

Vorwort

BOOM! – so hat es sich für viele Unternehmen angefühlt, als sich im Frühjahr 2020 die Coronapandemie um den Globus gefressen hat. Die einen haben das Ausmaß nicht erkannt und sind gescheitert. Schlecht vorbereitet, wenig resilient, in Schockstarre. Die anderen haben mit großem Boom! Widerstände durchbrochen. Sie sind die stillen Gewinner. Mit neuen Visionen und Ideen, Resilienz, Zuversicht, Erfinderfreude, Unternehmerkraft.

Krise war immer. Veränderung ebenso. Zwar nehmen wir das Tempo, die Geschwindigkeit der Veränderung heute subjektiv als schneller wahr. Klar. Nur wird sie uns wohl kaum mehr langsamer vorkommen als heute. Wirtschaftskrise. Finanzkrise. Unternehmenskrise. Wertekrise. Coronakrise. Absatzkrise. **Die nächste Herausforderung steht unmittelbar bevor** – die Frage ist, wann genau sie uns trifft und was wir bis dahin gelernt haben und besser machen.

Denn wir müssen schneller lernen und schneller umsetzen; in der Gesellschaft, in der Wirtschaft, in den Unternehmen. Heißt: adaptiv sein und sich ständig auf neue Opportunities einlassen, ständig neue Räume öffnen und Ideen gestalten, aber auch ständig neue Risiken im Auge behalten. Survival of the Fittest. And the Fastest. Beispiel: Das Grünbuch »Öffentliche Sicherheit« warnte bereits 2015 intensiv u. a. vor den Auswirkungen einer Pandemie (→ **#Business_Hack_31**) hinsichtlich der Unvorbereitetheit von Gesundheitswesen, Regierung, Menschen, Logistik und Lieferketten, Unternehmen, mangelndem Risikomanagement der Wirtschaft. Geschehen ist in den fast fünf Jahren zwischen Grünbuch und Ausbruch der Coronapandemie wenig bis nichts.

Die Unternehmen und wir alle haben 2020 bitter lernen müssen. Versäumnisse sind im Business und der Unternehmensführung künftig nicht mehr tolerabel. Daher steht jetzt Business Continuity Management auf der Agenda von Unternehmen. Das neue Grünbuch (2020) identifiziert die nächsten Krisenfelder: Neben weiteren Pandemien vor allem (Horror-)Szenarien der Klimakatastrophe und der digitalen Kriminalität als Haupt-Risikobereiche der nächsten fünf Jahre. »Business – und damit Zukunft – geht heute anders« heißt dann vor

allem auch, aus den bisherigen Versäumnissen und solchen plausiblen Szenarien zu lernen. Denn die nächste Wirtschaftskrise wird kommen. Die Klimakrise scheint unausweichlich, und sie wird weitere tiefe Krisen mit sich bringen. **Die Veränderung ist gekommen, um zu bleiben.** Der Wechsel gehört im Leben dazu. Und das auf allen Ebenen.

Krise ist ein New (Un-)Normal geworden, und es liegt an uns, an jedem von uns, Wege zu finden, damit umzugehen. Gestaltungsmöglichkeiten auszuloten. Grenzen zu verschieben. Zu machen, nicht zu meckern. Energie nicht ins Leiden oder Resignieren, sondern ins Entwickeln und Umsetzen zu stecken. Denn es gibt viele – und vielleicht sogar immer mehr – Menschen wie DICH, liebe Leserin, lieber Leser. Menschen, die etwas unternehmen, entwickeln, vorantreiben wollen. Menschen, die sich zutrauen, heute und morgen ein Gestalter, ein Macher zu sein. Vorbild. Gründer. Lebensunternehmer. Menschen, die wissen: Business geht heute anders – und morgen noch sehr viel mehr. **Business geht heute anders: Zukunft braucht Herkunft. Sie wurzelt in Erfahrung und sie hat Disruption gelernt.**

Dieses Buch ist kein Corona- oder Post-Covid-19- und auch kein Krisenbuch, sondern der Versuch, Menschen wie DICH dabei zu unterstützen, ein Macher, ein (Lebens-)Unternehmer, eine Unternehmerin zu sein. Mit Erfahrungswissen, das in probate »Best-of-Strategien« gewonnen ist. Und mit neuen Ansätzen und Impulsen, die dich schneller zum Ziel bringen können. Mit Inspirationen, die dich in eine neue Zukunft – auch eine neue Businesszukunft – schauen lassen.

Es heißt: Make up your mind! Entscheide dich, Gestalter zu werden, zu sein und zu bleiben – die fünf Teile des Buches begleiten dich dabei mit 91 Business-Hacks und Hunderten von Tipps, Beispielen, Tools, Übungen, Reflexionen.

Selbstführung geht heute anders

Gute Selbstführung steht am Beginn von allem. Nur wer sich selbst gut führen kann, kann andere gut führen. Kann ein gutes Leben führen, ein gutes Business aufbauen. Hat seine Aufgabe, seine Vision, seine Ziele im Leben gefunden. Und weiß, sie zu erreichen, kennt Tools und Instrumente, um sich selbst zu entwickeln und sich zur besten Führungspersönlichkeit zu machen, die in ihm steckt. **Der erfolgrei-**

che Umgang mit Veränderung ist der Schlüssel zu alldem. Wir haben die fünfstellige Postleitzahl akzeptiert, wir schnallen uns seit 1970 in Autos an, wir gehen zum Rauchen nach draußen. Netflix hindert uns nicht daran, auch mal ins Kino zu gehen. Wir tragen Helme zum Skifahren und auf dem Bike. Und dann kamen AHA plus Corona-App und Lüften dazu. Und sonst so? Veränderungen gab es schon immer. Zu den Themen der erfolgreichen Selbstführung findest du Business-Hacks im Buchteil »Selbstführung geht heute anders«.

Unternehmer-Sein / Unternehmen geht heute anders

Wir leben längst im Zeitalter der Digitalisierung. Nach den fünf Kondratjew-Zyklen hat der sechste jetzt begonnen. In den letzten gerade 300 Jahren jagt eine Revolution die nächste: Um 1800 mit der Dampfmaschine, die den Start für die Industrialisierung gibt. 1850 – die Ära des Stahls und mit ihm der Eisenbahn. Nur etwa 50 Jahre später folgen bahnbrechende Erkenntnisse in der Elektrotechnik und der Chemie, 1950 Kernkraft und die ersten Computer. 1990 revolutionieren neue Informationstechnologien die Kommunikationsmöglichkeiten und führen zu einer noch engeren weltumspannenden Vernetzung. Und jetzt, genau jetzt leben wir in einer Revolution, die sich auf Bio- und Nanotechnologie, Gesundheit, Nachhaltigkeit, künstliche Intelligenz und viele weitere digitale Transformationen bezieht. Wer wirklich und nachhaltig etwas bewegen will, muss skalieren können. Muss einen Trend setzen, Game Changer sein. Muss viele werden. Muss viele andere Menschen finden, die in dieselbe Richtung schauen. Die mitmachen wollen. Die Mitarbeitende werden wollen. Muss dafür Führungspersönlichkeit werden, viele zusätzliche Kompetenzen erlernen. Produktiver, effizienter, resilienter werden. Verliebt sein in das Tun, das Umsetzen, verliebt ins Entwickeln von Produkten, ins Alles-immer-selbst-Machen. Und wer die Welt zu einem besseren Ort machen möchte, muss aufhören, bis an die eigene Ortsgrenze zu denken. Der muss loslassen, delegieren lernen und größer denken. Kannst du das, was du tust, überall in der Welt ebenso tun (lassen)? Kannst du das, was du tust, skalieren? Online? Wie genau? Hierfür findest du Tools, Tipps und Learning-Nuggets im Buchteil »Unternehmer-Sein / Unternehmen geht heute anders«.

Führung geht heute anders

Wenn du dich entschieden hast, vom Solo-Selbstständigen zum Unternehmer oder zur Führungskraft im Unternehmen zu werden, kommt es darauf an, das Richtige richtig und oft genug, konsequent und zum passenden Zeitpunkt zu tun. In diesem Buchteil findest du Hacks, Beispiele, Wordings und Übungen aus dem Bereich Führung, die sich seit Jahrzehnten bewährt haben. Denn Führungsmoden und -modelle ändern sich mit der Zeit, aber das Fundament, die Grundlagen wirklich ethischer, werteorientierter, menschenzentrierter und achtsamer Führung haben immer Bestand. **Der Mensch und die Beziehungen in Teams und Unternehmen sind das wohl einzig wirklich nachhaltig Unique.**

PS: Weiterlesen kannst du übrigens in meinen Büchern → »Führungsprinzipien. Worauf es bei Führung wirklich ankommt« oder in → »Revolution? Ja, bitte« (beide GABAL Verlag).

Vertrieb geht heute anders

Eine bewährte Toolbox für dich als Vertriebsprofi hast du mit dem Buchteil »Vertrieb geht heute anders«. In diesen Business-Hacks findest du Informationen zu neuen Vertriebswegen und -möglichkeiten ebenso wie Führungsinstrumente im Vertrieb sowie Techniken und Wordings für den Einsatz in Vertrieb und Verkauf.

Natürlich findest du das ganze Wissen zu diesem Buchteil zusammengefasst in meinem Bestseller in 9. Auflage → »Vertrieb geht heute anders. Das Ende des Verkaufens« und auch in meinem Standardwerk → »Vertriebsführung. Aufbau, Führung und Entwicklung einer professionellen Vertriebsorganisation« (jeweils GABAL Verlag).

Zukunft geht heute anders

Was wäre Erfahrung wert, wenn sich daraus keine Lehren für die Zukunft ziehen ließen. Zukunftsentwicklungen im Geschäftsleben und in Unternehmen vollziehen sich heute so rasch, tiefgreifend und disruptiv, dass niemand sichere Voraussagen wagen kann. Aber wir können aus dem lernen, was heute aktuell und nahe Zukunft ist: aus den Bereichen Agilität, Resilienz, Digitalisierung und soziopolitische Ent-

wicklungen. Denn einige Entwicklungen lassen sich meiner Meinung nach doch mit großer Sicherheit voraussagen, und sie werden sich auf das Business der späteren Zukunft auswirken. Beispiel 1: Die Ägide des älteren weißen Mannes geht dem Ende entgegen – es folgt das Zeitalter der jungen, multikulturellen, hochgebildeten, agilen, mobilen und motivierten Menschen. Männer wie Frauen wie Diverse. Ob in Politik, NGOs oder Unternehmen: Dem »New Feminism« und der Diversität gehört die Zukunft. In Deutschland ist nach vielen Jahren der Diskussion per Gesetz eine sogenannte »Frauenquote« eingeführt worden – und sicher unterstützt sie diesen Trend; auch wenn viele glauben, dass solche Quoten überflüssig sind, denn auch ohne sie erobern junge Frauen weltweit Wissenschaft und Lehre, Forschung und Entwicklung, Gründung und Führung von Unternehmen. Unter Hunderten oder Tausenden nur zwei genannt: Emanuelle Charpentier und Jennifer Doudna, die für ihre »Genschere« genannte Genom-Editing-Methode Crispr/Cas9 den Chemie-Nobelpreis 2020 gewonnen und der Welt eine revolutionäre Technologie geschenkt haben.

Beispiel 2: Die rasante Entwicklung der KI (Künstliche Intelligenz) und damit einhergehende Businessmodelle (wie z. B. im Bereich der »personalisierten Medizin«) sowie so Anwendungen in Unternehmen wie »Autonome Fabrik«, Predictive Analytics, ADM (Automated Decision Making, Automatisierte Entscheidungsfindung) und mehr, was allgemein unter »Data Disruption« zusammengefasst werden kann. Online und offline gehören und wachsen zusammen. Das gilt auch im »New Learning«, denn auch Lernen geht heute anders. Alles kann jederzeit von überall umfassend recherchiert, gelernt, geübt und trainiert werden. Die Welt ist hybrid geworden. Für jeden von uns.

Beispiel 3: Wir werden aufhören müssen, unseren Heimatplaneten auszubeuten, die Natur zu schänden, die Erde leer zu schaufeln, die Habitate leer zu essen, Mensch und Tier respektlos zu behandeln und die Ressourcen, wie Wasser, Luft, Elemente, zu verbrauchen. Bis die erste Milliarde Menschen auf der Erde lebten, hat es gut 100 000 Jahre gedauert. Die letzte Milliarde Menschen kam in den vergangenen 15 Jahren dazu. Das wissen wir – und endlich zeichnen sich für die Zukunft immer mehr spannende Visionen und technologische Entwicklungen der Circuit Economy (moderne Kreislaufwirtschaft), auch unter dem Stichwort »Cradle to Cradle« (Wiege zu Wiege) ab, die auch in funktionierende Geschäftsmodelle münden und damit die Unternehmenslandschaft verändern werden. Beispiel Aureus: Die

Solartechnik der Zukunft entsteht aus Feld- und Ernteabfällen und ermöglicht sogar vertikale Solaranlagen ohne den bisherigen Flächenverbrauch – bei einer mehrfach höheren Energieausbeute (stern.de, Zugriff 20.11.2020). Oder die Umwandlung von CO₂ in Schaumstoff und Fasern für die Bau- und Automotive Industrie, aber auch Konsumgüter. Wie Socken, womit die Firma Falke experimentiert. Oder der Hydrogenboom: Auf der Wasserstofftechnologie ruhen viele Hoffnungen der Zukunft (manager magazin, 12/2020). Das heißt: Sie ruhen nicht, sondern sie werden aktiv vorangetrieben.

Und daher findest du im fünften Buchteil auch zu den hier genannten Beispielen weitere inspirierende Ansätze, Informationen und Reflexionen, die dich in deiner Visionskraft unterstützen wollen. Große Umbrüche hat es bei uns schon gegeben: die Wiedervereinigung 1989, die Einführung des Euro final im Januar 2001, die Finanzkrise 2008 und nun Corona im Jahr 2020.

DU kannst diejenige oder derjenige sein, die oder der einen entscheidenden Unterschied macht. Der zu den Gewinnern dieser Umbrüche wird. Verantwortung beginnt bei jedem von uns.

Du kannst der Mensch sein, bei dem diese Saat auf fruchtbaren Boden fällt. Du kannst die Idee zu einer besseren Welt in dir tragen.

Trau dich, sie zu träumen. Zuzulassen. Zu entwickeln. Ideen zu einem Modell zu machen. Zu einem Businessmodell. Denn wir brauchen eine Revolution der »guten«, der ethisch motivierten Unternehmer und Unternehmen. Unternehmer und Unternehmen, die den Traum von einer besseren, gesünderen, saubereren, gerechteren Welt umsetzen. Und damit so viel Gewinn machen können, dass es mit großer Hebelwirkung vorangeht. Denn wenn viele Einzelne ein bisschen was besser machen, dann ist das schon toll. Aber wenn viele Einzelne plus viele große Unternehmen sehr viel mit großem Hebel besser machen, dann ist das: die Ecolution! Eine Revolution hin zum besseren Leben, besseren Sein, einer besseren Welt.

Sei DU dabei!

Denn »Business geht heute anders« heißt vor allem: mit Sinn. Mit Purpose. Mit Leidenschaft. Mit einer großen Vision zum Wohle aller! Wer die Antwort auf die Fragen »wozu«, »wofür«, »warum« und »wie genau« findet, der ist nicht mehr aufzuhalten.

Ja, das mag pathetisch klingen, aber in der Tat beschäftigt sich mehr

als ein Business-Hack in diesem Buch mit der Frage, wie wir alle, wie du dazu beitragen kannst, dass die Welt ein besserer Ort wird.

Wie du am meisten von diesem Buch profitierst

Dieses Buch ist angelegt als ein Netzwerk von miteinander verknüpften Business-Hacks, Effizienzboostern, Wissensseinheiten und »Learning Nuggets«, die sich jeweils intensiv einer Kernproblematik oder besser: probaten Lösungsmodellen für die jeweilige Problematik oder Frage widmen. Und zwar ganz genau auf den Punkt – wie ein »Pitch mit Umsetzungstipps«. Dafür ist jeder Business-Hack, jeder Pitch in drei Abschnitten aufgebaut:

- Den Anfang bildet eine kleine Einführung in den Hack, oft eine kurze Story, eine echte Begebenheit aus dem (Business-)Leben, in der du deine Frage, deine Problemlage, deine Situation wiedererkennen wirst.
- Der mittlere Teil widmet sich der Erläuterung von Lösungsmodellen, von Verbesserungsansätzen und vor allem von Tipps, was richtig gut funktioniert, was dich möglichst schnell und smart voranbringt. Diese Tipps und Lösungen stammen aus der Erfahrung meiner eigenen fast vierzigjährigen unternehmerischen Tätigkeit, sie haben sich in dieser Zeit bewährt und sind heute (und wohl auch zukünftig) noch aktuell und nützlich als »kleine Abkürzungen zum Erfolg«, als »Hacks«. Wenn du magst, kannst du sie für dich nutzen und dir den Umweg über Versuch und Irrtum, Trial and Error, sparen. Denn wir haben gerade auch in den letzten Jahren eine Menge an Versuch und Irrtum hinter uns gebracht – und du magst davon profitieren, dass Fehler und Umleitungen aus den Hacks quasi schon »rausgerechnet« sind.
- Am Ende jedes Hacks oder jedes Boosters findest du jeweils Reflexionen, Übungen und Vertiefungen – manchmal auch Downloads –, die dich bei der Umsetzung, beim Transfer, unterstützen sollen. Ziel ist immer, dass du das Maximale aus jedem Thema herausholen kannst: für dich persönlich, für dein Team (wenn du Führungskraft bist) oder für dein Unternehmen.

Direkt ansteuern und Sprungmarken nutzen

Alle Hacks sind untereinander vernetzt, immer da, wo du entweder vertiefend zu einem Unterpunkt oder aber erweiternd auf verwandte Themen springen kannst, findest du eine Sprungmarke auf die jeweiligen weiteren Hacks im Text resp. einen direkten Link im E-Book. Die Hashtags dienen der Direktansteuerung im Ebook und führen dich via Social Media zu Zusatzmaterialien. So zahlen die »Wissens-Nuggets« alle aufeinander ein – und zwar quer über die fünf Buchteile »Selbstführung geht heute anders«, »Unternehmer-Sein geht heute anders«, »Führung geht heute anders«, »Vertrieb geht heute anders« und »Zukunft geht heute anders« hinweg. So kannst du die Fragen resp. »Learning Nuggets«, die dich gerade am meisten interessieren, über das Verzeichnis direkt ansteuern. Oder du kannst meine Gedankengänge abschreiten, iterativ vorgehen und dich lesend voranirren und dir – der Zufall sei dein Freund – neue Ideen und Inspirationen holen.

Was dieses Buch ist und für dich sein kann

Was dieses Buch nicht ist und nicht sein will: ein ziseliert ausgeführtes Lehrbuch, das von A bis Z das ganze Fachwissen zu den einzelnen »Disziplinen« wie Selbstführung, Führung, Vertrieb durchdekliniert. Dieses Buch ist kein Frontalunterricht und kein Ausbildungskurs in Sachen Persönlichkeitsentwicklung, Führung, Vertrieb, Management, Unternehmensführung oder Zukunftsideen – in jeder dieser Disziplinen gibt es genügend tiefgreifende und umfassende Fachbücher auf dem Markt. Viele Empfehlungen dazu findest du übrigens im Literaturverzeichnis im Anhang dieses Buches, das auch zu jedem dieser Bereiche weiterführende, neue, aufregende Bücher, Fachbeiträge, Studien auflistet. Weitere Vertiefungen und Transferunterstützungen liefern dir die Videos, zu denen du am Ende jedes Buchteils einen Link findest, sowie meine Videoreihen auf YouTube, meine Early-Bird-Videos auf Facebook und meine Videostreams auf LinkedIn und Instagram sowie mein regelmäßiger Podcast.

Dieses Buch ist eine Zusammenfassung für mehr Erfolg im Business. Was immer du brauchst, um dein Unternehmen voranzubringen, das findest du hier. Dieses Buch soll dir ein Freund und Helfer sein, ein schnelles Nachschlagewerk, eine Einladung zum Schmökern, eine

Inspiration für mehr Unternehmenserfolg. Eine Quelle an Ideen, Inspirationen und Reflexionen, die dich zum Weiterdenken und zum Entwickeln führen, ebenso wie an probaten Strategien, Learnings und Business-Hacks, die dir Orientierung geben und dich schneller und entschiedener machen können.

In diesem Buch habe ich unter dem Arbeitstitel meiner eigenen »Buhrs Business-Bibel« Learnings und Wissens-Nuggets gesammelt. Mag es deine Fundgrube für Impulse und vielleicht hier und da auch eine Initialzündung für dich sein.

Natürlich steht dir zur Vertiefung jedes Themas das ganze Repertoire zur Verfügung: die Online-Akademie, Live Onlinetrainings, Webinare, hybride Lehrmedien, Seminare, Trainings, Podcasts oder Coachings von unseren Experten der Buhr & Team Akademie für mehr Unternehmenserfolg. Manchmal kann ein Vortrag den nötigen Impuls auslösen. Was immer du brauchst, um dich selbst, dein Team, deine Mitarbeitenden, dein Unternehmen heute bereits so gut aufzustellen, dass du morgen vorne dabei bist.

Dafür bin ich immer für dich erreichbar: a.buhr@buhr-team.com



<https://www.linkedin.com/in/andreasbuhr/>



https://www.xing.com/profile/Andreas_Buhr/cv



<https://www.youtube.com/c/AndreasBuhrExperte/>



<https://www.facebook.com/andreas.buhr.unternehmer.redner.autor/>



<https://www.instagram.com/andreasbuhrofficial/>



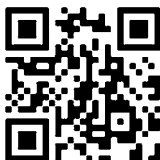
<https://twitter.com/AndreasBuhr>

Clubhouse – <https://clubber.one/@andreasbuhr>



<https://open.spotify.com/show/62ixTfUEvQyLJrrlw1inbV>

Dein Andreas



TEIL I

SELBST- FÜHRUNG

GEHT HEUTE

ANDERS

#BUSINESS_HACK_1

Sieben Schritte zur Selbstentwicklung

Lass uns einmal tief tauchen. Was ist der Kern vom Kern vom Kern von »mehr Erfolg im Business«? Was steckt dahinter? Im Wesentlichen: Wenn deine Persönlichkeit wächst, wenn deine Gedanken und Visionskräfte wachsen, wenn deine Kompetenzen wachsen, dann wächst auch dein Geschäft. Wenn du dich entwickelst – was häufig bedeutet, dass du freilegst und größer wirst in dem, was du vorher verwickelt oder eingewickelt hattest, dann werden auch deine Geschäftsideen freigelegt, dann werden auch sie größer. Klingt vielleicht banal, aber das ist es beileibe nicht, denn die meisten Menschen stecken in ihrem »eingewickelten Klein-Sein« fest oder in frühen Stufen der Entwicklung. Damit aber legen sie nie den Kern ihres Wollens und Könnens frei, können in diesen Bereichen nicht bis kaum wachsen, verkümmern noch am Stamm.

Samy Molcho hat einmal gesagt: »Der Körper kann nur dahin gehen, wo der Geist schon mal war« – und da ist was dran. Denn dann kann Mentales Reales werden: Was du dir vorstellst, das kannst du verwirklichen.

Werde größer in deinen Kompetenzen und deiner Persönlichkeit

Nutze dafür die sieben Schlüssel für deine persönliche (Selbst-)Entwicklung, wie wir von Buhr & Team sie zusammenführen:

- 1. Selbstbewusstheit:** Hier geht es darum, dir deiner selbst bewusst zu werden: Was und wer bist du, was kannst du besonders gut (Stärken), was nicht so sehr (Schwächen), wie findest du Lösungen dafür? Was macht dich aus, was ist charakteristisch für dich?
- 2. Selbstbewusstsein:** Du weißt, was du dir zutrauen kannst und was nicht, welche Herausforderungen du annehmen willst, wie du diese Herausforderungen meisterst und wo du drüberstehst.

Zur Entwicklung dieses Selbst-Bewusstseins holst du regelmäßig Feedback ein, denn es geht nicht ums Abgehoben-Sein, sondern darum, dass du mit vollem Bewusstsein deinen Platz gefunden hast und weiter ausbaust.

3. **Selbstvertrauen:** Wer sich selbst vertraut, der kann auch anderen vertrauen. Und Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen – man kann ihm oder ihr im Wortsinne trauen. Selbstvertrauen entsteht natürlich aus Selbstbewusst-heit und Selbstbewusst-sein – quasi intrapersonal – und dadurch, dass Menschen dir Vertrauen schenken. Vertrauen ist die Basis von allem – im privaten Leben wie auch im Business.
4. **Selbstverantwortung:** Ich sage dazu, es bedeutet, eine Antwort zu haben auf die Fragen, die dein Leben dir stellt. Wie es auch im Englischen heißt: »Responsibility« – da steckt das Wort »Response« drin; eben »eine Antwort haben«. Eine Antwort auf jede Situation, in die du geworfen wirst. Du bist zwar meist nicht verantwortlich für die (schlimme) Situation, aber dafür, wie du mit der Situation umgehst. Wie du die Herausforderung annimmst und angehst, mit geradem Rücken. Wer gelernt hat, nicht nach Schuld oder Schuldigen zu suchen, sondern eigenverantwortlich eine Situation anzunehmen und zu lösen, der behält die Deutungshoheit über diese Situation – und für sich selbst – bei sich. Der befindet sich für mich im Vorhof zur Freiheit.
5. **Selbstüberwindung:** Wer gelernt hat, sich selbst in die Verantwortung zu nehmen, der hat auch gelernt, sich selbst zu überwinden. Seine eigene Insel zu verlassen, große Schritte aus der Komfortzone zu machen. Stärker zu sein als die Erdanziehungskraft ... diese Überwindungskraft kannst du trainieren wie einen Muskel. Die Prämie für dieses Training, das durchaus mühsam ist, ist das Herauskommen aus der Dämmerzone. Das ist Glück. Ist Erfolg.
6. **Selbstwirksamkeit:** Darunter versteht die kognitive Psychologie die innere Überzeugung eines Menschen, schwierige Herausforderungen aus eigener Kraft bewältigen zu können. Die innere gefühlte Gewissheit, über genügend Ressourcen zu verfügen, um es einfach schaffen zu können. Übrigens unabhängig davon,

ob das stimmt – aber mit schwachem Selbstwirksamkeitsgefühl fängst du erst gar keine Aufgabe an. Umgekehrt: Wenn du es dann doch geschafft hast, was gibt es dann Besseres als den Bewerbstellungsstolz und Selbstwirksamkeitsstolz – das trägt dich im Leben wie im Business weiter. Über das nächste Schlagloch. Zum nächsten Erfolg. (→ **#Business_Hack_8**)

- 7. Selbstbestimmtheit:** Verstanden als die Freiheit, dein Leben so zu führen, wie es zu dir passt. Es ist quasi die Krönung aus den sechs vorherigen Selbstentwicklungsaspekten, die darauf einzahlen, dass du eine Vision deines Lebens (vielleicht auch deine Lebensaufgabe) kennst und sie mit Bestimmtheit erreichen kannst.

Das sind sieben wirksame Schlüssel für (d)ein großartiges Leben. Warum aber nutzen sie dann nicht alle für sich? Weil Gewohnheit und Bequemlichkeit, Ängste und Sorgen, die mangelnde Entscheidung dafür dem entgegenstehen. Und ja, oft mangelt es an den beiden entscheidenden »Selbst-Grundlagen«: Selbst-Reflexion und Selbst-Erkenntnis.

VOM KNOW-HOW ZUM DO-HOW

Daher schlage ich dir vor, dass du die Gelegenheit jetzt nutzt, um die 7 Schlüssel für dich persönlich zu reflektieren. Was ist dir klar, was fehlt dir, wie kannst du das rsp. dich entwickeln?

PS: Vielleicht ist am Ende auch ein Gespräch mit einem Coach auf Augenhöhe ein guter Business-Hack für dich – mehr dazu in → **#Business_Hack_8**.

#BUSINESS_HACK_2

Make up your mind: machen statt meckern

Krise ist immer. Wirtschaftskrise. Finanzkrise. Unternehmenskrise. Wertekrise. Coronakrise. Absatzkrise. Klimakrise. Krise ist ein New Normal geworden, und es liegt an uns, Wege zu finden, damit umzugehen. Gestaltungsmöglichkeiten auszuloten. Grenzen zu verschieben. Zu machen, nicht zu meckern. Meckern ist Opferhaltung, machen ist Gestalterhaltung. Und auf dem Höhepunkt einer Krise ist es nur menschlich, aus der positiven Gestalterhaltung immer mal wieder in die passiv-larmoyante Opferhaltung zu kippen. Nur darf das kein Dauerzustand werden. Make up your mind! Entscheide dich, Gestalter zu sein und zu bleiben – oder (wieder) zu werden.

Eigenverantwortung annehmen

Machen statt meckern bedeutet nicht, wirtschaftliche Schwierigkeiten zu leugnen oder faktischen Herausforderungen naiv mit übertriebenem »positiven Denken« zu begegnen. Sprüche klopfen oder »Pfeifen im Walde« löst keine Probleme. Meckern schafft sogar zusätzliche Probleme, denn es baut Barrieren im Kopf auf. Barrieren, die Entscheidungsräume verschließen. Die den Blick für Optionen verstellen. Die Hemmschwellen vor Taten auftürmen. Erfolg aber ist, was auf das *erfolgt*, was wir in der Gegenwart denken, was wir jetzt tun.

Ob du also denkst, dass diese oder die nächste Krise dich oder dein Unternehmen kaputt machen wird, oder ob du denkst, dass jede Krise eine Aufforderung zum Tanz ist und dass die Starken aus ihr noch stärker herausgehen werden – du wirst immer recht haben. Denn deine Aufmerksamkeit und deine Energie folgen deinen Glaubenssätzen. Du hast also eine Verantwortung dafür, was du denkst, wie du es denkst und wie du dich äusserst. Denn deine Gedanken werden zu deiner Sprache, und deine Sprache wiederum wirkt als »Priming«, als »Voreinstellung« auf deine Gedanken – und im Übrigen auch auf die deiner Umwelt – zurück (und weil das so wichtig ist, findest du eine

entsprechende Übung dazu am Ende dieses Business-Hacks). Ein sich selbst verstärkendes System des Schwarzsehens, des Jammerns, der Verantwortungsabgabe.

Umgekehrt ist die Akzeptanz der eigenen Verantwortung die Voraussetzung, um ins Handeln zu kommen.

- Handeln kann beispielsweise auf der persönlichen Ebene bedeuten, Resilienz und Ressourcen aufzubauen (→ **#Business_Hack_3**) und sich ganz bewusst aus dem Gefühl der Machtlosigkeit, der Opferhaltung, der Überwältigung durch eine Krise, des Jammerns zu befreien (→ **#Business_Hack_4**).
- Handeln kann auf der unternehmerischen Ebene bedeuten, der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmers gerecht zu werden (→ **#Business_Hack_20**) oder das eigene Unternehmen kritisch zu überprüfen und resilienter aufzustellen (→ **#Business_Hack_31**) oder Zukunftsmärkte ins Visier zu nehmen (→ die #Business-Hacks aus dem Buchteil »Zukunft geht heute anders«).

Mindset und Persönlichkeitsstruktur lassen sich verändern

»Die Umstände sind dafür verantwortlich, die Krise ist schuld«, so argumentieren viele. Das ist Jammern und Meckern in Opferhaltung und mithin ein Problem des Mindsets. Die gute Nachricht dazu liest du weiter unten ausführlicher erläutert: Am Mindset können wir arbeiten und wir können unser Hirn sogar neu »verschalten«, alte Jammer-Denkmuster umprogrammieren und neue Verschaltungen, »Positiv-Schleifen«, etablieren. »What fires together, wires together« sagen die Amerikaner und meinen damit, dass wir Gedankenhygiene betreiben können, indem wir uns auf unterstützende Gedanken fokussieren und damit neue neuronale Vernetzungen verstärken können.

»Andreas, ich bin halt nicht so ein Optimist und Strahlemann, ich bin schon immer skeptischer und introvertierter gewesen«, solche Einwände höre ich öfter. Dazu ist zu sagen, dass die Persönlichkeitsstruktur wenig mit dem Mindset zu tun hat. Extrovertierte Typen können große Meckerer sein und beispielsweise in den Social Media mit einfachen Behauptungsmonologen ihre ganze Leserschaft emotional und motivatorisch runterziehen, während introvertierte Menschen oft

still und leise einfach handeln, im Hintergrund Dinge ändern, statt darüber zu lamentieren.

Extraversion oder Intraversion haben keine Korrelation zum Meckern, Jammern oder zur Opferhaltung, das zeigt alleine schon das diagnostische Instrumentarium der *Großen Fünf* in der modernen Psychologie. Dabei handelt es sich um ein international anerkanntes Koordinatensystem, das durch entsprechende statistische Untersuchungen unterfüttert wurde. Auf der Basis dieser Matrix beruht die Persönlichkeit (→ **#Business_Hack_43**) eines Menschen auf fünf zentralen, in ihrer Ausprägung messbaren Charaktermerkmalen. Diese sogenannten *Big Five* sind 1. Extraversion, 2. Gewissenhaftigkeit, 3. Offenheit, 4. Neurotizismus und 5. Verträglichkeit.

Im Einzelnen lassen sich die Wesensmerkmale folgendermaßen beschreiben: Extravertierte Menschen zeichnen sich durch Aktivität und Geselligkeit aus, sie sind neugierig und bereit, neue Erfahrungen zu machen. Wer diese Veranlagung hat, wird sie sein Leben lang mehr oder weniger unverändert behalten. Die Gewissenhaftigkeit, verbunden mit Pflichtbewusstsein und Leistungsorientierung, nimmt dagegen im Alter zu; genauso wie die Verträglichkeit, die mit wachsendem Vertrauen und Mitmenschlichkeit einhergeht. Auch Menschen, die grundsätzlich allem Neuen offen gegenüberstehen, können mit der Zeit etwas von ihrer Jagdlust nach Veränderungen und Herausforderungen verlieren. Auch die psychische Instabilität, wissenschaftlich als Neurotizismus bezeichnet, lässt vielfach mit steigender Lebenserfahrung nach. Je mehr sich die menschliche Persönlichkeit festigt, desto stabiler wird auch die seelische Befindlichkeit. Zwischen 30 und 50 Jahren nimmt ebenfalls der Grad der Verträglichkeit zu. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass mit dem Älterwerden oft auch die Fähigkeit steigt, andere besser zu verstehen. Das kann zu mehr Vertrauen oder eben auch zu Misstrauen führen. Je nach der gemachten Erfahrung. Man geht auf jeden Fall vorsichtig, bedacht und empfindsamer auf sein Gegenüber ein und leistet es sich mehr als in früheren Jahren, gutherzig zu sein.

Das Erstaunliche daran ist: Die Big Five verändern sich fast das ganze Leben hindurch – auf jeden Fall weit über das fünfzigste Lebensjahr hinaus. Und das gilt auch für unseren »Mind«, das Gehirn.

Neuroplastizität – gute Nachrichten vom Gehirn

Die Antwort auf die Frage, ob sich ein Mensch im reiferen Alter noch ändern kann, lautet: Ja, er kann. Es stimmt zwar, dass ein zwei Jahre altes Kind über rund doppelt so viele Synapsen im Gehirn verfügt wie ein Erwachsener – doch Neurologen haben inzwischen herausgefunden, dass sich in der Pubertät die Gehirnzellen nochmals kräftig vermehren. Selbst viele Jahre später ist das Gehirn in der Lage, Neuronen zu produzieren und sich zu verändern. Melitta Schachner, die am Hamburger Zentrum für Molekulare Neurobiologie forscht, hat festgestellt, dass die Fähigkeit der Nervenzellen, sich neu zu verschalten, ein ganzes Leben lang erhalten bleibt. Dabei richten sich die Zellen nach bestimmten molekularen Wegweisern, die es den rund 100 Milliarden Nervenzellen durch eine Art Routing ermöglichen, sich an 100 Billionen Schaltstellen miteinander zu vernetzen. Kurz: Der Mensch wird in den frühen Jahren seiner Kindheit wesentlich, aber durchaus nicht endgültig geprägt. Auch als Erwachsener hat jeder von uns die Möglichkeit, aufgrund neuer Erfahrungen und Erlebnisse seine Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Auslöser für die neue Erkenntnis der Veränderbarkeit im Alter war übrigens eine Arbeit der Amerikaner *Brent Roberts* und *Wendy DelVecchio*, die schon vor Jahren erstmals neue Wege in der Persönlichkeitsentwicklung aufzeigte (→ Literaturverzeichnis). Die beiden Wissenschaftler wiesen anhand von 152 Längsschnittstudien mit mehr als 35 000 Teilnehmenden nach, dass die Persönlichkeitsstruktur im Alter von 30 Jahren noch sehr flexibel ist. Erst mit 50 sei ein Mensch charakterlich gefestigt und habe ausgeprägte individuelle Eigenschaften entwickelt. Diese Aussagen wurden seither durch Dutzende Untersuchungen bestätigt. Heute geht die Wissenschaft sogar davon aus, dass sich nicht nur unser Gehirn ein Leben lang verändert («Neuroplastizität»), sondern wir unsere Persönlichkeit ein Leben lang verändern können. Du musst dich nur entscheiden.

Für das Machen.

Und dann trainieren.

VOM KNOW-HOW ZUM DO-HOW

Übung 1 hilft dir auf dem Weg vom Meckern in Opferhaltung zum Machen in Gestalterhaltung.

Die Gedanken einer passiven Lebenshaltung	Gedanken und Sprache der Gestalter	DEINE Sprache und Gedanken
So bin ich eben.	Ich kann mich auch anders verhalten.	
Es macht mich verrückt.	Ich bin für meine Gefühle verantwortlich. Was hat es also mit mir selbst zu tun, dass es mich verrückt macht?	
Das werden sie mir nicht erlauben.	Was kann ich tun, um sie zu überzeugen?	
Ich muss das tun.	Ich will das tun.	
Ich kann das nicht.	Will ich das überhaupt? Wenn ja, was brauche ich, um es zu schaffen? Ich beschaffe mir, was ich brauche.	
Es geht nicht.	Es geht. Ich werde herausfinden, wie.	
Eigentlich müsste man ...	Es ist etwas zu tun. Wer tut es? Was davon kann und will ich übernehmen?	
Der andere ist schuld.	Ich habe einen Fehler gemacht. Ich lerne daraus!	

→

Übung 2: Im Krisenmodus ändern Macher und Gestalter die Blickrichtung und fragen nicht: Welchen Schaden können die Auswirkungen von starkem Wettbewerb, vom Wandel der Märkte, von Corona, von Klimawandel oder einer anderen Krise auf mein Unternehmen, auf mich haben? Macher und Gestalter stellen diese drei Fragen, die du jetzt auch für dich beantworten kannst:

Was können wir tun, um besser durch die Krise zu kommen?

Was können und werden wir aus der Krise lernen?

Was werden wir besser machen, um bessere Ergebnisse zu erzielen?
