkostenzuschuss
- Geldwerte Vorteile

Fazit

Die Auswahl an Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung sind vielfältig und am Ende des Tages muss jedes Unternehmen ganz individuell eine erfolgreiche Strategie zur Mit-

arbeiterbindung entwickeln. Unterschiedliche Branchen bedingen, dass die Belegschaft ganz konträr aufgestellt sein kann. Unternehmen müssen ihre Zielgruppe kennen und deren Bedürfnisse über alle Generationen hinweg richtig einschätzen lernen. Ganz am Anfang des Prozesses sollte immer eine ausführliche Analyse stehen: Wie wird unser Unternehmen von außen und von innen wahrgenommen? Welche Besonderheiten weist die Belegschaft auf? Die große Kunst ist aus diesen Antworten dann den richtigen Methoden-Mix abzuleiten, der die Mitarbeiterbindung mittel- und langfristige entscheidend beeinflussen kann. Ein pauschales Erfolgsrezept gibt es nicht und gerade deshalb sollten Unternehmen innerhalb ihrer Personalabteilung auch Experten einstellen, die sich intensiv mit diesem Thema beschäftigen

und eine Strategie für die Zukunft entwickeln. Im Zuge des Fachkräftemangels können Unternehmen es sich schlichtweg nicht mehr leisten, wichtige Mitarbeiter zu verlieren, denn die Nachbesetzung ist oftmals kostspielig und äußerst langwierig. Daher gilt: Die Mitarbeiterbindung ist heutzutage wichtiger denn je, denn wenn Unternehmen keine neuen Mitarbeiter finden, dürfen sie ihre besten eben auch nicht verlieren. ///

Bull Research Consulting

+49 (0)6181 98205-33

+49 (0)151 10103312

laura.krueger@bull-research.com

www.bull-research.com

Die sechs wichtigsten Eckpfeiler erfolgreicher Mitarbeiterbindung





Credit: Adobe Stock 1033975191

Cyber Security ist Chefsache!

Ein Leitfaden für (Interim) Manager

EIN BERICHT VON ANDREAS LAU

Cyber Security als Erfolgsfaktor in der Restrukturierung – Was (Interim) Manager wissen müssen!

Mit praxisnahen Tipps und Checkpoints von einem Interim Manager Provider und Restrukturierungsexperten.

In der digitalen Welt sind Unternehmen einer Vielzahl von Bedrohungen durch Cyberangriffe ausgesetzt. Besonders in Krisen- und Restrukturierungsphasen, wenn Unternehmen finanziell unter Druck stehen, wird Cyber Security zu einem kritischen Thema. Cyberkriminelle nutzen die Schwachstellen von Unternehmen aus, deren IT-Infrastruktur oft veraltet ist oder deren Ressourcen zur Sicherung begrenzt sind. Die Auswirkungen von Cyberangriffen können verheerend sein, von Produktionsausfällen über Datenverluste bis hin zur Existenzbedrohung und Insolvenz. Dieser Artikel beleuchtet die Bedeutung von Cyber Security in Restrukturierungssituationen und gibt **praxisorientierte Empfehlungen für das Management** von Cyberrisiken.



ANDREAS LAU

ist geschäftsführender Partner der HANSE Interim Management GmbH. Neben der Vermittlung von Interim Managern hat er sehr umfassende Erfahrung aus rund 200 persönlich verantworteten Mandaten als Unternehmensberater oder Interim Manager (CRO) in den Bereichen Sanierung, Restrukturierung, Transformation, Ertragssteigerung, und M&A. Dadurch hat er in rund 150 Branchen die Geschäftsmodelle intensiv kennenlernen dürfen. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in Interim Manager Vermittlung und Beratung und 7-jährige Erfahrung im Linienmanagement überwiegend mittelständischer Unternehmen. Andreas Lau ist Vorstandsmitglied des AIMP (Arbeitskreis Interim Management Professionals).

” **Restrukturierung ohne Cyber Security ist wie ein Haus ohne Fundament – die Risiken sind existenzbedrohend.!**
– Andreas Lau

Manager als Cyber-Schutzschild: Wie (Interim) Manager fit gemacht werden

HANSE Interim legt großen Wert darauf, dass Interim Manager umfassend geschult werden, um im Ernstfall effektiv agieren zu können. Die Cyber Security-Schulungen, die von Geschäftsführer Andreas Lau durchgeführt werden, sind praxisorientiert und basieren auf realen Fallbeispielen aus der Industrie. In diesen Schulungen lernen Manager, Cyberangriffe schnell zu erkennen und ein effektives Management auf solche Bedrohungen zu setzen.

Seit fast 25 Jahren ist HANSE Interim mit Andreas Lau führend im Interim Management und spezialisiert auf die kurzfristige Besetzung von interimistischen Führungspositionen sowie dem Management kritischer, auch insolvenznaher Projekte.

Mit einem Pool von über 3.500 hochqualifizierten Interim Managern aus 30 Funktionsbereichen und mehr als 280 Branchen bietet HANSE Interim umfassende Experten für eine Vielzahl von interimistischen Personalbedarfen in unterschiedlichsten Unternehmenssituationen.

Schwerpunkt der Schulungen:

- 1. Bedrohungswahrnehmung:** Cyberangriffe sind laut Unternehmerumfragen das größte Risiko. Die Schäden in Deutschland stiegen 2023 um 50 % auf 206 Mrd. EUR*. Besonders der Mittelstand ist betroffen, und jeder Angriff kann zum Totalverlust des Unternehmens führen. Etwa 20 % der betroffenen Firmen standen am Rande der Insolvenz. *Quelle: Bitkom-Umfrage 2023 unter 1.002 betroffenen Unternehmen
- 2. Bedrohungserkennung durch KI:** Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz zur Bedrohungserkennung wird zunehmend wichtiger. Moderne Tools können genutzt werden, um Bedrohungen proaktiv zu erkennen.
- 3. Notfallpläne und Incident Management:** Unternehmen sollten klare Notfallpläne entwickeln, die beschreiben, wie Manager auf Cyberangriffe reagieren können, um die Auswirkungen zu minimieren.
- 4. Finanzielle und rechtliche Aspekte:** Wie Cyber-Versicherungen optimal genutzt werden, um finanzielle Risiken abzufedern und wie rechtliche Verpflichtungen erfüllt werden.

Die Rolle der Checkliste: Ein ideales Werkzeug für Cyber Security im Krisenmanagement

Die von HANSE Interim bereitgestellte Cyber-Security-Checkliste hilft Interim Managern, potenzielle Schwachstellen in der IT-Sicherheitsarchitektur eines Unternehmens schnell zu identifizieren und zu beheben. Diese Checkliste wurde speziell für Manager entwickelt, die in Krisen- oder Restrukturierungsprozessen arbeiten.

Wichtige Punkte der Checkliste:

- 1. IT-Sicherheitsverantwortliche bestimmen:** Klare Zuständigkeiten für die IT-Sicherheit sind in Restrukturierungsprozessen entscheidend. Regelmäßige Sicherheitsüberprüfungen und Schulungen sind essenziell. Praxisbeispiel: Ein mittelständisches Produktionsunternehmen erlitt einen schweren Cyberangriff durch Ransomware, weil die IT-Verantwortlichkeiten unklar waren. Ein definiertes IT-Sicherheitsteam hätte den Schaden minimieren können.
- 2. Regelmäßige Wartung und Updates:** Veraltete Systeme bieten Angriffsmöglichkeiten. Unternehmen sollten ihre IT regelmäßig aktualisieren.

- 3. Backup-Strategien und deren Umsetzung:** Regelmäßige Backups sind eine grundlegende Sicherheitsmaßnahme. Unternehmen sollten wöchentliche Backups durchführen und diese sicher speichern. Praxisbeispiel: Ein international tätiges Handelsunternehmen konnte seine Daten nach einem Ransomware-Angriff dank regelmäßiger Backups schnell wiederherstellen.

- 4. Passwort- und Zugangsbe-rechtigungspolitik:** Unsichere Passwörter und unzureichende Zugriffskontrollen sind häufige Ursachen für Cyberangriffe. Eine strikte Passwortpolitik ist usus
- 5. Firewalls, Virenschutzsysteme und Netzwerküberwachung:** Unternehmen sollten Systeme einsetzen, die verdächtige Aktivitäten frühzeitig erkennen und den Zugang zu sensiblen Daten kontrollieren.

- 6. Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter:** Mitarbeiter-schulungen sind entscheidend, um das Bewusstsein für potenzielle Bedrohungen zu schärfen.
- 7. Versicherungsschutz gegen Cyberrisiken:** Prüfe Sie, ob der Versicherungsschutz gegen Cyber Angriffe ausreichend ist.
- 8. Notfall- und Wiederherstellungskonzepte:** Unternehmen sollten Notfallpläne haben, um im Ernstfall schnell zu reagieren.

Sind Unternehmen in der Restrukturierung besonders anfällig für Cyber-Angriffe?

In Restrukturierungsphasen konzentrieren sich Unternehmen oft auf die Stabilisierung ihrer Finanzen, wodurch die IT-Sicherheit vernachlässigt wird. Cyberkriminelle nutzen diese Lücke aus. Cyberangriffe bedrohen nicht nur den laufenden Betrieb, sondern können auch die gesamten Restrukturierungsbehungen gefährden, indem sie wichtige Geschäftsdaten und -systeme lahmlegen. Wirtschaftliche und rechtliche Folgen von Cyber-Angriffen – Eine Bedrohung für die Restrukturierung Cyberangriffe stellen nicht nur eine technische Herausforderung dar, sondern bergen auch immense wirtschaftliche und rechtliche Risiken. Insbesondere in Restrukturierungsphasen kann ein Cyberangriff das Unternehmen in den Ruin treiben. In vielen Fällen

führt der Verlust von Kundendaten oder der Ausfall kritischer IT-Systeme zu Umsatzverlusten und Vertrauensverlust bei Kunden und Partnern. Eine Studie aus dem Jahr 2023 zeigt, dass fast 60 % der Unternehmen*, die von einem schweren Cyberangriff betroffen sind, auch langfristige wirtschaftliche Schäden davongetragen haben.*Quelle: Bitkom Research; Wirtschaftsschutz 2024

→ → →

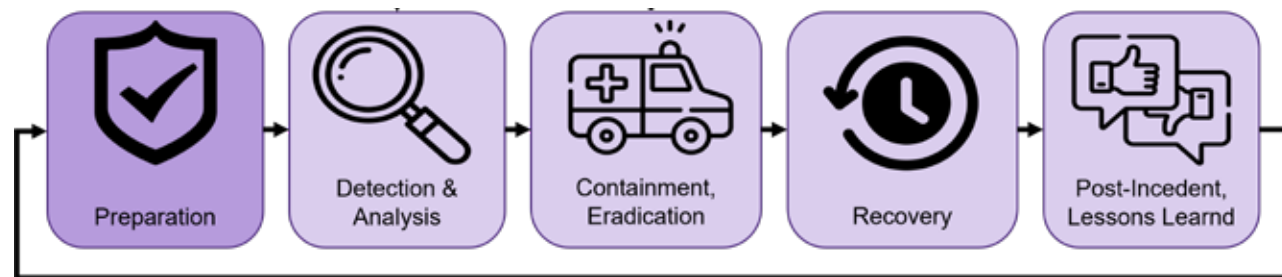
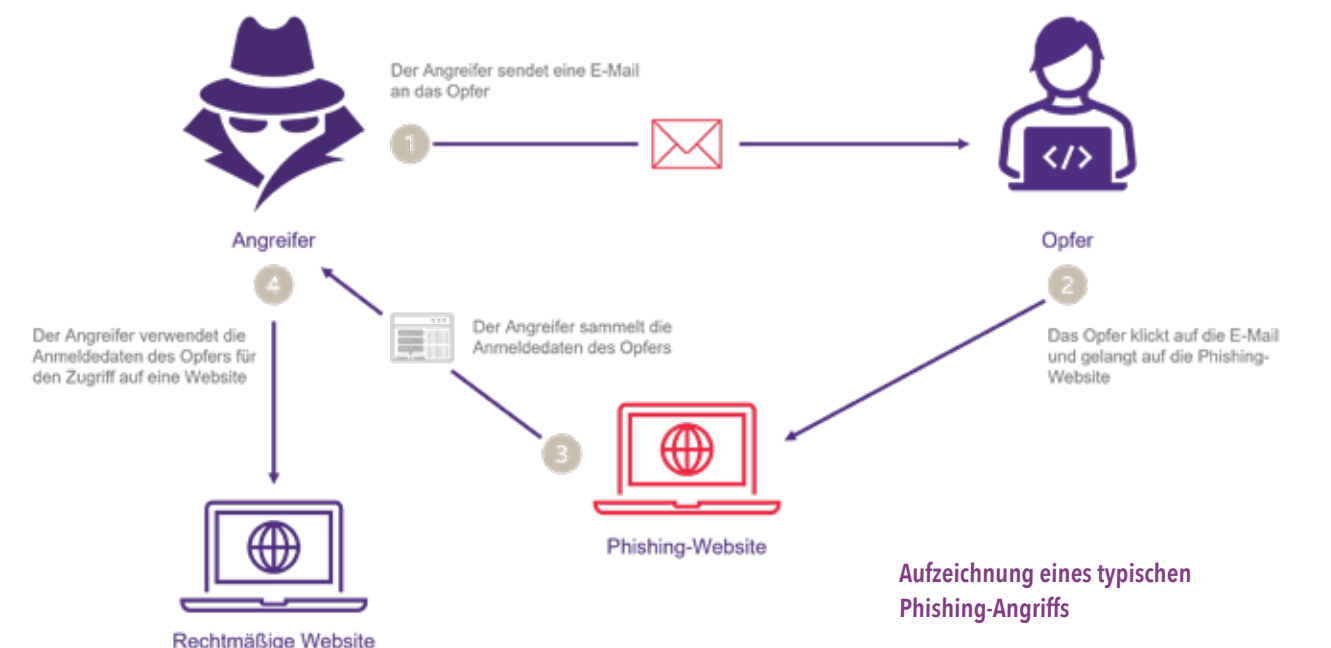


Abbildung eines Incident Management

Vortrag als Service für Unternehmen: Wer Interesse an dem Vortrag hat, kann sich gerne an HANSE Interim direkt wenden.



Aufzeichnung eines typischen Phishing-Angriffs

Fazit: Cyber Security als unverzichtbarer Bestandteil im Restrukturierungsplan

Kontakt | HANSE Interim Management GmbH – Andreas Lau
lau@hanse-interimmanagement.de
hanse-interimmanagement.de

In Restrukturierungsprozessen wird häufig der Fehler gemacht, Cyber Security als nachrangig zu betrachten. Unternehmen in finanzieller Schieflage sind besonders anfällig für Cyberangriffe, deren Folgen existenzbedrohend sein können. Daher muss Cyber Security von Anfang an in den Restrukturierungsplan einfließen.

Ein gängiges Muster in diesen Fällen ist die Rechtfertigung der Geschäftsführung. Ich höre immer wieder die gleichen Ausflüchte: „Wir konnten nicht vorhersehen, dass künstliche Intelligenz so schnell an Bedeutung gewinnt.“ Oder: „Wie hätten wir wissen sollen, dass ein Krieg in der Ukraine ausbricht?“ Solche Erklärungen sind für mich ungenügend. Selbst für unvorhersehbare Ereignisse gibt



es Notfallpläne. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf Krisen vorbereitet sind und ihre KPIs (Key Performance Indicators) im Blick haben. Diese Kennzahlen dienen als Frühwarnsystem und helfen dabei, sich auf Krisen rechtzeitig einzustellen.

Wenn der Umsatz einbricht oder der Marktanteil schwindet, kündigt sich das in den meisten Fällen an – es gibt klare Warnzeichen. Doch oft wird diese Phase übersehen oder nicht ernst genommen, bis die Probleme nicht mehr ignoriert werden können. Mein Team und ich treten dann auf den Plan, um das Ruder herumzureißen. Mit einem externen Blick und frischen Ansätzen können wir die notwendigen Entscheidungen treffen, die oft intern aufgrund von Betriebsblindheit nicht mehr wahrgenommen werden.



Abbildung einer Backup Strategie, z. B. 3-2-1-Regel

Cybertruck



4.990 kg
Anhängelast

547 km
Geschätzte Reichweite

2,7 Sek.
0 - 100 km/h

MINENFELD, BEDEUTUNGS- LOSIGKEIT, LEADERSHIP

ENTLANG DER
GRENZE DES WAHNSINNS

EIN BERICHT VON JÜRGEN W. SCHMIDT

Jürgen W. Schmidt erzählt von einer Reise, die sein Leben für immer verändert hat. Mitten im tödlichen Berm der Westsahara, einem **2.700 km langen Minenfeld**, traf er Entscheidungen, die über **Leben und Tod** bestimmten – und erkannte, **was wirklich zählt.**



A

Als Interim Manager war ich 22 Jahre lang gewohnt, unpopuläre Entscheidungen zu treffen und schnell zu handeln, ohne die Chance auf einen zweiten Versuch. Entscheidungen, die Jobs, Mitarbeiterkarrieren oder Unternehmen retten konnten – oder sie ruinieren. Diese Fähigkeit war in der Business-Welt oft entscheidend, und ich weiß, dass auch meine zwölf Jahre Militärausbildung eine entscheidende Rolle dabei spielten, wie ich Situationen einschätzte und auf Unsicherheiten reagierte. Die militärische Ausbildung hatte mich gelehrt, unter Druck ruhig zu bleiben und die Kontrolle zu behalten – Fähigkeiten, die mir auch in den gefährlichsten Momenten meines Lebens inmitten eines Minengürtels von unschätzbarem Wert sein sollten. Einen Tag nach meinem Geburtstag traf ich im Rahmen meiner Reise in die Westsahara eine Ent-

scheidung, die alles verändern sollte. Eigentlich sollte es eine einfache Etappe werden. 400km Straße durch die Wüste nahe der algerischen Grenze von Es-Smara über Al Mahbas und Zag nach Assa. Stattdessen fuhr ich entlang des Berms in der Westsahara – einem 2.700 Kilometer langen Wall aus Sand, Stein und Tod.

7 Millionen Landminen

Der Berm, der das marokkanisch besetzte Gebiet von dem von der Frente Polisario kontrollierten Gebiet trennt, ist keine Straße, kein Pfad. Er ist ein Todesstreifen, gesäumt von über sieben Millionen Landminen, Soldaten mit Drohnen, elektronischer Sicherung und Panzern auf der einen Seite, und der ewigen Leere der Wüste und der Frente Polisario auf der anderen. Es war ein idiotischer Trip, den ich aus Trotz oder Eskapismus gepaart mit mangelnder Vorbereitung antrat – vielleicht

auch eine Kombination aus Allem. Akribische Vorbereitung war über 40 Jahre lang mein Geschäft und nun wollte ich etwas lockerer entscheiden.

Zwischen Leben und Tod

Der Berm - Eine Hölle ohne Orientierung - Schon nach den ersten 200 Kilometern wurde mir langsam klar, dass dies kein Abenteuer mehr war, sondern eine Wette gegen mein eigenes Leben. Aber der „Point of no Return“ war bereits überschritten. Alle Karten waren unbrauchbar, der Diesel knapp, keine Mobilfunkverbindung und keine Navigation mit Satellitenkarten und keine Hilfe da die Region als militärisches Sperrgebiet fast menschenleer ist.

Jeder Meter war eine Entscheidung zwischen Leben und Tod. Während die Sonne wie ein Flammenwerfer auf die Windschutzscheibe brannte, war der einzige Sound das Knirschen der Reifen auf den Steinen und mein Herz, das zeitweise wie ein Presslufthammer schlug.

Ich fuhr langsam, denn zu schnell hätte eine Mine auslösen können, und zu langsam bedeutete, von Rebellen entdeckt zu werden. Links die marokkanischen Soldaten, rechts die Front der Polisario. Zeitweise wusste ich nicht in welchem militärischen Einflussgebiet ich

mich befand. Meine Gedanken waren von existenziellen Fragen durchdrungen: Wird mein Sohn ohne mich klar kommen? Werde ich überhaupt überleben? Wenn ja, werde ich die Tourniquets benutzen, die ich immer dabei habe, wenn mir eine Mine das Bein wegreißt? Oder bleibe ich dann einfach liegen? Diese Fragen kreisten wie ein Sturm in meinem Kopf, während die Realität des Ortes mich immer tiefer in ein Gefühl der Isolation zog.

Militär oder Rebellen, wer kriegt mich zuerst?

Die Nacht voll Dunkelheit und Zweifel - Die Nacht die ich 500m vom Wall verbringen musste war die stillste meines Lebens. Kein Tier, kein Wind, kein Geräusch. Nur Stille und Dunkelheit. Mit Einbruch der Dunkelheit wurde jede Bewegung unmöglich. Meine Scheinwerfer hätten mich verraten und somit keine Orientierung – nur die Dunkelheit der Wüste und das Wissen, dass jede falsche Entscheidung nur wenige Zentimeter neben einer Spur zu fahren tödlich sein könnte. Die Stille war erdrückend, nur unterbrochen von der Schönheit des sternklaren Nachthimmels betrachtet durch meine Dachluke. Ich musste aber jede Minute damit rechnen das mich das Militär oder die Rebellen aufgreifen, die auch dafür bekannt sind Lösegeld zu erpressen. In diesen Stunden dachte ich an meine Restfamilie, an

→→→



meinen Sohn, der bereits den Verlust seiner Mutter verkraften musste. Ich hatte ihm versprochen, immer für ihn da zu sein – und jetzt war ich hier, allein und ohne Garantie, je zurückzukehren. Einen Notruf über meinen Satellitenpager wollte ich noch nicht absetzen, denn die Nachricht hätte ihn beunruhigt und was hätte er auch tun sollen?

Ich dachte an die Entscheidungen, die mich an diesen Ort geführt hatten. War es wirklich Trotz nicht früh genug umzukehren? Oder war es die Suche nach Abenteuer oder etwas Größerem, einer Bedeutung, die ich in meinem bisherigen Leben so nicht gefunden hatte? Die Nacht gab keine Antworten, nur weitere Fragen, denn ich wusste nicht auf welchem Gebiet ich mich befand.

„Folge uns!“ rief einer mit franz.-arabischem Akzent

Rettung in der Hölle - Am Morgen, als Hoffnung und Orientierung fast verschwunden waren, tauchten zwei Sahrauis auf als ich 10 Meter vor dem Wall stand und mir unschlüssig war ob ich ihn nun überwinden sollte oder nicht. Mit meinem Geländewagen wäre es kein Problem gewesen. Sie fuhren einen 70 Jahre alten Land Rover, vollgepackt mit Rost und Geschichte. Ihre Augen waren ehrlich, ihre Bewegungen zielgerichtet. „Folge uns!“ rief einer von ihnen in einem Mix aus Französisch und Arabisch als sie verstanden hatten wohin ich wollte – zum Airstrip Pistenflugfeld der UN (MINURSO), den ich mir als Zwischenetappe ausgesucht hatte.

Wild mit den Händen in der Landschaft fuchtelnd erklärten sie mir noch „attention, bum bum“. Sie konnten den Minengürtel wie ihre Westentasche und führten mich zehn Kilometer durch die Hölle, mit einer Geschwindigkeit, die in einer Steinwüste keine Fehler verzeiht. Ich folgte, mein Herz hämmerte, während ich Zentimeter von der Katastrophe entfernt blieb. Ich wusste auch nicht ob die Beiden nun zur Frente Polisario gehörten oder in Marokko lebende Sahrauis waren. Ich habe ihnen und meinem Bauchgefühl vertraut, denn ich hatte keine andere Wahl.

Der Weg war ein Tanz auf Messers Schneide. Jeder Meter verlangte ungeteilte Konzentration, jeder Augenblick könnte der letzte sein wenn ich aus der Spur fahre. Die Sahrauis navigierten durch die gefährliche Zone mit einer Selbstverständlichkeit, die gleichzeitig beruhigend und beängstigend war. Ich wusste, dass mein Leben in ihren Händen lag, und doch schien es ihnen keine Last zu sein. Es war, als hätten sie in dieser feindlichen Umgebung eine Art Frieden gefunden, den ich nicht begreifen konnte.

Mein Leben aus der Business-Welt war plötzlich bedeutungslos geworden

Das Ende der Welt – und meines alten Lebens - Als ich die Militärsperrezone Al Mahbas erreichte, war ich nicht nur erleichtert, sondern auch verändert. Der Berm ist nicht nur ein Ort, eine Grenze ähnlich der zur DDR – er ist eine Idee. Eine Idee, dass Menschen alles tun werden, um sich selbst zu zerstören. Und inmitten dieser menschenfeindlichen Welt realisierte ich, dass mein Leben in der Business-Welt der letzten 40 Jahre plötzlich völlig bedeutungslos geworden war. All die Strategien, Meetings und Erfolge schienen wie heiße Luft.

Es ist schwer, in einem klimatisierten Konferenzraum über Umsatzsteigerung zu sprechen, wenn man gerade erlebt hat, wie nah Tod und Leben beieinander liegen. Es ist unmöglich, dieselbe Wichtigkeit auf Quartalszahlen zu legen, wenn man weiß, dass Menschen wie 170.000 Sahrauis Tag für Tag in der Hölle des Berms oder in Algerischen Lagern überleben, ohne eine Wahl zu haben.

Zurück in die Zivilisation

Mein Business-Leben war ein Kartenhaus, das dieser eine Trip mit einem Hauch aufgelöst hatte wie der Wind der Sahara den Sand vertreibt. Zurück in der „Zivilisation“ fühlte sich alles surreal an. Die normalen Ge-

Mein **Business-Leben** war ein **Kartenhaus**, das **dieser eine Trip** mit einem **Hauch aufgelöst hatte** wie der **Wind der Sahara den Sand vertreibt**.

räusche der Stadt, das Summen von Gesprächen, das Klicken von Tasten – all das war so weit entfernt von der stillen, tödlichen Welt des Berms. Ich wusste, dass ich nicht einfach weitermachen konnte wie bisher. Die Erfahrung hatte etwas in mir ausgelöscht und gleichzeitig etwas Neues entzündet.

Der Anfang von etwas Neuem

Ein Gedanke, der mich nicht losließ: vielleicht als Partner oder Mitarbeiter der MINURSO (UN) zurückkehren, um bei der Minenräumung in der Sahara zu helfen. 2 Wochen nach meinem idiotischen Trip hatten erneut zwei Soldaten dort durch Minen ihr Leben verloren. 1.500 – 1.800 Minenopfer gibt es dort bereits. Vielleicht würde ich mein Wissen und meine Zeit in etwas investieren, das einen Unterschied im Leben der Menschen dort und in meinem macht.

Aber eines fühlte ich: Die Business-Welt, wie ich sie kannte, war für mich wohl vorbei. Dieser Wall hatte mir die Augen geöffnet. Er hatte mir gezeigt, dass wahre Bedeutung nicht nur in PowerPoint-Präsentationen oder Geschäftsabschlüssen liegt, sondern in der Entscheidung, was man aus seinem Leben macht, wenn man eine zweite Chance bekommt. Und ich habe vor, diese Chance zu nutzen.

Der Berm in der Westsahara ist kein Ort für Menschen – und doch leben dort welche. Menschen, die nicht einfach wegfahren können wie ich. Die Sahrauis haben mir mehr gezeigt als den Weg aus der Hölle. Sie haben mir gezeigt, wie klein meine Sorgen und wie groß meine Verantwortung sein können. Mein altes Leben war vorbei, aber vielleicht war genau das der Anfang von etwas Neuem. Vielleicht war es die Gelegenheit, eine Bedeutung zu finden, die über persönliche Erfolge hinausgeht. In den Wochen auf meiner Rückreise begann ich, meine Prioritäten neu zu ordnen. Ich suchte

nach Wegen, wie ich die Erfahrung nutzen könnte, um etwas Sinnvolles beizutragen. Die Idee, bei der Minenräumung mitzuwirken, ließ mich nicht los. Es war, als hätte der Berm nicht nur meine Perspektive verändert, sondern auch eine neue Richtung in meinem Leben vorgegeben. Aber vielleicht reise ich jetzt auch nur noch, aber an etwas weniger gefährliche Orte.

Der Berm in der Westsahara ist mehr als nur ein tödlicher Ort. Er ist ein Spiegel, der uns zeigt, wer wir sind und was wirklich zählt. Für mich war er die Grenze zwischen meinem alten und meinem neuen Leben. Die Sahrauis, die mich retteten, und die Wüste, die mich prüfte, haben mir mehr beigebracht als alle Business-Seminare zusammen. Und dafür bin ich unendlich dankbar. ///

Über den Autor:

Jürgen W. Schmidt ist ein erfahrener Interim Manager und Führungspersönlichkeit mit mehr als 22 Jahren Erfahrung in der Unternehmensanierung, Restrukturierung und Krisenbewältigung. Seine Expertise umfasst die schnelle Entscheidungsfindung in hochkomplexen Situationen, insbesondere

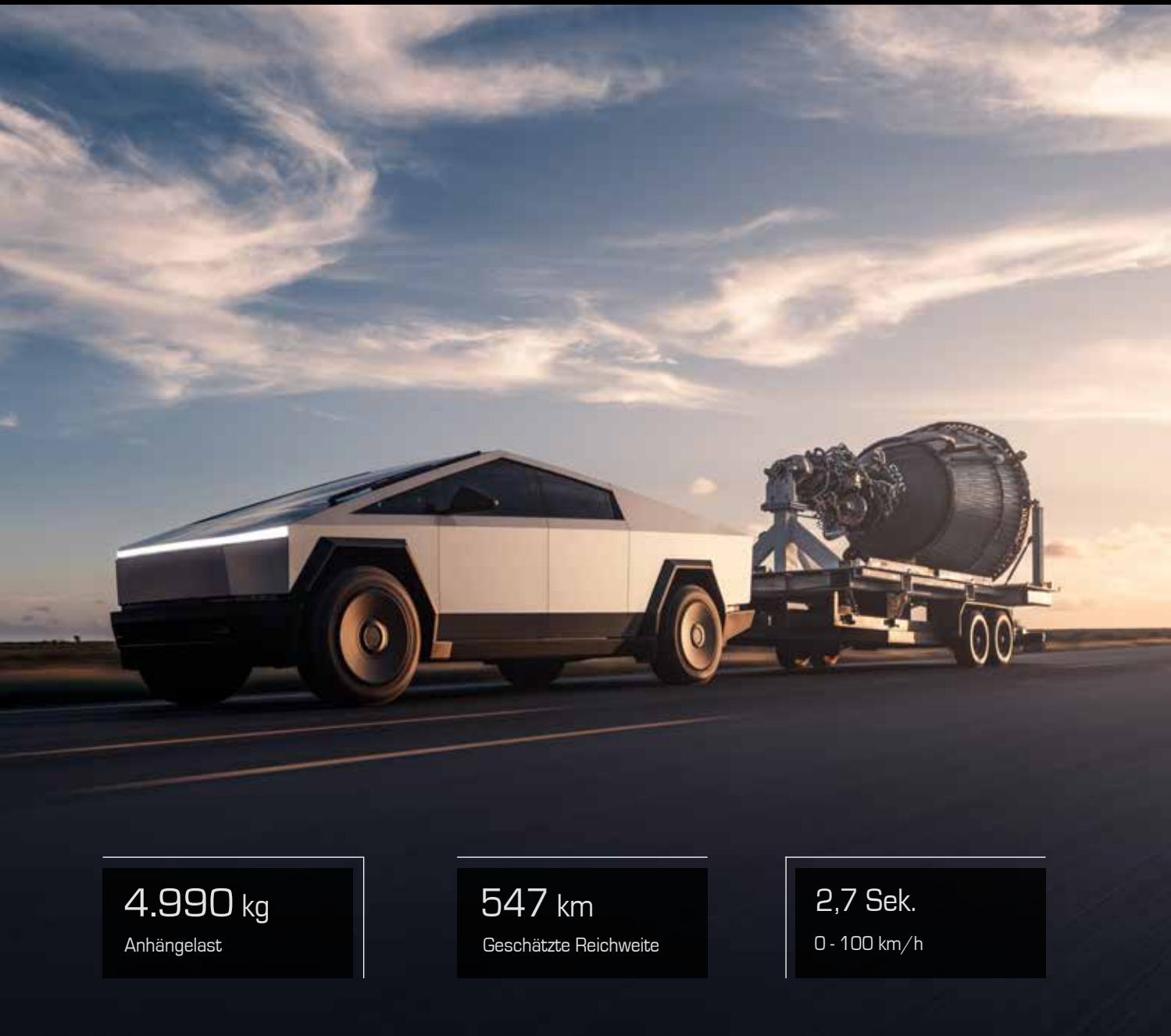


in Bereichen, in denen schnelle und unpopuläre Entscheidungen über den Erfolg oder das Scheitern eines Unternehmens entscheiden. Mit einer zwölfjährigen Militärausbildung im Hintergrund bringt Schmidt einzigartige Fähigkeiten mit, die ihm in der Geschäftswelt wie auch in Extremsituationen zugutekommen: Ruhe unter Druck, strategisches Denken und die Fähigkeit, Risiken realistisch einzuschätzen. Seine Arbeit ist geprägt von einem unerschütterlichen Fokus auf Ergebnisse, gepaart mit einer tiefen Reflexion über Verantwortung und persönliche Werte.

www.juergen-schmidt.com - www.overland-4x4.de

*Mein altes Leben war vorbei,
aber vielleicht war genau das der
Anfang von etwas Neuem.*

Cybertruck



4.990 kg

Anhängelast

547 km

Geschätzte Reichweite

2,7 Sek.

0 - 100 km/h



Ausblick

QUANTUM *III*

13. März 2025

Die *DRITTE* Ausgabe des QUANTUM Magazins widmet sich dem Thema: **VERKAUF, MINDSET & ERFOLG**

Mentale Stärke, strategisches Denken und die richtigen Verkaufsansätze sind entscheidend, um in unsicheren Zeiten nachhaltig erfolgreich zu sein.

Verkauf ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen jeder Größe. Dabei beleuchten wir nicht nur klassische Vertriebsstrategien, sondern auch innovative Ansätze, die in einer digitalisierten und global vernetzten Wirtschaft immer wichtiger werden.

Wir zeigen, wie Künstliche Intelligenz und Automatisierung den Vertrieb revolutionieren, welche psychologischen Faktoren erfolgreiche Verkäufer auszeichnen und warum Vertrauen als Währung im modernen Verkauf eine zentrale Rolle spielt.

Zudem werfen wir einen Blick auf nachhaltige Vertriebsstrategien, die langfristigen Erfolg ermöglichen, ohne auf aggressive Verkaufsansätze zu setzen.

Mit dieser Ausgabe setzen wir einen klaren Fokus auf den Wandel im Vertrieb und zeigen, wie Unternehmen die neuesten Entwicklungen gezielt nutzen können, um ihre Verkaufsstrategien zukunftssicher zu gestalten.





TESLA



New Model Y