

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Deutschland, Österreich

Ausgabe 87



MARY

ABDELAZIZ-DITZOW

Wie **Journalismus** unsere Sicht auf die Welt formt

MARTIN LIMBECK

Vier **Netzwerk-Mythen**, die Unternehmer immer wieder ausbremsen

DR. DAVID BAUSCH

Zeitenwende im Büro!
Wem die **Zukunft** wirklich gehört

PROF. DR. JÖRG KUPJETZ

Next Level

CHRISTIAN FUCHS

Wenn **Mitarbeiter** innerlich gehen

Martin Ryf über das »Paradies des Unternehmertums«

Empfehlungsmarketing:

Wo Visionen zählen – nicht die Vergangenheit

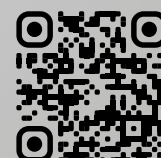


ERFOLG wird bei uns großgeschrieben. **Umwelt** aber auch: Das **ePaper**

Auch als ePaper-Abo.

Jetzt downloaden und lesen, was erfolgreich macht.

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



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

Impressum

founders Magazin Redaktion/Verlag

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

Redaktion

Anna Seifert,
Laura Cecere,
Lea Trägenap,
Stefanie Klief

redaktion@backhausverlag.de

Layout und Gestaltung Objektleitung

Judith Iben

Grafik:

Judith Iben,
Lea Trägenap,
Christina Meyer

magazine@backhausverlag.de

Onlineredaktion

verwaltung@backhausverlag.de

Herausgeber, Verleger:

Julien Backhaus

Anschrift:

BACKHAUS Verlag GmbH
Zum Flugplatz 44
D-27356 Rotenburg

Telefon: (0 42 68) 9 53 04 91
E-Mail: info@backhausverlag.de

www.backhausverlag.de

Autoren (Verantwortliche i. S. d. P.)

Die Autoren der Artikel und Kommentare im founders Magazin sind im Sinne des Presserechts selbst verantwortlich. Die Meinung der Autoren spiegelt nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. Trotz sorgfältiger Prüfung durch die Redaktion wird in keiner Weise Haftung für Richtigkeit geschweige denn für Empfehlungen übernommen. Für den Inhalt der Anzeigen sind die Unternehmen verantwortlich.

Vervielfältigung oder Verbreitung
nicht ohne Genehmigung.

Alle Rechte vorbehalten

MVFP
Medienverband
der freien Presse

**BÜNDNIS
ZUKUNFT
PRESSE**
Eine Initiative von BDZV und MVFP

Folgen Sie uns auch auf



Anna Seifert
Redakteurin

Bild: Nicole Watzka Photo Art

Mindset, Mut und Motivation:

Motoren für den unternehmerischen Erfolg?

Erfolg beginnt im Kopf, heißt es oft. Und tatsächlich ist das Mindset mehr als nur ein beliebtes Buzzword – das zeigen die Aussagen der Experten in der aktuellen Ausgabe des founders Magazins nur allzu deutlich. Bei uns beleuchten sie, wie die Formulierung der persönlichen Ziele und die konsequente Arbeit an der eigenen Einstellung den Erfolg aktiv vorantreiben können. Den Auftakt macht Martin Ryf: Was den ehemaligen Konkursbeamten dazu bewegte, beruflich alles auf eine Karte zu setzen und weshalb er seine Bestimmung letztlich in Empfehlungsmarketing fand, erzählt der erfolgreiche Unternehmer in unserer Coverstory.

Um den Nutzen von Netzwerken geht es auch bei Martin Limbeck. Doch wie sehr helfen Networking-Events und Extroversion tatsächlich beim Aufbau tragfähiger Geschäftsbeziehungen? In seinem Beitrag räumt der erfahrene Business-Mentor mit den gängigsten Netzwerk-Mythen auf. Wenn Mitarbeiter innerlich resignieren, spricht man auch von einer »stillen

Kündigung«, erläutert Leadership-Experte Christian Fuchs im Interview. Die Ursachen für diesen Zustand sieht er vor allem in äußeren Faktoren begründet. Gleich zwei Beiträge richten daher den Blick auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die heutzutage grundlegende Business-Entscheidungen zu prägen vermögen: So erklärt die Journalistin Mary Abdelaziz-Ditzow im Interview, warum Medienkompetenz heutzutage eine essenzielle Schlüsselqualifikation darstellt und der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler Dr. David Bausch beleuchtet das Potenzial der Künstlichen Intelligenz, die Arbeitswelt grundlegend zu verändern. Wer beruflich erfolgreich sein möchte, sollte indes nicht nur die eigenen Motive, sondern auch die Zielsetzungen des Gegenübers kennen, weiß Prof. Dr. Jörg Kupjetz. Warum dieses Wissen insbesondere Verhandlungen voranbringen kann, erläutert der Vertrags-experte in seiner Kolumne.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht
Anna Seifert
Redakteurin



EMPFEHLUNGSMARKETING:

Wo Visionen zählen – nicht die Vergangenheit

Martin Ryf über das »Paradies des Unternehmertums«

Wenn er früher an Haustüren klingelte, ging es für die Bewohner oft um nichts weniger als um das Ende ihrer wirtschaftlichen Existenz. Quasi täglich war Martin Ryf als Konkursbeamter mit persönlichen Schicksalsschlägen und gescheiterten Träumen konfrontiert. Dass er eines Tages eine berufliche Existenz im Empfehlungsmarketing aufbauen würde, hätte er sich damals kaum vorstellen können. Im Interview spricht er über seinen außergewöhnlichen Lebensweg, prägende Erfolge und schmerzhaft Rückschläge – und über eine Branche, die sich in einem grundlegenden Wandel befindet.

Herr Ryf, bevor Sie ins Empfehlungsmarketing gegangen sind, waren Sie als Konkursbeamter tätig – eine ungewöhnliche Laufbahn. Wie ist es zu dem Wechsel gekommen?

Die Jahre in dieser Zeit als Konkursbeamter waren natürlich schon eine sehr spezielle Zeit, weil ich viel mit Menschen zu tun gehabt habe, die bankrott gegangen sind. Viele Schicksale, viele Tragödien. Das hat sich natürlich auch in die Familie getragen.

Ich habe miterlebt, dass die Leute mit den Fingern auf die Menschen gezeigt haben, die in Konkurs gegangen sind. Das hat mich so sehr geprägt, dass ich nach zwölf Jahren gesagt habe: »Ich kann das nicht mehr machen« – aber nicht wusste, wo der Weg hingeht.

Somit habe ich ein Betriebswirtschaftsstudium gemacht – quasi zur Überbrückung. Das habe ich dann glücklicherweise abgeschlossen. Auf der Suche nach einer Anstellung bin ich dann in ein Seminar geraten, bei dem es zwei Tage lang um Empfehlungsmarketing ging. Nach vier Stunden bin ich geflüchtet.

Mir war klar: »Niemals werde ich so etwas machen!« Aber trotzdem bin ich am nächsten Tag wiedergekommen, weil ich dachte, ich verpasse vielleicht doch etwas. Und am Sonntagabend war ich dann total begeistert, denn was ich da gefunden habe, waren zwei Sachen:

Zunächst die persönliche Freiheit. Ich habe gesehen, dass die Leute dort arbeiten können, wo sie wollen, mit wem sie wollen, wann sie wollen, wie viel sie wollen. Das hat mir sehr gefallen, denn das hatte ich natürlich als Beamter nie.

Und das Zweite war: Man kann im Empfehlungsmarketing den Menschen ein tolles Geschäft bieten. Man kann einfach starten – ohne Vorwissen. Sie können alles erreichen, was Sie sich vornehmen – ohne die herkömmlichen Risiken und Nachteile des Unternehmertums. Das hat mir wahnsinnig gefallen. Ich meine, als Konkursbeamter musst du die Dinge liquidieren, die noch da sind. Im Network Marketing ist es das Gegenteil: Du kannst den Menschen alles geben.

Das Beamtentum, so das Klischee, bedeutet Sicherheit; Empfehlungsmarketing braucht Risikobereitschaft. Ist das tatsächlich so und wie sind Sie mit diesen Unterschieden umgegangen?

Als normaler Unternehmer haben Sie viele Risiken. Er hat das Produkt und das Produktisiko. Er muss sehr viel investieren. Und sie müssen Produktionsstätten haben, sie müssen Menschen haben, die sie bezahlen müssen, sie haben Verantwortung und, und, und ... Das haben Sie im Empfehlungsmarketing nicht.

Logischerweise wird auch nicht jeder im Empfehlungsmarketing Erfolg haben. Man schafft es nicht – oder man kann es nicht. Aber für mich ist das Empfehlungsmarketing das absolute Paradies des Unternehmertums.

Es gelingt nicht jedem, so große Erfolge zu erzielen wie Sie. Gab es aus Ihrem Studium oder aus Ihrer Zeit als Konkursbeamter irgendwelche Fähigkeiten, die für Sie hilfreich waren? ▶



»Man kann im Empfehlungsmarketing den Menschen ein tolles Geschäft bieten. Man kann einfach starten – ohne Vorwissen.« – **Martin Ryf**

Das ist eine gute Frage. Jeder hat natürlich andere Voraussetzungen. Ich habe auch noch eine Sportlerkarriere hinter mir und habe dort sehr viel gelernt – etwa, Disziplin zu haben und Ziele zu verfolgen. Ich bin extrem ehrgeizig. Wenn du keine Disziplin hast, wirst du nirgendwo Erfolg haben!

Man braucht eben auch Konstanz – kein Unternehmer auf dieser Welt kann sagen: »Ich mache jetzt mal zwei Wochen etwas und dann mache ich zwei Wochen Pause.«

Man muss permanent dranbleiben – immer! Der Kopf muss meiner Meinung nach immer im Game bleiben. Egal, was Sie machen – aber gerade im Empfehlungsmarketing müssen Sie halt mit diesen ganzen »Neins« umgehen können, die da kommen.

Da gilt es einfach, drüber zu stehen und die »Neins« einzukassieren – auch als Lehrgeld. Das habe ich mir mit der Zeit antrainiert.

Gab es eine bestimmte Erfahrung, die Ihnen besonders in Erinnerung geblieben ist, bei der Sie viel gelernt haben – weil vielleicht etwas schiefgegangen ist oder auch, wo es einen Erfolg gab?

Ja, hunderte Situationen in 30 Jahren. Das allerschönste Erlebnis ist für mich eigentlich, wenn andere Menschen Erfolg haben.

Gleichzeitig steht sich natürlich jeder selbst am nächsten: Ein Highlight war schon, als ich nach acht Jahren in meiner Stammfirma die höchste Position erreicht hatte. Das war für mich unglaublich – ich hatte mir



das vorher gar nicht vorstellen können. Es war ein Lebensereignis für mich!

Die schlimmste Situation war, als ich eine Firma mit aufgebaut habe – hier in Europa. Das war eine amerikanische Firma, die hier Fuß fassen wollte. Und ich habe mitgeholfen, dass der Start erfolgreich gestaltet werden konnte.

Doch dann kam dieses Corona und die Firma konnte die Produkte nicht mehr nach Europa importieren. Sie hat sich aus dem europäischen Markt zurückgezogen. Da waren dann 30.000 Mitglieder, die die Produkte nicht mehr kaufen konnten, die sie geliebt haben. Das war für mich ein

absoluter Zusammenbruch – es war so schlimm, dass ich mich fünf Monate zu Hause eingeschlossen und mit niemandem mehr gesprochen habe. Das hat mir alles so wahnsinnig leid getan.

Wie sind Sie über diesen Moment hinweggekommen?

Ich habe schon gewusst, dass es immer das Licht am Ende des Tunnels gibt.

Und da kam dann tatsächlich dieses Angebot – der größte Erfolg, den ich bis heute habe. Das hat angefangen, indem jemand mir die Produkte quasi vor die Füße geworfen hat und gesagt hat: »Hey, kannst du mal schauen? Das ist was Neues.«

Ich hatte die Produkte etwa fünf Monate lang im Keller liegen gehabt und erst dann habe ich gesehen, was das für eine Firma ist und was das für ein einzigartiges Produkt ist und bin dann gestartet. Das war vor drei Jahren.

Nach welchen Kriterien entscheiden Sie denn, wo Sie einsteigen?

Das sind im Prinzip zwei Dinge. Das erste ist ganz sicher das Produkt. Ich schaue: Was ist das für ein Produkt? Hat das Alleinstellungsmerkmale? Es muss nämlich absolut einzigartig sein – dazu braucht es drei bis vier Alleinstellungsmerkmale. Denn wenn ich einen Vertrieb aufbaue und ein Produkt habe, das einzigartig ist, dann verhindere ich, dass meine Mitglieder oder meine Vertriebsleute groß diskutieren müssen. Sie haben es also viel einfacher, wenn es wirklich ein einzigartiges Produkt ist. Und das macht natürlich den Betrieb viel erfolgreicher und die Leute extrem happy.

Und das zweite, worauf ich schaue, ist die Firma. Ich gehe jetzt nicht hin und analysiere als allererstes Zahlen und was weiß ich, aber ich schaue:

»Egal was Sie machen – aber gerade im Empfehlungsmarketing müssen Sie halt mit diesen ganzen »Neins« umgehen können, die da kommen.« – **Martin Ryf**



Martin Ryf mit seinen Kindern Jonas und Valentina.

Was sind für Leute in der Firma? Wer sind die Geschäftsführer? Sind die mir sympathisch, habe ich ein gutes Bauchgefühl? Sind das gute Menschen, haben die Visionen und gute Ziele mit der Firma? Wo wollen die hin? Was wollen Sie verändern?

Gerade bei meinem Einstieg in das CBD-Produkt, kannte ich vorher die Geschäftsführer nicht – und habe dann nach nur zwei Stunden mit denen und ohne, dass ich irgendwelche Firmenzahlen gekannt habe, entschieden.

Die Branche muss für mich auch stimmen. Denn ich bin ein Gesundheitsfanatiker; wenn wir hier über Alkohol reden würden oder über Drogen oder Tabak – selbst wenn die Geschäftsführer und alles andere stimmen würde – ich würde es trotzdem nicht machen.

Weil ich selbst Sportler bin, ist mir diese ganze Körperkultur sehr, sehr wichtig.

Muss denn die Chemie zwischen Produkt und der Person, die es empfiehlt, ebenfalls stimmig sein?

Also wenn ich persönlich Leute rekrutiere, ist es immer extrem wichtig, ob die Chemie stimmt. Auf der anderen Seite möchte ich auch denen eine Chance geben, die einen Rucksack mitbringen. Jeder hat seine schlechten Erlebnisse in der Vergangenheit, und das Network Marketing ist eben als Branche absolut nach vorne gerichtet.

Ich möchte nur wissen: Was ist das Ziel? Wohin möchte ein neues Mitglied, ein neuer Teampartner? Was möchte er erreichen? Das ist es, was zu 99 Prozent zählt. Jeder kann sich zum Guten verändern. Und diese Chance gibt es im Empfehlungsmarketing – hier schaut man nicht auf Zeugnisse, auf Berufserfahrung, auf irgendwelche Titel, auf Alter, Farbe, Religion! Jeder ist willkommen.

Ich möchte natürlich, wenn ich schon meine Zeit mit jemandem verbringe, wissen: Ist das ernsthaft? Hat er klare Ziele? Hat er Visionen? Man braucht eine gute Menschenkenntnis, um das herauszufinden. Ich kann sagen, dass ich jetzt nach diesen vielen Jahren und vielen tausend Gesprächen, so etwas spüre.

Wie hat sich die Branche in diesen 30 Jahren, in denen sie schon tätig sind, verändert? Sind neue Technologien wie KI für Sie relevant?

Natürlich, sie sind sehr relevant! Wir können nicht an der Zukunft vorbeischaun. Man muss sich vorstellen: Als ich angefangen habe, gab es kein Internet und jetzt kommen die ganzen Technologien, die selbstverständlich viele, viele Vorteile haben. Heute können Sie vom Büro aus mit dem Computer ein internationales Geschäft aufbauen.



Martin Ryf ist als Speaker und Mentor sowie als langjähriger Unternehmer im Empfehlungsmarketing bekannt. Der frühere Beamte begleitet Menschen beim Aufbau nachhaltiger Geschäftsmodelle.

»Es gibt keine Sicherheit. Wenn du kein Risiko aufnimmst und selbst etwas aufbaust, wirst du halt irgendwann für jemanden arbeiten, der das tut.« – **Martin Ryf**

Das ist natürlich ganz anders als früher; damals saßen wir ständig nur im Auto. Aber es gibt eben den zwischenmenschlichen Aspekt. Ich denke, es wird immer wichtiger, dass man von Mensch zu Mensch kommuniziert. Dass die Menschen merken: »Hey, da redet ja einer mit mir! Da hört man ja zu. Da versucht man, meine Probleme zu lösen. Natürlich hat sich alles verändert, aber im Kern ist das Network-Marketing immer noch für mich ein absolutes Mensch-zu-Mensch-Geschäft.

Mit welchen Trends und Entwicklungen sollten denn Menschen, die ins Network-Marketing einsteigen möchten, rechnen? Wie lässt sich zukunftsicher planen?

Da ist zunächst einmal die Identität. Meiner Meinung nach soll Network-Marketing Probleme lösen, aber heute sagen viele: »Die Network-Firma ist meine Person.«

Nein! Du bist du und du musst deine eigene Marke aufbauen! Du bist der Experte für ein bestimmtes Problem. Da hast du deine Zielgruppe und der Partner, die Firma, schaut, dass die Produkte geliefert werden und dass die Provisionen bezahlt werden.

Darüber hinaus gibt es eben auch dieses Skillset – eben diese ganze Technik – die heute immer wichtiger wird und die man einfach in sein Geschäft einbindet. Aber auch da muss der Mensch im Vordergrund stehen. Und dann gibt es die rechtliche Seite: Jeder im Empfehlungsmarketing sollte hier die Leitplanken kennen und einfach so sauber arbeiten, dass er nie mit Problemen konfrontiert wird – oder mit den Behörden.

Und zum Thema Sicherheit: Als ich meinen Eltern damals vom Network Marketing erzählt habe, sind sie fast durchgedreht. Sie haben gesagt: »Ja, du spinnst doch! Das Beamtentum ist doch eine lebenssichere Stelle, da hast du immer Sicherheit!«

Aber es gibt heute keine Sicherheit mehr. Ich meine, wer hätte gedacht, dass die Swissair insolvent werden würde? Das hätte sich niemand jemals erträumt. Und es ist dennoch passiert.

Daher sage ich: Es gibt keine Sicherheit. Wenn du kein Risiko aufnimmst und selbst etwas aufbaust, wirst du halt irgendwann für jemanden arbeiten, der das tut. ♦ AS (L)

»Ich sage dir:
Wenn du wirklich ein
starkes Netzwerk aufbauen
willst, brauchst du in erster
Linie das richtige
Mindset.«
– Martin Limbeck

Wer keinen kennt, kann keinen anrufen:

Vier Netzwerk-Mythen, die Unternehmer immer wieder ausbremsen

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK

Netzwerken gehört zu den großen Buzzwords im Business, egal in welcher Branche. Jeder weiß, dass es wichtig ist – und trotzdem machen es die meisten komplett falsch. Ich erlebe das ständig: Unternehmer rennen von Event zu Event, sammeln Visitenkarten wie Panini-Bilder oder Pokémon-Karten und wundern sich danach, warum trotzdem keine Geschäfte entstehen. Der Grund dafür ist simpel: Sie glauben an Netzwerk-Mythen. Und haben sich daraus Glaubenssätze gebaut, die mit echtem Businesserfolg ungefähr so viel zu tun haben wie ein Glückskek mit einer Unternehmensstrategie. Ich sage dir: Wenn du wirklich ein starkes Netzwerk aufbauen willst, brauchst du in erster Linie das richtige Mindset. Zeit also, mit ein paar dieser Mythen aufzuräumen.

Mythos Nummer 1: Zum Netzwerken gehst du auf Netzwerktreffen

130 Menschen in einem Raum, Fingerfood auf dem Tisch, ein Glas Wein in der Hand – und überall Gespräche. Klingt nach einem Networking-Paradies? Das habe ich früher auch gedacht. Heute meide ich solche Events, so gut es nur geht. Meiner Erfahrung nach sind die meisten Veranstaltungen, die vollmundig als »Netzwerktreffen« beworben werden, eher sowas wie eine Selbsthilfegruppe der anonymen Kundensuchenden. Jeder sucht, doch kaum einer hat selbst wirklich etwas zu bieten. Die wirklich erfolgreichen Unternehmer triffst du dort selten. Größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass du ein paar Erkältungsviren und Kopfschmerzen von schlechtem Wein mitnimmst.

Bitte nicht falsch verstehen: Netzwerken ist wichtig. Doch das Setting dafür ist entscheidend. Wenn du gezielt Kontakte aufbauen willst, gehst du nicht auf solche Netzwerktreffen. Sondern auf

Veranstaltungen, die für deine Branche relevant sind: Fachmessen, Branchenveranstaltungen, spezialisierte Events. Dort treffen sich wirklich Anbieter und Entscheider. Dort geht es um Inhalte. Und dort entstehen Gespräche mit Substanz.

Auf einem regionalen Netzwerktreffen triffst du vielleicht den Inhaber einer semi-gut laufenden Werbeagentur, eine Therapeutin oder einen Osteopathen. Bestimmt nette Menschen, doch darum geht es nicht. Wenn du Werkzeugmaschinen verkauft oder komplexe B2B-Dienstleistungen anbietest, ist die Wahrscheinlichkeit für ein echtes Business-Match dort verschwindend gering. Gutes Netzwerken ist kein Zufall, sondern Strategie.

Mythos Nummer 2: Netzwerken ist nur etwas für Extrovertierte

Auch der nächste Denkfehler hält erstaunlich viele Menschen davon ab, überhaupt anzufangen. Ich habe auch immer wieder Unternehmer in meinen Coachings, die von sich sagen: »Ich bin zu introvertiert fürs Netzwerken.« Dabei ist das Unsinn. Introvertiert zu sein bedeutet nicht, dass du keine Menschen treffen und mit ihnen ins Gespräch kommen kannst. Es bedeutet lediglich, dass du deine Energie eher aus dem Inneren schöpfst als aus dem Außen.

Viele Introvertierte haben sogar einen entscheidenden Vorteil: Sie denken tiefer. Sie hören genauer zu. Und sie führen Gespräche, die wirklich Substanz haben. Während andere Small Talk auf Autopilot laufen lassen, stellen sie Fragen, die hängen bleiben. Genau das macht sie interessant.

Die Wahrheit ist: Beim Netzwerken gewinnt nicht der Lauteste im Raum. Sondern derjenige, der etwas zu sagen hat. Wenn du introvertiert bist, dann nutze diese Stärke. Teile deine Gedanken. Sprich über deine Perspektive! Du wirst überrascht sein, wie viele Türen sich dadurch öffnen.

Mythos Nummer 3: Ich muss möglichst viele Kontakte sammeln

Ich gebe zu: Früher bin ich selbst in diese Falle getappt. Ich bin auf Veranstaltungen gegangen, beispielsweise Messen, und habe Visitenkarten verteilt wie Konfetti. Jedem, der mehr als drei Sätze mit mir gewechselt hat, habe ich eine in die Hand gedrückt. Warum? Weil ich den Glaubenssatz hatte: »Masse macht Masse«. Heute weiß ich: Bei der Akquise ist das eine gute Taktik, wenn du in der richtigen Zielgruppe fischst. Beim Netzwerken ist es eher kompletter Blödsinn. Denn viele Kontakte machen nicht automatisch ein gutes ▶

»Wer keinen kennt,
kann keinen anrufen«

von **Martin Limbeck**

432 Seiten

Erscheint: April 2026

Next Level Verlag

ISBN: 978-3-689-36149-5





»Wenn du verstehst, was sie tun. Was sie brauchen.
Und wo ihr euch gegenseitig unterstützen könnt.
Geschäft entsteht aus Beziehung
– nicht aus Visitenkarten!«
– **Martin Limbeck**

Netzwerk. Erst Tiefe bringt Wirkung – und dafür brauchst du Zeit und Fokus. Wenn du auf einer Veranstaltung mit zwanzig Menschen oberflächlich sprichst, wirst du dich später kaum an sie erinnern. Und sie sich wahrscheinlich auch nicht an dich.

Ganz anders sieht es aus, wenn du mit drei oder vier Menschen wirklich ins Gespräch gehst. Wenn du verstehst, was sie tun. Was sie brauchen. Und wo ihr euch gegenseitig unterstützen könnt. Geschäft entsteht aus Beziehung – nicht aus Visitenkarten!

Mythos Nummer 4: Ich muss erst perfekt vorbereitet sein

Ein weiterer Klassiker: Unternehmer, die warten. Auf die perfekte Präsentation. Die perfekte Positionierung. Die perfekte Expertise. Und während sie noch am Feilen sind, ist der Markt längst weitergezogen. Perfektion ist oft nur eine elegante Ausrede für Angst. Auch das erlebe ich regelmäßig in meinen Coachings. Da sind Unternehmer mit echt tollen Produkten und Dienstleistungen dabei – und

sie tun sich unglaublich schwer, auf den Punkt zu bringen, was sie da machen. In meinem Jahrescoaching habe ich es daher zum festen Programmpunkt gemacht, dass jeder der elf Teilnehmer seinen Elevator-Pitch ausarbeitet und ihn überzeugend den anderen präsentiert.

Keine Frage, natürlich solltest du gut sein in dem, was du tust. Qualität ist keine Option, sondern Pflicht. Doch du musst kein Weltmeister sein, um loszulegen. Ich sage immer: Lieber mit 70 Prozent gestartet als auf 100 Prozent gewartet. Denn Erfahrung entsteht nicht im Grübeln. Erfahrung entsteht im Tun. Viele hochkompetente Menschen unterschätzen sich selbst massiv. Sie glauben, sie seien noch nicht bereit – während gleichzeitig halb so gute Anbieter den Markt dominieren, weil sie einfach sichtbarer sind.

Wenn du Menschen helfen kannst, dann geh raus. Zeig dich. Sprich darüber. Der Markt entscheidet ohnehin schnell genug, ob dein Angebot funktioniert.

Netzwerken beginnt im Kopf

Die größte Hürde beim Netzwerken ist selten der Zugang zu Menschen. Die größte Hürde sitzt zwischen den Ohren. Wer glaubt, er müsse auf jedes Event gehen, möglichst viele Kontakte sammeln oder erst perfekt sein, bevor er sichtbar wird, blockiert sich selbst. Erfolgreiches Netzwerken folgt jedoch anderen Prinzipien: Strategie statt Zufall. Tiefe statt Masse. Mut statt Perfektion. Wenn du das verinnerlicht hast und entsprechend handelst, verändert sich dein Netzwerk automatisch. Und genau dann passiert das, was sich viele Unternehmer vom Networking erhoffen – doch nur wenige wirklich erleben: Die richtigen Menschen tauchen auf. Zur richtigen Zeit. Für echtes Geschäft. ♦

Der Autor



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

Next Level

BEST OF VERTRÄGE VERHANDELN

Letztes war ja wieder Wahl. Es ist ja immer irgendwo eine Wahl. Ob Bundestags-, Landtags- oder Bürgermeisterwahl, Wahl zum Präsidenten des Sportvereins oder Wahl zum Klassensprecher der 6b.

Und egal, um welche Person es geht, am Ende bleibt von den vielen Wahlversprechen nicht mehr ganz so viel übrig. Ich bezweifle stark, dass das in jedem Fall mit Vergesslichkeit zu erklären ist, vielmehr fallen hier die vordergründigen und die hintergründigen Ziele auseinander. Vordergründig möchte man sich für das Wohl

Der Autor



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

und Wehe seiner Wählerschaft einsetzen, hintergründig geht es um Macht, Ansehen, Geld und weitere Dinge, die so niemals in der Öffentlichkeit angesprochen würden.

Diese zwei Ebenen aus dem Bereich der Wahl kann man auch sehr gut auf Verhandlungspartner übertragen. Wir erkennen sehr schnell, was vordergründig gewollt ist. Der Arbeitnehmer fordert »Ich möchte 100 Euro mehr pro Monat«. Wenn wir dann aber mal tiefer bohren, ist es vielleicht gar nicht (nur) das Mehr im Portemonnaie, sondern oft auch der Wunsch nach Anerkennung für die geleistete Arbeit.

Diese Vorder- und Hintergründigkeit gibt es natürlich nicht nur bei Ihren Verhandlungspartnern. Auch Sie selbst sollten stets kritisch reflektieren, was Ihre persönlichen Treiber der Verhandlung sind. Was ist das »wirkliche« Ziel, für das Sie kämpfen? Wollen Sie »nur« das erreichen, was Sie laut aussprechen und kommunizieren?

Wenn die eigenen Ziele meist relativ leicht zu definieren sind, wenn und soweit man sich darauf einlässt, sich und sein Verhalten einmal kritisch zu reflektieren, so fällt dies in Bezug auf den Verhandlungspartner schon deutlich schwerer. Ich kann ja nicht hinter seine Stirn schauen. Aber der Einsatz einer klugen Fragetechnik und Hintergrundrecherche zum Verhandlungspartner hilft in vielen Fällen weiter. Vielleicht funktioniert es nicht beim ersten Mal, aber Übung macht auch hier den Meister.

Und wenn Sie die hintergründigen eigenen Ziele und diejenigen Ihres Verhandlungspartners gefunden haben, wird die Verhandlung auf ein ganz anders Level gehoben. Sie diskutieren und verhandeln dann ganz anders – nämlich ergebnisorientiert und effizienter.

Next Level Verhandeln, sozusagen! ♦



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

Mary Abdelaziz-Ditzow ist Journalistin und Moderatorin. Ihr erstes Buch »Behind the News: So navigierst du sicher zwischen Manipulation und Information« ist am 26. Februar erschienen.



Die Macht der Narrative

Mary Abdelaziz-Ditzow erklärt,
wie Journalismus unsere Sicht auf die Welt formt

Wirtschaftsnachrichten beeinflussen Investitionen, politische Debatten und unternehmerische Strategien. Doch wie ausgewogen ist die Berichterstattung im Wirtschafts- und Finanzjournalismus? Mary Abdelaziz-Ditzow, Wirtschaftsjournalistin und Chefredakteurin bei

Finanzfluss, sieht eine zunehmende Tendenz zu Haltung, Framing und vereinfachten Narrativen. In ihrem Buch »Behind the News« analysiert sie mediale Fehlentwicklungen – und zeigt, wie Konsumenten lernen können, Informationen differenzierter einzuordnen. Im Interview erklärt sie, warum Medienkompetenz zur wirtschaftlichen Schlüsselqualifikation geworden ist.

Ihr Buch richtet sich an Medienkonsumenten, die sich in der »Informationsflut« zurechtfinden wollen. Welche Fehlentwicklungen sehen Sie im Journalismus, gerade im Wirtschafts- und Finanzbereich? Wirtschaft ist der stärkste verbindende Faktor unserer globalisierten Welt. Als erfolgreiche Exportnation hat Deutschland seine Außenbeziehungen lange an gemeinsamen

Interessen ausgerichtet. In den letzten Jahren wurde Wirtschaft jedoch zunehmend als politisches Instrument genutzt, wir erleben eine politische Fokussierung auf sogenannte Werte-Partnerschaften, die ein Freund-Feind-Narrativ verstärken. Diese Strategie wird aktuell neu justiert, wie etwa die Annäherung an die Golfstaaten zeigt.

Und nun die Brücke zur Medienwelt. Aufgabe der Medien sollte es sein, diese teils komplexen Um- und Zustände im Wirtschafts- und Finanzbereich vielschichtig abzubilden. Unsere Aufgabe sollte es nicht sein, auf einer bestimmten Seite der Geschichte zu stehen. Doch genau das beobachte ich seit Jahren bei einigen Journalisten. Zu viel Haltung, zu viel einseitiges Framing und die Abbildung eines klassischen Gut-Böse-Narrativs. Wesentlich, dass sich politische Freund- und Feindschaften verändern können und die komplexe Wirklichkeit oft vielschichtiger ist. Vor diesem Hintergrund liegt der große Mehrwert in einer differenzierten und multi-perspektivischen Berichterstattung. Das ist möglich, ohne dabei Schuld und Leid eines Akteurs zu relativieren. Zu oft wird in den Medien ein einziges Narrativ auf die große Bühne gehoben. Dadurch wird die souveräne Meinungsbildung deutlich erschwert.

Sie sprechen davon, dass »die Wahrheit« in den Medien so einfach nicht existiert. Was bedeutet das letztlich für den Konsumenten?

»Die Wahrheit« als feststehender Begriff existiert nicht, auch wenn sich dieser im Volksmund und bei einigen Medienverantwortlichen nachhaltig im Sprachgebrauch etabliert hat. Tatsächlich existieren viele Wahrheiten nebeneinander, auch wenn dies zunächst widersprüchlich erscheint. Was es gibt, sind wahre und falsche Aussagen, identifiziert durch die journalistische Sorgfaltspflicht. Gleichzeitig gilt: Sobald Medien aus der Realität auswählen, gewichten und einordnen, entsteht zwangsläufig ein Deutungsrahmen, also ein Frame. Genau dieser Rahmen bestimmt mit, welche Aspekte du siehst, welche du als wichtig empfindest und welche Schlussfolgerungen für dich naheliegen.

Für dich als Konsument bedeutet das letztlich: Du solltest Berichterstattung nicht als Eins-zu-eins-Abbild der Wirklichkeit verstehen, sondern als eine konstruierte Perspektive. Praktisch heißt das: Nimm Nachrichten ernst, aber nimm sie nicht als »die Wahrheit«. Achte bewusst auf Sprache und Schwerpunktsetzung. Sprache ist nie neutral. Wörter und Formulierungen tragen Bedeutungen und Bewertungen mit sich. Frag dich: Welche Perspektive wird hier stark gemacht, welche bleibt unsichtbar? Wo ist Bericht, wo beginnt Bewertung? Medienkompetenz heißt, Frames zu erkennen und den eigenen Blick zu weiten, statt sich von einem einzigen Deutungsrahmen

»Behind the News« von Mary Abdelaziz-Ditzow

336 Seiten

Erschienen: Februar 2026

Ullstein Taschenbuch

ISBN: 978-3-548-07436-8



leiten zu lassen. So reduzierst du die Wirkung von Framing auf dich und kommst näher an ein differenziertes Verständnis heran – ohne dich in Beliebtheit zu verlieren.

Sie sind seit langem Wirtschaftsjournalistin und sind nun Chefredakteurin bei Finanzfluss, einem jungen Nachrichtenportal. Wie beeinflusst Ihre eigene journalistische Praxis Ihre Kritik und Ihre Vorschläge im Buch?

Meine Kritik im Buch kommt aus der Praxis: Ich kenne den Tempo- und Reichweitendruck, die Ticker-Logik und die Frames, die sich in Redaktionen schnell verselbstständigen. Genau deshalb ist mein Buch »Behind the News« für mich nicht nur Analyse, sondern auch ein Maßstab für meine eigene Arbeit. Bei Finanzfluss versuchen wir diese Erkenntnisse in unserem täglichen Wirtschaftsnews-Podcast »im Loop« konkret umzusetzen. Das heißt zum Beispiel, dass wir bewusst blinde Flecken in der Berichterstattung reduzieren, indem wir über relevante Entwicklungen berichten, die im Mainstream oft untergehen. Dafür nutzen wir bewusst auch Künstliche Intelligenz als Aggregationshilfe: Unser Entwicklerteam hat einen KI-Briefing-Generator mit hunderten RSS-Feeds aus verschiedenen Weltregionen gebaut. Die Quellen werden von uns handverlesen gepflegt und transparent eingeordnet. Auf Basis dieser Vorschläge plus unserer morgendlichen manuellen Themen-Recherche, definiert die Redaktion eine Auswahl an News, die es in den Podcast schaffen. Die Auswahl, Recherche, Kontext und Einordnung liegen vollständig bei unseren ausgebildeten Redakteurinnen und Redakteuren.

Zweitens setzen wir stärker auf Differenzierung und Multiperspektivität: Bei

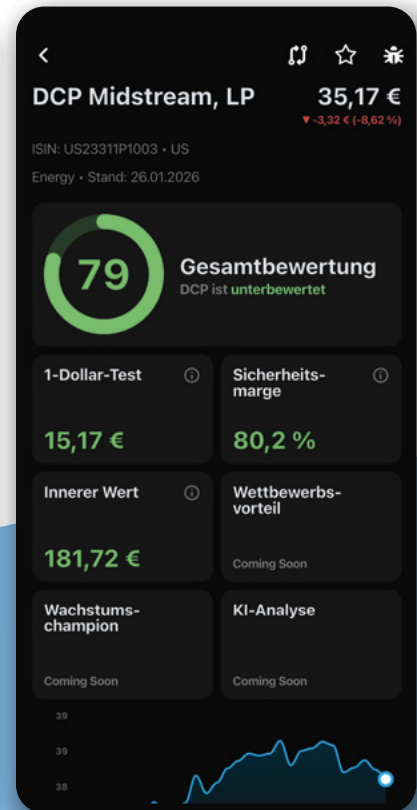
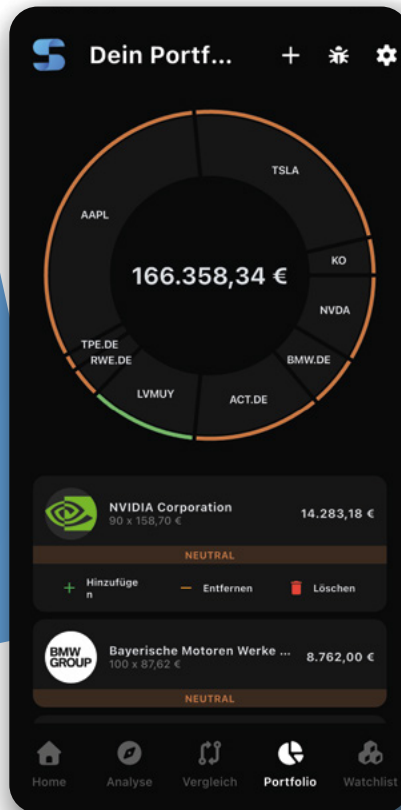
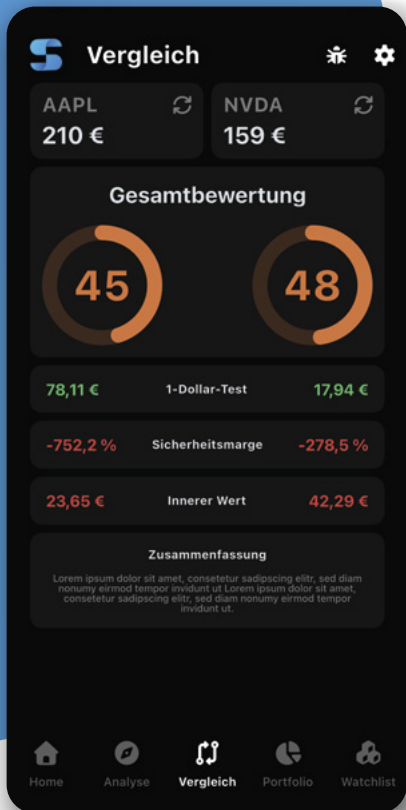
wirtschaftspolitischen Debatten bilden wir Folgen sowohl sozial als auch unternehmerisch ab und versuchen, politisch einseitiges Framing weitestgehend zu vermeiden. Um dem gerechter zu werden, hat unser Entwicklerteam uns eine »Objektivitäts-KI« als Correctiv entwickelt. Durch eine umfassende Analyse der Folgen erkennen wir so den eigenen Bias besser. Und drittens achten wir auf eine konstruktive Tonalität – ohne zu beschönigen, aber mit Orientierung, damit Nachrichtenkonsum handlungsfähig macht statt zu überfordern.

Welche Rolle spielt Ihrer Ansicht nach Medienkompetenz in der wirtschaftlichen Bildung, und wie kann sie Ihrer Meinung nach wirkungsvoll vermittelt werden – etwa in Schulen oder Unternehmen?

Medienkompetenz ist ein Kernbestandteil wirtschaftlicher Bildung, weil ökonomische Entscheidungen heute stark von Headlines, Narrativen und algorithmisch verstärkten Emotionen beeinflusst werden – nicht nur von Zahlen. Wer Inflation, Zinsen, Aktien oder Staatsverschuldung verstehen will, muss lernen, Quellen einzuordnen und Frames zu erkennen. Wirkungsvoll vermittelt werden könnte dies in Schulen durch regelmäßige »News-Lab«-Formate, in denen dieselbe Wirtschaftsnews aus mehreren Medien verglichen, Begriffe analysiert und Datenquellen geprüft werden. In Unternehmen könnte mehr Medienkompetenz über kurze, wiederkehrende Trainings vermittelt werden: Wie erkenne ich Clickbait, wie gehe ich mit Prognosen um – und vor allem: Wie treffe ich Entscheidungen, ohne mich von Alarmismus leiten zu lassen. Medienkompetenz wird damit zur stillen Schlüsselqualifikation einer aufgeklärten Wirtschaftsgesellschaft. ♦ LC

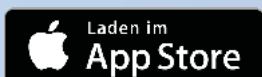
»Wer Inflation, Zinsen, Aktien oder Staatsverschuldung verstehen will, muss lernen, Quellen einzuordnen und Frames zu erkennen.«

– Mary Abdelaziz-Ditzow



Aktien analysieren wie Warren Buffett. Auf Knopfdruck.

App kostenlos downloaden!



weitere Informationen unter:
www.stockanalyzer.eu



Wenn Mitarbeiter innerlich gehen

Christian Fuchs erklärt, warum stille Kündigung kein Leistungsproblem, sondern ein Beziehungsphänomen ist

Das Phänomen der sogenannten »stillen Kündigung« wird bereits seit einiger Zeit intensiv diskutiert – oft runtergebrochen auf Leistungsfragen oder vermeintliche mangelnde Arbeitsmoral. Doch was steckt tatsächlich dahinter, wenn Mitarbeitende innerlich auf Distanz gehen, ohne ihren Job aufzugeben? Im Mai erscheint dazu das neue Buch von Christian Fuchs mit dem Titel »Die stille Kündigung«, in dem er sich dem Thema vertiefend widmet. Im Interview spricht er über seine persönlichen Beobachtungen aus zwanzig Jahren Führungserfahrung und erläutert, welche Rolle Führung, Beziehung und Selbstreflexion dabei spielen.

Herr Fuchs, was hat Sie persönlich dazu bewegt, sich mit dem Phänomen der »stillen Kündigung« zu beschäftigen – gab es einen konkreten Auslöser oder eine Beobachtung aus Ihrer eigenen Arbeit?

In 20 Jahren Führung sah ich oft, wie Menschen verschwinden, während sie noch da sind. Sie nicken, liefern ab – aber der Funke ist weg. Der Auslöser war die Konfrontation mit mir selbst: Auch ich ging innerlich auf Abstand, als meine Rolle nicht mehr mit mir übereinstimmte. Dass der Riss immer innen beginnt, lange bevor er außen sichtbar wird, hat mich nicht mehr losgelassen.

Der Begriff »stille Kündigung« wird oft missverstanden. Was meinen Sie damit ganz konkret – und was eben nicht?

Es ist kein »Quiet Quitting« oder Dienst nach Vorschrift. Das ist Verhalten. Stille Kündigung ist ein Zustand: ein schleicher Entzug von Verbundenheit. Der Mensch ist anwesend, aber seine emotionale Energie hat den Raum verlassen. Er kündigt nicht den Job, sondern die Beziehung – zur Führungskraft, zum Team, zur Aufgabe. Es ist kein Protest, sondern ein stiller Rückzug zum Selbstschutz. Genau diese Stille macht das Phänomen so gefährlich.

Welche Faktoren tragen Ihrer Einschätzung nach dazu bei, dass Menschen innerlich kündigen?

Niemand beschließt morgens, innerlich zu kündigen. Es ist die Summe vieler kleiner Momente. Hauptfaktor ist fehlende menschliche Verbindung. Wenn Führung zur Verwaltung

von Kennzahlen verkommt, fühlen sich Menschen nicht mehr gemeint. Dazu kommen Kulturen, die Kontrolle über Klarheit stellen und Fehler bestrafen. Im Kern steht immer das Gefühl: »Ich bin hier als Mensch nicht wichtig. Nur meine Funktion zählt.«

Welche Rolle spielen Führungskräfte bei stiller Kündigung – und welche typischen Fehler begegnen Ihnen dabei immer wieder?

Die Führungskraft ist der Dreh- und Angelpunkt; sie übersetzt die Frequenz des Unternehmens. Häufigster Fehler: Symptome bekämpfen statt Ursachen erkennen. Bei Leistungseinbrüchen reagieren viele mit Druck, statt die gestörte Beziehung zu klären. Ein weiterer Fehler ist die Angst vor dem echten Gespräch. Man redet über Ziele, nicht über Beweggründe. Und oft glauben Führungskräfte, perfekt sein zu müssen. Das schafft Distanz, wo Nähe nötig wäre.

Woran können Unternehmen oder Führungskräfte erkennen, dass Mitarbeiter innerlich bereits auf Distanz gegangen sind?

Die Signale sind leise. Achten Sie auf Veränderungen: Ein Ideengeber schweigt plötzlich. Humor verschwindet. Kommunikation wird

rein funktional. Es wird genickt, nicht mehr gefragt. Sprache verrät viel: Heißt es noch »wir« oder schon »die da oben«? Verantwortung wird vermieden. Der sicherste Indikator ist Ihr Gefühl: Spüren Sie eine neue Kühle? Vertrauen Sie dieser Wahrnehmung!

Sie arbeiten in Ihrer Praxis viel mit Selbstreflexion von Führungskräften. Welche Rolle kann dieser Ansatz im Umgang mit stiller Kündigung spielen?

Eine Entscheidende. Führung ist kein Titel, sondern eine Frequenz. Wenn ich innerlich unklar bin, überträgt sich das auf mein Team. Echte Veränderung beginnt beim Blick in den Spiegel. Hier setze ich mit meiner Methode an. Diese hilft Führungskräften, das »Warum« hinter ihrem Verhalten freizulegen und unbewusste Muster zu erkennen. Wir arbeiten nicht an Techniken, sondern an der inneren Haltung. Wer versteht, aus welcher Frequenz er führt – ob aus Druck oder Klarheit –, kann Beziehungen neu gestalten. Mit meiner Methode versuche ich Führung wieder spürbar zu machen: authentisch, kraftvoll und menschlich. Nur wer bei sich selbst angekommen ist, kann andere wirklich erreichen. ♦ LC (L)



Christian Fuchs ist Leadership Mentor, Erfinder des Mentex Code® und Gründer der Christian Fuchs Academy. Der Top-Experte unterstützt Führungskräfte mit seinen Methoden und seiner LEADERSHIP.Inventur® dabei, Unternehmenskulturen nachhaltig zu stärken.



Dr. David Bausch ist Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler mit Fokus auf digitale Veränderungen am Arbeitsplatz. Sein Buch »Das Ende der Arbeitswelt wie wir sie kannten« ist am 04. Februar 2026 erschienen.

Zeitenwende im Büro!

Wem die Zukunft wirklich gehört

Maschinen übernehmen Routineaufgaben, Mitarbeiter sehnen sich nach Sinn und flexiblen Arbeitsformen – während eine Krise der nächsten zu folgen scheint: Die Arbeitswelt steht vor einem tiefgreifenden Umbruch, das bestätigt auch Dr. David Bausch. Warum Schulzuweisungen hier nicht weiterhelfen und wie es Führungskräften gelingen kann, sich in einem von Wertewandel und Volatilität geprägten Umfeld zu behaupten, hat uns der Wirtschaftswissenschaftler und Organisationsberater im Interview geschildert.

Herr Dr. Bausch, der Begriff »Zeitenwende« hat vor ein paar Jahren mediale Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Charakterisiert er derzeit auch die Arbeitswelt? Welche Faktoren treiben den Wandel?

Ja, ich spreche bewusst von einer Zeitenwende in der Arbeitswelt. Nicht als rhetorische Zuspitzung, sondern als Beschreibung einer tiefgreifenden Verschiebung. Wir erleben gerade, dass mehrere tektonische Platten gleichzeitig in Bewegung geraten: Künstliche Intelligenz verändert unsere Wertschöpfung radikal, geopolitische Unsicherheit destabilisiert die Märkte, der

Fachkräftemangel verschiebt Machtverhältnisse und gleichzeitig verändern sich die Erwartungen an Arbeit grundlegend.

Diese Gleichzeitigkeit ist neu und überfordert viele Organisationen. Früher folgte Wandel oft einem dominanten Treiber – heute wirken Technologie, Demografie, Wertewandel und Krisenerfahrung im Zeitalter der Polykrisen parallel. Das erzeugt Druck und viele Organisationen reagieren

»Die Aufgabe moderner Führung ist nicht, Generationen zu harmonisieren, sondern Spannungen produktiv zu machen.«
– Dr. David Bausch

reflexhaft mit regressiven Organisationsmustern: mehr Kontrolle, starrere Prozesse, mehr Komplexität und am besten kommen alle wieder deutlich häufiger ins Büro.

Doch genau hier liegt der Kern der Zeitenwende: Es geht nicht nur um neue

Rahmenbedingungen oder neue Arbeitsmodelle. Es geht um ein neues Verständnis von Führung, Leistung und Kultur. Wer das als bloßen Trend abtut, unterschätzt die strukturelle Tiefe dieses Wandels.

In Ihrem Buch fokussieren Sie sich auf die »Big Five of Humane Work«. Welche Aspekte sind damit genau gemeint und warum handelt es sich bei Begriffen wie »Inklusion« oder »mentale Gesundheit« nicht nur um leere Buzzwords?

Die »Big Five of Humane Work« sind: moderne Führung, mentale Gesundheit, Vielfalt & Inklusion, Lernen & Entwicklung sowie Organisationskultur. Entscheidend ist, sie nicht als einzelne HR-Initiativen zu sehen, sondern als ein zusammenhängendes System. Alle fünf Dimensionen beeinflussen sich wechselseitig. Zu Buzzwords werden sie dann, wenn sie isoliert und oberflächlich betrachtet werden. Wenn mentale Gesundheit als Feelgood-Maßnahme, Inklusion als Imagekampagne und Kultur aufs Duzen reduziert werden.

Echte Organisationsentwicklung muss deutlich tiefer gehen. Wenn beispielsweise Organisationen ernsthaft glauben, man könne Innovation ohne

psychologische Sicherheit oder Leistungsfähigkeit ohne gesunde Menschen erreichen, unterschätzen sie die Realität.

Es geht nicht um Moral oder vermeintlich weiche Faktoren. Es geht letztendlich um Performance. Frei nach einem Kernelement der Emergenztheorie: Das Ganze ist mehr

»Die Zukunft gehört jenen, die Vertrauen, Lernfähigkeit und Menschlichkeit als strategische Assets begreifen – nicht als Softfaktoren.«
– Dr. David Bausch

als die Summe seiner Einzelteile. Echte Wirksamkeit entsteht erst im Zusammenspiel der Big Five of Humane Work.

Von »OK, Boomer« bis hin zu Vorurteilen gegenüber der Gen Z: Welche Rolle spielen Generationskonflikte auf dem Arbeitsmarkt und welche Möglichkeiten bieten sich Führungskräften, die Potenziale der jeweiligen Generationen voll auszuschöpfen? Generationskonflikte sind oft bequeme Erklärungen für tieferliegende Führungs- und Kulturprobleme. Wenn Menschen sich nicht gehört und wertgeschätzt fühlen, wird daraus schnell ein »Boomer gegen Gen Z«-Narrativ.

Tatsächlich erleben wir weniger einen Alterskonflikt als einen Wertewandel. Jüngere Generationen fordern Sinn, Flexibilität und Beteiligung offensiver ein. Ältere Generationen bringen Erfahrung, Resilienz und Kontextwissen mit. Beides ist hochgradig relevant.

Die Aufgabe moderner Führung ist nicht, Generationen zu harmonisieren, sondern Spannungen produktiv zu machen. Unterschiedlichkeit ist kein Störfaktor, sondern ein Innovationsmotor, wenn man sie moderiert, statt unterdrückt. An diesem Beispiel zeigt sich einmal mehr, wie die Big Five of Humane Work sich bedingen – hier wunderbar exemplarisch zwischen Vielfalt und moderner Führung.

Eine zentrale Aussage Ihres Buches lautet, dass Einzelmaßnahmen nicht mehr ausreichen – was braucht es Ihrer Ansicht nach stattdessen?

Einzelmaßnahmen sind Pflaster auf strukturelle und organisationale Herausforderungen. Ich werde häufig für Keynotes und Workshops zur digitalen Stressprävention eingeladen. Die Einzelmaßnahmen sind ein wichtiger erster Impuls. Aber wenn sich präventiv wirklich etwas verändern soll, reicht ein Workshop nicht aus. Dann müssen wir am Führungsverhalten, an

organisationalen Rahmenbedingungen und an der Kultur selbst arbeiten.

Ein weiteres Beispiel begegnet mir regelmäßig: verpflichtende Diversity-Schulungen für Führungskräfte, oft aus HR initiiert. Das Signal ist richtig. Doch eine einzelne Schulung wird (leider) tief verankerte Grundannahmen und Glaubenssätze kaum verändern. Dafür braucht es kontinuierliche Reflexionsformate und eine konsequente Begleitung im Führungsalltag.

Ob sich tatsächlich etwas verändert, zeigt sich nicht an der bloßen Schulungsteilnahme, sondern in der Kohärenz des Führungsverhaltens. Also in einer veränderten Haltung, die sich täglich in vielen kleinen Verhaltensmomenten ausdrückt. Jede E-Mail, jedes Meeting, jede Beförderungsentscheidung sendet ein kulturelles Signal.

In Interviews lassen Sie auch ausgewählte Experten und Expertinnen zu Wort kommen. Warum haben Sie sich für den Schritt entschieden und nach welchen Kriterien haben Sie Ihre Auswahl getroffen? Erfolgreiche Gründer und Unternehmer sagen oft, eine der wichtigsten Kompetenzen sei es, Menschen um sich zu versammeln, die in ihren jeweiligen Disziplinen besser sind als man selbst. Genau das war mein Anspruch. Die Expertinnen und Experten im Buch sind in ihren Fachgebieten tiefer verankert, spezialisiert ausgebildet und erfahrungsreicher, als ich es je sein könnte.

Doch Expertise allein war nicht mein Auswahlkriterium. Entscheidend war für mich deren Haltung. Moderne Führung, mentale Gesundheit, Vielfalt & Inklusion, Lernen & Entwicklung sowie die Organisationskultur sind keine technischen Themen, sie sind zutiefst normativ. Sie berühren Werte, Überzeugungen und Machtfragen. Mich interessierten daher Stimmen, die bereit sind, Position zu beziehen und diese auch zu vertreten.

Meine Rolle sehe ich weniger als die eines Solisten, sondern als die eines Orchestrators.

Ich versuche, das Zusammenspiel der Big Five of Humane Work sichtbar zu machen, denn ihre Wirkung entfaltet sich nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel.

Was kommt nach dem Ende der bekannten Arbeitswelt? Wie wird sich Arbeit in einer Zeitspanne von zehn Jahren verändert haben? Gibt es Branchen, die komplett verschwunden sein oder welche, die sich kaum verändert haben werden?

Ich bin vorsichtig mit harten Prognosen. Die Vergangenheit zeigt, dass selbst gut fundierte Studien technologische Umbrüche, etwa im Bereich der Automatisierung, häufig schneller und flächendeckender prognostiziert haben, als sie letztlich eingetreten sind – man denke an die berühmte Oxford-Studie von Frey und Osborn aus dem Jahr 2013, nach der knapp die Hälfte aller Beschäftigten durch die Digitalisierung ihre Arbeit verlieren könnten.

Was ich jedoch klar sehe: Wir stehen an einem spannenden Scheideweg. Automatisierung und KI werden vermutlich weniger Branchen komplett verschwinden lassen, als viele derzeit befürchten. Aber nahezu alle Branchen werden sich strukturell verändern. Repetitive und standardisierbare Tätigkeiten werden massiv reduziert. Das bedeutet jedoch nicht zwangsläufig weniger Arbeit – sondern andere Arbeit. Und wie diese aussieht, können wir heute aktiv mitgestalten.

Zentral werden künftig Urteilskraft, Beziehungskompetenz und im KI-Zeitalter besonders ethische Entscheidungsfähigkeit sowie kontinuierliche Lernfähigkeit. Führung wird sich vom Kontrollorgan zum Kontextgeber entwickeln. Dabei wird Vertrauen das Fundament progressiver und menschlicher Arbeit.

Organisationen, die weiterhin primär auf Kontrolle und Komplexität setzen, werden an Attraktivität verlieren. Die Zukunft gehört jenen, die Vertrauen, Lernfähigkeit und Menschlichkeit als strategische Assets begreifen – nicht als Softfaktoren. Doch dieser Weg wird kein Sprint, sondern ein Haltungsmarathon. ♦ AS

»Das Ende der Arbeitswelt, wie wir sie kannten«
von David Bausch
224 Seiten
Erschienen: Februar 2026
Haufe
ISBN: 978-3-648-19777-6



DOKU / REPORTAGE



Amazon Prime

Staffel 4: BERATER – Leben auf der Überholspur

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



Amazon Prime

Staffel 2: Wissen

Wie funktioniert unsere Wirtschaft? Von der Erfindung des Fließbands bis zu den modernen Tech-Giganten. In fünf Folgen geht es um Effizienz, Gold als Währung, Krisenmanager, neue Vertriebswege und seltene Rohstoffe. Ein Blick auf die wichtigsten Bausteine der modernen Wirtschaft.



Amazon Prime

Staffel 1: Deutschland, deine Unternehmer

Die Serie zeigt Gründer, die mit ihren Unternehmen den Alltag vieler Menschen beeinflussen haben. Die Serie gibt spannende Einblicke in die Anfänge und in die Unternehmerpersönlichkeiten der Protagonisten.

TALK



Do, 11.03.

Experte: Solche KI-Agenten sind unseriös

Alexander Flögel, KI-Manager und Strategieberater für Business mit Berufung, spricht im *wirtschaft tv* Talk mit Chefanchor Sascha Oliver Martin darüber, wo klassische Beratungsmodelle an ihre Grenzen stoßen und wie sich technologische Innovationen ...

NEWS



Fr, 06.03.

Steigende Lebensmittelpreise durch Iran-Krieg

Verbraucher in Deutschland müssen sich wegen des Iran-Kriegs auf deutlich steigende Preise einstellen. Der Geschäftsführer des Handelsforschungsinstituts IFH Köln, Boris Hedde, sagte laut der Deutschen Presse-Agentur, die Beschaffungswege ...



Di, 10.03.

Handwerk fehlen 200.000 Mitarbeiter

Deutschlands Handwerkern fehlen geschätzt 200.000 Fachkräfte. Ende Dezember waren bei der Bundesagentur für Arbeit genau 119.565 offene Stellen im Handwerk gemeldet, berichtet der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) auf Anfrage der Deutschen Presse-Agentur. Da etliche Betriebe freie Stellen nicht bei der ...



Mi, 11.03.

Maschinenbau: Weniger Bestellungen im neuen Jahr

Die deutschen Maschinen- und Anlagenbauer sind mit weniger Bestellungen ins neue Jahr gestartet. Im Januar lag der preisbereinigte Wert der Order sechs Prozent unter dem Vorjahreswert, berichtet der Branchenverband VDMA laut der Deutschen Presse-Agentur. Die Aufträge aus dem Inland waren acht Prozent ...



Do, 05.03.

Experte: Unnötig viele Insolvenzen

Ulrich Kammerer, Experte für Unternehmenssanierung und Insolvenzverfahren, spricht im *wirtschaft tv* Talk mit Chefanchor Sascha Oliver Martin über typische Frühwarnzeichen, häufige Fehler in der Krise und darüber, warum ein gerichtliches Sanierungsverfahren auch Chancen bieten kann ...

NEWS



Mo, 09.03.

ADAC hält Benzinpreise für spekulativ

Die teils extremen Benzinpreissteigerungen seit Beginn des Iran-Krieges hält der ADAC laut einer Sprecherin für unverhältnismäßig hoch. Die Mineralölwirtschaft gebe den gestiegenen Rohöl-Preis an die Verbraucher weiter, noch bevor die Kosten angefallen seien, hieß es ...



Di, 10.03.

Verbraucherinsolvenzen stark gestiegen

Die Zahl der Privatsolvenzen steigt in Deutschland weiter. Laut dem »Schuldenbarometer 2025« des Informationsdienstleisters CRIF wurden im vergangenen Jahr in Deutschland 107.816 Privatsolvenzen registriert. Das entspricht einem deutlichen Anstieg von 7,8 Prozent gegenüber ...

BÖRSE



Fr, 27.02.

Experte: »Silber wird sich deutlich besser als Gold entwickeln«

Ronny Wagner, Finanzexperte von der Noble Metal Factory, spricht im Börsentalk mit Börsenkorrespondent Mick Knauff über die besonderen Eigenschaften von Silber im Vergleich zu Gold, die aktuellen Preistreiber der Silber-Hausse, mögliche Einstiegsstrategien ...



Fr, 06.03.

Experte: »Bitcoin ist noch sehr jung und extrem volatil«

Der Krypto-Experte **Harun Taktak** spricht im Börsentalk mit Börsenkorrespondent Mick Knauff über geeignete Anlegertypen, das Potenzial der Tokenisierung sowie über rechtliche Rahmenbedingungen, die Investoren im Blick behalten sollten ...

Nichts mehr verpassen!

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

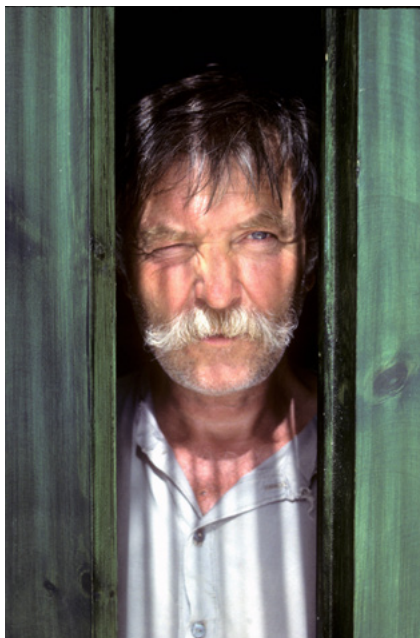
Hier geht es zur Website:



Besuche uns auch auf unseren Social-Media-Kanälen



Moment
Mal!



Erfolg

Janosch wird 95:
Globaler millionen-
facher Erfolg jen-
seits klassischer
Verlagsmodelle

Am 11. März 2026 wird der deutsche Kinderbuchautor und Illustrator Janosch 95 Jahre alt. Mit Figuren wie dem kleinen Tiger, dem kleinen Bären und der Tigerente schuf er eines der erfolgreichsten Kinderbuchuniversen im deutschsprachigen Raum. Seine Werke wurden in zahlreiche Sprachen übersetzt und erreichten weltweit eine Gesamtauflage von weit über 30 Millionen Exemplaren. Besonders das Buch »Oh, wie schön ist Panama« entwickelte sich zu einem Dauerbestseller und prägte Generationen von Kindern.

Mit Tigereute & Co. zu einem der wirtschaftlich erfolgreichsten Kinderbuchuniversen der Welt

Janosch veröffentlichte im Laufe seiner Karriere mehr als 300 Bücher. Neben dem klassischen Buchmarkt entstanden rund ...

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

Bild: IMAGO / opale photo (Serge COHEN)



Click

von Jake Knapp
224 Seiten, erschienen: Juni 2025
Redline Verlag, ISBN: 978-3-868-81985-4

In zehn prägnanten Kapiteln erklärt Jake Knapp, wie man die Grundsteine für Produkterfolg legt: von der Identifikation des richtigen Kundenproblems über die Differenzierung der Konkurrenz bis hin zur Entwicklung eines Ansatzes, der in kleinen Feedbackschleifen getestet wird. Click bietet dafür einen klaren Schritt-für-Schritt-Plan.

Das unsichtbare Gepäck

von Silke Franzen
243 Seiten, erschienen: September 2025
Campus Verlag, ISBN: 978-3-593-52092-6

Silke Franzen beschreibt in ihrem Buch, dass die Anzahl der Arbeitsausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen sich auf einem Rekordniveau befindet. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Führungskraft eine Person im Team hat, die mental stark belastet ist, ist demnach ziemlich groß. Die Unsicherheit im Umgang damit aber auch.



Die stille Kündigung

von Christian Fuchs
200 Seiten, erscheint: Mai 2026
Mentoren-Media-Verlag, ISBN: 978-3-986-41316-3



Das Buch zeigt, wie Quiet Quitting entsteht, woran man es erkennt und warum es selten an »Faulheit« liegt – sondern an Führung, Kultur und Alltagssystemen, die Energie ziehen statt geben. Christian Fuchs liefert ein kompaktes Praxisbuch für mehr Mitarbeiterbindung, bessere Kommunikation und spürbar mehr Engagement.

Tiny Experiments

von Anne-Laure Le Cunff
304 Seiten, erschienen: Januar 2026
Redline Verlag, ISBN: 978-3-690-46003-3

Die Neurowissenschaftlerin Anne-Laure Le Cunff lädt dazu ein, sich von starren Lebensentwürfen zu verabschieden, um mehr Flexibilität und neue Perspektiven zu gewinnen – für persönliches sowie berufliches Wachstum. Im Mittelpunkt stehen dabei Neugier und die Freude am Ausprobieren.



Vom Karriereknick zum Comeback

von Christoph Abeln
224 Seiten, erschienen: September 2025
Campus Verlag, ISBN: 978-3-593-52077-3



»Vom Karriereknick zum Comeback« von Christoph Abeln ist mehr als ein Ratgeber für Krisenzeiten. Es ist ein präventives Instrument für alle Führungskräfte, selbst jene, deren Stuhl noch fest zu stehen scheint. Ob als Notfallkoffer für akute Krisen oder als prophylaktische Lektüre – dieses Buch sollte in keinem Bücherregal einer Führungskraft fehlen.

Jetzt bei
amazon
prime video
streamen!

w *wirtschaft tv*
wissen

Die Doku-Reihe rund um
das Thema Wirtschaft

EINE PRODUKTION VON WIRTSCHAFT TV

PRODUZENT JULIEN BACKHAUS, REDAKTION MORITZ NEUBRONNER, KAMERA UND TON MATHIAS BINDER,
SCHNITT UND POSTPRODUKTION MORITZ NEUBRONNER, SPRECHER SASCHA OLIVER MARTIN