



# unternehmer.de

Das ePaper für Gründer, Selbständige & KMU

## VERKAUFEN

Paradigmenwechsel: Diese Kompetenzen brauchen Verkäufer (S.21)

## FÜHREN

Top-down oder Bottom-up? Finde deinen Führungs-Mix (S. 25)

## MOTIVIEREN

Trainiere deine innere Stimme für mehr Selbstbewusstsein (S. 28)

### EXTRAS:

► BUSINESS-KNIGGE

► RECHTSTIPP

# WORK-LIFE-BALANCE

## DAUERERREICHBARKEIT

Immer und überall erreichbar?  
So schaltest du ab! (S. 5)

## VERPFLICHTUNGEN

Ist Work-Life-Balance jetzt  
schon Zwang? (S. 12)

**NEU!**

Der E-Mail-Kurs von **unternehmer.de**

# "Newsletter erstellen"

**ZEITSPAREND**

20-30 Min./Lektion

**BEQUEM**

Alle 3 Tage per Mail

**PROFESSIONELL**

Tipps von Experten

- ▶ In 9 Lektionen zum eigenen Newsletter
- ▶ Hochwertige Materialien + Zertifikat
- ▶ Inkl. Abschluss-Beratung zum fertigen Entwurf
- ▶ Für unschlagbare 149,00€ (zzgl. MwSt.)

**JETZT ENTDECKEN**





# Schwerpunkt: Work-Life-Balance

Balance ist  
keine Religion!

▷ ▷ [Zum Artikel](#)

## **WORK-LIFE-BALANCE: AUF ABRUF**

3 Tipps für den Umgang mit Dauererreichbarkeit  
– von Kathrin Saheb

## **GADGETS FÜR MEHR BALANCE**

7 coole und praktische Tools  
– ausgewählt von unserer Redaktion

## **WORK-LIFE-BALANCE: OHNE DRUCK**

Ist "Work-Life-Balance" jetzt schon Zwang?  
– Bianca Koch

## **ZAHLEN ZUM THEMA**

Spannende Fakten zum Schwerpunkt  
– recherchiert von unserer Redaktion

## **BUCHTIPPS**

Die besten Bücher zum Schwerpunktthema  
– ausgewählt von unserer Redaktion

## **TOP-ARTIKEL ZUM SCHWERPUNKT**

Online auf [unternehmer.de](http://unternehmer.de) weiterlesen  
– ausgewählt von unserer Redaktion

## **5 VERKAUFEN: PARADIGMENWECHSEL**

Diese Kompetenzen brauchen Verkäufer  
– von Marcel Klotz

## **9 FÜHREN: STARTUP-CHEFS**

Top-down oder Bottom-up? Finde deinen Führungs-Mix  
– von Thorsten Beckmann

## **12 MOTIVIEREN: SELBSTBEWUSSTSEIN**

Wie du deine innere Stimme & mentale Stärke trainierst  
– von Markus Czerner

## **16 RECHTSTIPP**

So gelingt betriebliche Wiedereingliederung  
– von Sebastian Knop

## **17 BUSINESS-KNIGGE**

Wie man Distanzzonen bewahrt  
– von Susanne Beckmann

## **20 VORSCHAU & IMPRESSUM**

21

25

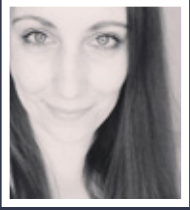
28

30

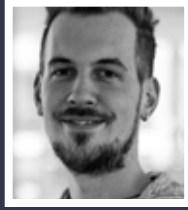
33

34

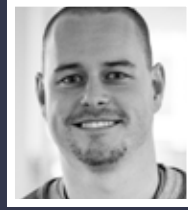
# Das Team von unternehmer.de



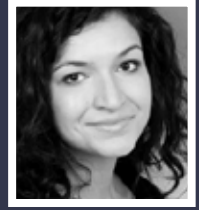
Patricia Scholz  
*(Projektleitung)*



Joachim Schwarm  
*(Konzept & Entwicklung)*



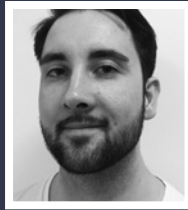
Michael Maußner  
*(Kooperationen & Marketing)*



Hana Kus  
*(Chefredaktion)*



Carina Macaluso  
*(Redaktion)*



Robert Sierl  
*(Technik & Entwicklung)*



Luisa D'Orfeo  
*(Grafik & Social Media)*

## Schreib uns!

Wir wünschen dir viel Spaß beim Lesen unserer neuen ePaper-Ausgabe. Schreib uns gerne dein Feedback an [redaktion@unternehmer.de](mailto:redaktion@unternehmer.de) oder schau auf unseren Social Media Kanälen vorbei:



[plus.google.com/+UnternehmerDe](https://plus.google.com/+UnternehmerDe)



[www.instagram.com/unternehmer.de](https://www.instagram.com/unternehmer.de)



[www.facebook.com/unternehmer.wissen](https://www.facebook.com/unternehmer.wissen)



[www.youtube.com/user/unternehmerde](https://www.youtube.com/user/unternehmerde)



[www.twitter.com/unternehmer\\_de](https://www.twitter.com/unternehmer_de)



[www.pinterest.com/unternehmer](https://www.pinterest.com/unternehmer)



[www.unternehmer.de/feeds](https://www.unternehmer.de/feeds)



[www.xing.com/news/pages/unternehmer-de-507](https://www.xing.com/news/pages/unternehmer-de-507)

# Ständig erreichbar & gestresst?

## 3 Tipps zum Umgang mit Erreichbarkeit



**V**erbessern Smartphones & Co. unsere Lebensqualität oder sind wir durch die damit verbundene ständige Erreichbarkeit eher gestresst und ausgebrannt? Auch hier entscheiden Dosis und

Anwendung über Gift oder Medizin.



Moderne Kommunikationsmittel bereichern unbestritten unser Leben. Immer öfter sind wir nicht mehr an feste Büroarbeitsplätze gebunden, können weltweit den Kontakt zu Freunden aufrecht erhalten und Beruf und Familie flexibel miteinander verbinden.

Gleichzeitig aber steigen seit Jahren Burnout und stressbedingte Erkrankungen rapide an – trotz 35-Stunden-Woche und 6 Wochen Jahresurlaub. 25% der Arbeitnehmer, die ständig erreichbar sind, entwickeln tatsächlich Depressionen. Das Problem ist, dass es uns in Zeiten medialer Dauerverfügbarkeit immer schwerer fällt, tatsächlich abzuschalten und offline zu bleiben. Dabei sind regelmäßige Auszeiten absolut lebenswichtig für den Erhalt unserer Gesundheit und den Ausbau unserer geistigen Fähigkeiten, was die Gehirnforschung in jüngster Zeit eindrucksvoll bewiesen hat. Und im aktuellen Trend zu einer reinen Wissensgesellschaft – siehe Industrie 4.0 – sind gerade die geistigen Fähigkeiten unser wertvollstes Kapital.

Dabei wird unser Verhalten von unterschiedlichen Einflussgrößen geprägt. Da sind einerseits moderne Technologien, die uns in ihren Sog ziehen und faszinieren. Dann im Beruf: die meisten Angestellten sind auch nach Feierabend und im Urlaub für dienstliche Belange erreichbar, werden aber auch in ihrem normalen Arbeitstag permanent unterbrochen und gestört durch Rückfragen, Nacharbeit, Emails ...



Einflussgrößen der Dauererreichbarkeit



## Extra: Work-Life-Balance: Diese 10 Dinge sollte ein Unternehmen anbieten

Artikel lesen



Auch privat fällt es uns schwer, nicht ständig aufs Smartphone zu schauen und unser Postfach auf Neuigkeiten zu checken. Tatsächlich ist diese Neugierde und unser Drang, schnell auf neue Reize zu reagieren, noch ein Überbleibsel der Evolution und hat uns ursprünglich in Gefahrensituationen das Überleben gesichert.

Auf dem Weg zu einem gesunden Umgang mit Smartphone & Co. müssen all diese Einflussgrößen berücksichtigt werden. So wenig wie uns Meditationstechniken und Achtsamkeitsübungen alleine helfen, wenn der Stress im Büro überhand nimmt, ist das Ausschalten von Mailservern in Büros nach Feierabend förderlich, wenn nicht die eigentlichen Ursachen für den Stress durch Dauererreichbarkeit ermittelt werden.

Unternehmen sind in der Pflicht, für gesund erhaltende Arbeitsbedingungen zu sorgen. In den meisten Unternehmen gibt es dazu zwei Problemschwerpunkte. Einmal die ständige Verfügbarkeit der Mitarbeiter außerhalb der normalen Arbeitszeiten. Zusätzlich wird die Dauererreichbarkeit am Arbeitsplatz zum Problem, wenn die normalen Arbeitsabläufe ständig gestört und unterbrochen werden durch Anrufe, Emails, Rückfragen etc. und kein konzentriertes Arbeiten möglich ist.

Unternehmen sollten hier zunächst die eigentlichen Belastungsursachen ermitteln. Dazu ein paar grundsätzliche Empfehlungen:

### 1 Erreichbarkeit nach Feierabend

Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeiten lässt sich heutzutage kaum vermeiden. Das größte Pro- →



**★ Extra: Die Welt ohne Smartphones: Ist sie doch besser mit? [Video]**

**Artikel lesen**



blem dabei ist nicht die Erreichbarkeit an sich, sondern fehlende Transparenz und klare Regelungen, die in kaum einem Unternehmen vorhanden sind. Oft meinen Mitarbeiter, auch erreichbar sein zu müssen, ohne dass es von ihnen erwartet wird. Stress ist hier natürlich vorprogrammiert und besonders ärgerlich, weil niemand davon irgendeinen Nutzen hat. Folgendes sollte deshalb in den Unternehmen beachtet werden:

- ▶ Grundsätzlich ist zu klären, ob es notwendig ist, dass Mitarbeiter und Führungskräfte außerhalb der Arbeitszeiten erreichbar sind. Welche Formen dieser Erreichbarkeit sind wichtig (wertschöpfend) für das Unternehmen?
- ▶ Erstelle ein Konzept, aus dem für jeden ersichtlich wird, ob und wann er erreichbar sein sollte. Für Mitarbeiter, die häufig verfügbar sein müssen, sind Vertretungsregelungen und klare Auszeiten zu planen.

**2 Störungen am Arbeitsplatz**

Die Ursachen für Störungen am Arbeitsplatz sind in der Regel vielfältig und sollten zunächst analysiert werden. In den meisten Fällen können sehr viele dieser Störungen durch eine systematische Verbesserung der Prozesse behoben werden. Die Wertstromanalyse aus dem Lean Management hat sich hier als Best Practice bewährt. Die dadurch geschaffene Transparenz und die Einführung von Standards bewirken in der Regel, dass Mitarbeiter konzentrierter und ungestörter ihren Aufgaben nachgehen können. Das trägt nicht nur zur Mitarbeiterzufriedenheit, sondern auch zur Produktivität und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens bei.

Übrigens: Selbst Unterbrechungen von drei Sekunden erhöhen die Fehlerquote erheblich, was gerade in einer Studie aus den USA nachgewiesen wurde.

**3 Persönliche Verhaltensmuster**

Nur betriebliche Verbesserungen reichen nicht zwingend aus, manchmal ist der persönliche Umgang mit Smartphone & Co. auch ungesund. Aber durch Standards am Arbeitsplatz und klare Regelungen sind wichtige Schritte gemacht. Zusätzlich können Unternehmen die Mitarbeiter motivieren, Smartphone und Co. gesund dosiert einzusetzen. Ziel ist es, mit der Arbeitszeit der Mitarbeiter so achtsam wie möglich umzugehen.

**»Wir müssen unsere eigenen Gewohnheiten hinterfragen.«**

Aber auch jeder von uns persönlich ist aufgefordert, durch bewusstes Reduzieren, das Einplanen von Auszeiten und mehr Achtsamkeit zu einem gesunden Umgang mit Smartphone & Co. zu gelangen. Auch wenn Unternehmen für mitarbeiterfreundliche Organisationsstrukturen sorgen sollten, liegt ein Teil der Verantwortung für einen konstruktiven Umgang mit den heutigen Kommunikationsmedien immer noch in unserer eigenen Hand. ■



**Autorin: Kathrin Saheb**

Kathrin Saheb ist Inhaberin der Saheb Consulting und begleitet Unternehmen auf dem Weg zu exzellenten Organisationsstrukturen und den damit verbundenen Veränderungsprozessen. Als ausgewiesene Expertin für Lean Management hat sie bei namhaften Unternehmen Projekte durchgeführt und mehrere Bücher zum Thema ‚Lean Administration‘ veröffentlicht. Sie führt Trainings durch und ist Referentin bei der Grundig Akademie. Ein aktuelles Thema ist der Umgang mit der Dauererreichbarkeit, sie bietet dazu Unternehmen Vorträge und Workshops an. Außerdem betreibt sie zwei Blogs.

[www.saheb-consulting.de](http://www.saheb-consulting.de) | [www.dauererreichbarkeit.de](http://www.dauererreichbarkeit.de)

Gewinne den  
Reiserucksack

# Tortuga Air 2

## Praktischer Carry- on-Rucksack für Reisen

- + Material: 100 % Nylon
- + 27 Liter Fassungsvermögen
- + erweiterbar auf 35 Liter
- + separates Notebook-Fach
- + erfüllt Handgepäck-Richtlinien

**JETZT GEWINNEN**



# 7 TOOLS FÜR MEHR BALANCE



## RUTSCHFESTE YOGAMATTE

Die Yogamatte aus hochwertigem, hypo-allergem TPE ist eine absolute Allround-Matte. Sie verfügt über eine angenehm weiche Oberfläche mit schlichter Wabenstruktur und punktet mit hoher Rutschfestigkeit und optimaler Dämpfung. Das macht die Matte auch für Sportarten wie Gymnastik, Aerobic und Krafttraining zur ersten Wahl.

45,99 €

▷▷ bei Amazon kaufen



## POWERNAPPING KISSEN

Ein gemütliches Kissen, das ein erholsames Nickerchen im Büro oder unterwegs ermöglicht. Unser Fazit: Vielseitig einsetzbar und stilvoll.

24,99 €

▷▷ bei Amazon kaufen



## FASZIENROLLE

24,99 €

▷▷ bei Amazon kaufen



### BALANCE BOARD

Stärken deine Bauch- und Rückenmuskulatur für mehr Balance. So trainierst du deine Wirbelsäule und löst Verspannungen.

89,95 €

▷ ▷ bei Amazon kaufen



### GYMNASTIKBALL

39,90 €

▷ ▷ bei Amazon kaufen



### FITNESS TRACKER

34,99 €

▷ ▷ bei Amazon kaufen



### MASSAGEGERÄT

Wie ein Schal kann das Gerät um den Nacken gelegt werden und ermöglicht eine bequeme Selbstmassage im Schulter- und Nackenbereich.

79,00 €

▷ ▷ bei Amazon kaufen

# STELLENMARKT

Finde deinen Traumjob!

PRODUCT MANAGER

TRAINEE

SALES CONSULTANT

TEAMLEITER

GESCHÄFTSFÜHRER

u.v.m.

Zu den Jobs





# Balance ist keine Religion!

## Das Diktat der Work-Life-Balance



**D**reizehn Stunden arbeiten, immer on demand erreichbar, perfekte Partnerschaft, ständig ein offenes Ohr für die Kinder, Feiern mit Freunden, Work-out dreimal pro Woche, Meditieren in der glänzend sauberen Wohnung nicht vergessen. Das sind die Mindestanforderungen an Work-Life-Balance, vielfach suggeriert. Und alles perfekt bitte!



Man fühlt sich in die Pflicht genommen und trägt zur selben Zeit ein schlechtes Gewissen mit sich herum. Schließlich will man dazugehören, und als Trantüte wahrgenommen zu werden, ist auch nicht lecker. Doch es gibt coole Alternativen für ein besseres Leben.

Um dieses Konzept "Balance zwischen Beruf und dem Rest des Lebens" hat sich eine Industrie positioniert, die vorgibt, es uns leichter zu machen, allem gerecht zu werden. Sportlich betätigen: Ja, aber unbedingt im angesagten Schweiß absorbierenden Outfit; Beim Rad-

fahren an die besten Radlager denken, sonst verbraucht man zu viel Energie. Meditieren stilvoll mit der neuesten Mode. Freizeit genießen mit dem Getränk von...

Die Werbung zeigt es uns auf: Von Arbeit über Besinnung zur Familie hetzen, um sich nach dem Sport am Abend noch mit Freunden zu treffen. Selbstverständlich mit reichlich Konsum in jeder Rolle und bei jeder Tätigkeit. Alles leicht, alles schnell, immer mit einem Lachen im Gesicht und jedes Jahr um ein halbes Jahr jünger aussehend.



# »Alles leicht, alles schnell. Immer mit einem Lachen im Gesicht.«

## Fühl dich nicht verpflichtet

Alle wissen, dass das unrealistisch ist, doch viele leiten aus den grandiosen Vorstellungen Erwartungen an sich selbst ab. Und sie scheitern grandios. Willst du das? Hoffentlich nicht. Brauchst du das? Wahrscheinlich auch nicht. Also: Fühl dich nicht verpflichtet!

Viele Idealvorstellungen und schöne Angebote warten auf dich. Nimm sie an, soweit du persönlich es willst. Lass dich dabei nicht drängen. Gut ist es, wenn du weißt, was dir selbst besonders wichtig ist. Welche Werte prägen dich? Wofür brennst du? Was willst du vermeiden? Welche Ziele verfolgst du? Je besser du diese Fragen beantworten kannst, desto schneller kannst du eine Entscheidung treffen, welche Prioritäten du setzt. Prioritäten zu setzen ist nämlich das allerwichtigste Geheimnis für eine gelungene Work-Life-Balance.

## Mit diesen Fragen setzt du die richtigen Prioritäten

- ▶ Welche Werte prägen dich?
- ▶ Wofür brennst du?
- ▶ Was willst du vermeiden?
- ▶ Welche Ziele verfolgst du?

## Zuviel Balance ist dunkelgrau

Mach dir außerdem klar, dass Balance nicht gleichzusetzen ist mit Stillstand, sondern mit einem ungefähr ausgewogenen Auf und Ab. Je mehr du versuchst, das

Auf und Ab zu mildern, desto gleichförmiger wird dein Alltag ablaufen. Schnell wird sich Langeweile ausbreiten, und dein Leben wird dunkelgraue Bilder malen. Um zu existieren, mag das genug sein – aber um zu leben? Ohne Schatten kein Licht und ohne Trauer keine Freude. Gegensätze gehören untrennbar zueinander und bedingen sich gegenseitig. Wie willst du aufsteigen, wenn es keinen Abstieg gibt? Wie willst du Momente des Spaßes genießen, wenn du andere Zustände gar nicht kennst?

Kontraste machen dein Leben interessant, sie sind wie das Salz in der Suppe. Und spannend wird dein Leben erst, wenn du unterschiedlich starke Kontraste zulässt. Der Faktor Zufall ist außerdem für so manche Überraschung gut und daher willkommen. So entstehen die Schwankungen, dieses Auf und Ab, was dazu beiträgt, dass du dich spürst und wahrnimmst.

## Stress macht Spaß

Ein spannendes Fußballspiel erzeugt beim Zuschauer wechselnde Gefühle: Von Enttäuschung, wenn der Ball über das Tor hinwegfliegt, bis zu überschäumender Freude, wenn deine Mannschaft ein Tor erzielt. Ähnlich verhält es sich bei Bungee-Jumping, wenn du oben stehst und springen sollst. Purer Stress im Grunde genommen. Springst du nicht, bist du enttäuscht. Bist du gesprungen, flutet dich innerhalb von Augenblicken das Gefühl der Freude. Du siehst: Es gibt Formen von Stress, die sind ein Riesenspaß!

Daher ist es nicht sinnvoll, jeden Stress zu vermeiden. Vermeide lediglich den negativen Stress. Dieser entsteht etwa durch:

- ▶ Neid
- ▶ starke Überforderung
- ▶ nicht ausgestandene Konflikte
- ▶ chronische Überlastung, die auf Dauer krank macht.

Ein gesundes Maß an Ehrgeiz, an sportlichem Wettkampf, an Vorwärts-Streben und Ziel-Orientierung →

★ **Extra: Motivation im Job:  
6 Tipps gegen Selbstzweifel [Infografik]**

Artikel lesen



sind dagegen gut für dich. Damit nimmst du nämlich dein Leben in deine Hände und führst es aktiv.

Du bist dann nicht Opfer, sondern Gestalter deines eigenen Seins. Du entscheidest für dich selbst und wirst nicht von anderen dirigiert. Du bestimmst, was geht und was nicht, wie stark sich die Ausschläge auf deiner Waage der Lebensbalance zeigen. Diese Selbst-Wirksamkeit ist es, die dich zum Kapitän deines Lebens macht.

**Balance ist keine Religion**

Lass dich nicht dazu bringen, Work-Life-Balance über alles andere zu erheben. Sie ist nicht das ultimative Maß. Perfektionismus ist ohnehin ein Feind von Balance - und ein Diktat erzeugt allenfalls das Gegenteil. Höre stattdessen lieber auf dich selbst.

Konflikte lassen sich auch nicht immer vermeiden und können deine Balance zunächst stören. Das mögen Zielkonflikte sein, Konflikte mit anderen Personen, Wertekonflikte. Oftmals ist es besser, Konflikte anzugehen und auszutragen, denn das bringt am Ende Klarheit. Logisch ist, dass während der Klärungsphase von Konflikten Balance zu halten meist unrealistisch erscheint.

Im Lauf der Zeit erlebst du Phasen voll Balance und andere von Chaos geprägt. Das ist das Leben. Der Wunsch nach einem relativen Ausgleich zwischen den verschiedenen Lebensbereichen bringt eine gute Richtschnur für deine Zielsetzung und dein Handeln. Mehr nicht. Erstrebenswert bleibt Work-Life-Balance, ganz nach deinen eigenen Vorstellungen und Bedürfnissen, allemal. ■



**Autorin: Bianca Koch**

Nachhaltigen Erfolg erzielen, anstatt kurzfristig agieren, ist das Kernthema von Coach und Verkaufstrainerin Bianca Koch. Das lässt sich im Verkauf nicht mit Tricks, Sprüchen oder Hardselling erreichen. Ehrlichkeit, Persönlichkeit, Integrität, Selbstführung und Motivation zählen daher neben Kommunikations- und Verkaufspsychologie zu den Themen der Trainings und Seminare der Ressourcenschmiede Akademie, die Koch leitet. Die Unternehmerin vereint Systematik und Gespür zu einem neuen Ganzen.

[www.ressourcenschmiede.org](http://www.ressourcenschmiede.org)

ANZEIGE

**WE**  **ONLINE MARKETING!**  
Das Online Marketing Event am 18. & 19.10.2017 in Berlin

Dein Rabattcode: **MP-unternehmer-10**



# Ruhe finden

**Wie Autogenes Training Ihnen helfen kann!**

Entspannung trotz Stress und Hektik im Alltag zu finden, fällt den meisten Menschen schwer. In unserem Kopf wuseln einfach zu viele Aufgaben, Wünsche und Erwartungen durcheinander. Autogenes Training kann helfen wieder zur Ruhe zu finden. Dafür nehmen Sie einfach die Grundhaltung im Liegen oder Sitzen ein. In den nächsten Minuten treten bewusste Handlungen, wie die Bewegung einer Hand, in den Hintergrund. Die Unterbewussten, zum Beispiel Verdauung oder Herzschlag, treten in den Vordergrund.

## So funktioniert das Autogene Training

Beim Autogenen Training konzentrieren wir uns ganz auf das unterbewusste Nervensystem. Die bewussten Signale treten in den Hintergrund und wir entspannen uns. Damit das funktioniert, nutzen wir Autosuggestion bzw. Selbsthypnose. In drei Schritten widmen wir uns drei unterbewussten Handlungen, der Schwere unseres Körpers, der Wärme und der Atmung. Ein gedachter Satz wie „Mein rechter Arm ist angenehm schwer“ hilft dabei. Das besondere an der Methode: sie kann quasi überall angewandt werden.

## Checkliste: Das sollten Sie beim Autogenen Training beachten

- ✔ Eine entspannte Haltung im Liegen oder Sitzen ist essenziell für das Training
- ✔ Als Anfänger konzentrieren Sie sich zunächst auf den ersten Schritt. Fühlen Sie sich darin sicher (das kann 1 Woche oder länger dauern), fügen Sie den zweiten Schritt hinzu.
- ✔ Sollte sich irgendetwas unangenehm oder komisch anfühlen, sofort abbrechen.
- ✔ Für die ersten Versuche sollten Sie sich von einem Experten anleiten lassen. So stellen Sie sicher, dass es mit der Entspannung auch wirklich klappt.

## Was bringt das Autogene Training?

Stress hat viele negative Auswirkungen auf unseren Körper. Magenschmerzen, Herzrasen, anhaltende Kopfschmerzen und vieles mehr kann mit Autogenem Training gelindert werden. Zusätzlich hilft es bei der Suchtentwöhnung, zum Beispiel wenn sie mit dem Rauchen aufhören wollen. Die positiven Auswirkungen haben auch die Krankenkassen erkannt. Viele übernehmen die Kosten für einen Einsteigerkurs beim Arzt.

**ÄRZTE.DE**  
Das Plus für Ihre Gesundheit!

Mehr Informationen  
zum Thema Gesundheit  
auf [www.aerzte.de](http://www.aerzte.de)

# Zahlen & Fakten rund ums Thema

# WORK-LIFE-BALANCE

30-39

ist das Alter derjenigen, die sich mit 82% laut einer Studie am häufigsten gestresst fühlen. Für viele ist dies das Alter, in dem sie Karriere- und Kinderplanung unter einen Hut bringen müssen.

48

Stunden darf laut Gesetz ein Angestellter maximal pro Woche in Deutschland arbeiten.

68%

der Befragten einer Stress-Studie, die angeben, sich manchmal oder häufig gestresst zu fühlen, sind wohnhaft in Baden-Württemberg. Dicht gefolgt in Sachen Stresslevel von den Bayern mit 66% und den Brandenburgern und Berlinern mit 63%. Am wenigsten gestresst fühlen sich offenbar mit 54% die Norddeutschen (Bremen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern).

246

Tage haben deutsche Arbeitnehmer (je 100 Versicherte) 2016 in ihrem Job gefehlt. Mit dieser Zahl erreichen die Fehltage einen Höchststand.

17%

der Krankheitsausfälle von Angestellten sind laut einer aktuellen Studie auf psychische Probleme zurückzuführen.

34

Stunden beträgt die durchschnittliche Arbeitszeit in den Niederlanden. Dies ist damit im Vergleich zu vielen Ländern ein sehr geringer Wert. 45% der Arbeitnehmer wünschen sich sogar, noch weniger zu arbeiten.

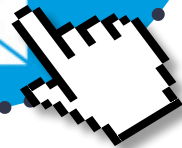
75.000

Betroffene mussten 2012 laut der Deutschen Rentenversicherung aufgrund psychischer Erkrankungen frühzeitig in Rente gehen.

# Unsere Buchtipps

## Work-Life-Balance

Du willst dein Buch bewerben?  
Dann schreib an:  
werbung@unternehmer.de



### Spring doch nicht! 12 Challenges gegen Business Depression

ANZEIGE



Erfolg hast du nur mit den Mitarbeitern, die für ihre Aufgaben brennen. Leben und Arbeiten sind keine Parallelwelten, sie gehören zusammen. Die Kluft wird aber immer größer. Unternehmer und Manager glauben, sie handeln richtig, aber die Zeiten und die Führung haben sich extrem verändert. Deswegen ist es besonders wichtig, die zukünftigen Herausforderungen zu kennen und sich entsprechend auszurichten. Es ist höchste Zeit umzudenken! Ansonsten droht der kollektive Burnout, die Business Depression.

**Taschenbuch:** 196 Seiten  
**Verlag:** Windsor Verlag (6. März 2017)  
**Sprache:** Deutsch  
**ISBN-10:** 1627845909  
**ISBN-13:** 978-1627845908  
**Preis:** 17,99 €  
**Kindle Edition:** 12,99 €

▷▷ bei Amazon kaufen

### Burnout kommt nicht nur von Stress: Warum wir wirklich ausbrennen



Dass Menschen, die ausgebrannt sind, überlastet sind, ist unbestritten. Was führt jedoch zu dieser Überlastung? Das Buch zeigt, dass bisher angenommene Ursachen von Burnout in Wahrheit nur Symptome sind. Erstmals wird deutlich gemacht, dass der Aspekt von Beziehung bei Burnout-Erkrankungen die entscheidende Rolle spielt: die Beziehung zu sich selbst und die Beziehung zur Umwelt. Menschen brennen aus, weil sie den Dialog zu sich verloren haben und in konfliktreichen Beziehungen zu ihrem Umfeld stehen.

**Gebundene Ausgabe:** 184 Seiten  
**Verlag:** Südwest Verlag; Auflage: 5 (25. Februar 2013)  
**Sprache:** Deutsch  
**ISBN-10:** 3517088811  
**ISBN-13:** 978-3517088815  
**Preis:** 16,99 €  
**Kindle Edition:** 13,99 €

▷▷ bei Amazon kaufen



## Managing Happiness: Mit nur 20% Aufwand 80% glücklicher



Das Glück liegt – zumindest zu einem großen Teil – in unseren eigenen Händen. Nicht Dinge wie Karriere, Freiheit, Beziehungen, Geld und aufregenden Erlebnissen sind entscheidend, sondern wir sind dann glücklich, wenn wir mit uns im Reinen sind. Und genau dazu bietet Marcus Börner ganz konkrete Schritte und Übungen an. Für alle, die ihre ganz persönliche Glücksformel erarbeiten wollen.

**Taschenbuch:** 224 Seiten  
**Verlag:** Redline Verlag (22. März 2017)  
**Sprache:** Deutsch  
**ISBN-10:** 386881664X  
**ISBN-13:** 978-3868816648  
**Preis:** 16,99 €  
**Kindle Edition:** 12,99 €

▷▷ bei Amazon kaufen

## Arbeit – die schönste Nebensache der Welt



Heutzutage organisieren nicht mehr wir unseren Job. Unser Job organisiert uns. Komplexität, Vernetzung, Flexibilität und Dynamik sind die zentralen Merkmale unserer modernen Arbeitsgesellschaft. Zeit zu fragen, wie wir unsere Arbeit generell gestalten wollen – als Menschen, als Unternehmen und als Gesellschaft. Welche Rolle soll Arbeit in unserem Leben spielen und wie wollen wir die Herausforderungen meistern?

**Gebundene Ausgabe:** 256 Seiten  
**Verlag:** GABAL; Auflage: 1 (31. August 2016)  
**Sprache:** Deutsch  
**ISBN-10:** 3869367202  
**ISBN-13:** 978-3869367200  
**Preis:** 29,90 €  
**Kindle Edition:** 29,90 €

▷▷ bei Amazon kaufen

# ALLE PRINT-AUSGABEN LESEN!

**JEDERZEIT & ÜBERALL:** Wir schenken dir einen Monat "Ready - Die Magazin Flatrate" gratis!



Jetzt kostenlos testen



# Top-Artikel von unternehmer.de

7 Tipps für's ideale Stressmanagement

**JETZT LESEN!**



Im Flow bleiben, Stress vermeiden

**JETZT LESEN!**



So verhinderst du negative Gedanken

**JETZT LESEN!**







# Diese Kompetenzen brauchen Verkäufer

»60 Prozent der Vertriebler sind Quereinsteiger.«



**D**as schrieb die Wirtschaftswoche in einem Beitrag über Berufsanforderungen. Doch wieso sind es gerade 60 Prozent? Sind nicht alle Vertriebler eigentlich Quereinsteiger?

Nach 25 Jahren Vertriebserfahrung habe ich jedenfalls noch keinen „diplomierten“ Vertriebler kennengelernt. Denn eigentlich ist jeder Verkäufer neben seiner ursprünglichen Berufsausbildung eine angelernte Fachkraft. Es gibt weder in der Schule, in der Berufsausbildung oder an den Hochschulen ein Fach „Vertrieb“, noch einen Abschluss für diesen Beruf.

Wo und wie erlernen wir also das Verkaufen? Oder steckt es bei manchen Menschen in den Genen? Bist du der „geborene“ Verkäufer, Berater, Verkaufsberater oder Vertriebler? Überhaupt: Was für eine Bezeichnung deiner verkäuferischen Tätigkeit bevorzugst du? Stellst

du dir dich als Vertreter vor? Oder benutzt du eine der modischen, englischen Bezeichnungen wie Consultant, Key-Account Manager, etc.?

Es gibt viel Unklarheit darüber, was eigentlich ein Verkäufer ist, welche Aufgaben er hat, wie weit sein Aufgabengebiet reicht und vor allem, wie er seine Aufgabe erfüllen soll. Und genau darauf kommt es wohl an: Auf das „Wie“.

Woran mag es nur liegen, dass die einen wahre Verkaufstalente sind, andere dagegen nicht? Sicher hat dies eine Menge mit Veranlagung zu tun, aber mindestens →

genauso viel Anteil haben Ausbildung, Training und Erfahrung. Und so sind sich alle einig: Verkaufen will gelernt sein, besonders wenn man nicht gerade viel von diesem Verkäufer-Gen abbekommen hat.

### Vertrieb und Verkauf - die Faktenlage

Laut einer Studie erhalten mehr als ein Drittel der Vertriebler überhaupt keine Ausbildung. Das bedeutet, neben der fehlenden Ausbildung an unseren Hochschulen findet auch nur zum Teil eine strategische oder persönlichkeitsbildende Ausbildung in den Unternehmen statt. Dabei ist diese Ausbildung - gerade in Krisenzeiten - bitter nötig.

Anstelle verbindlicher Standardwerke wurden in den letzten 25 Jahren laufend neue Verkaufs-Methoden entwickelt, die dem Vertriebler viel hinsichtlich seiner Erfolgchancen versprochen. Mal ging es um die Gesprächsführung, mal um die beratende Komponente des Vertriebes. Andere Methoden verbanden psychologische Erkenntnisse mit der Vorgehensweise im Gespräch oder meinten, man müsse nur geschickt genug darin sein, Widerstände durch rhetorische Kniffs zu umgehen und somit zu „brechen“.

Manche dieser Methoden sind genauso schnell wieder verschwunden, wie sie gekommen sind. Besonders das Hard- oder Powerselling hat im Rahmen der Finanz- und Wirtschaftskrise in eine Sackgasse geführt. Wer will schon gerne mit Druck zu etwas bewegt werden?

## »Es geht beim Verkaufen um den Menschen.«

Stattdessen erleben wir jetzt eine Wiederbelebung alter Werte. Es menschelt wieder im Vertrieb. Wir sind mitten in einem Paradigmenwechsel und damit in einer Neu-Orientierung hin zu einem vertrauenswürdigen und vertrauensbasierten Verkaufsverhalten.

Ein Vertriebler muss vor allem über eine Menge sozialer und emotionaler Kompetenzen verfügen. Denn es geht beim Verkaufen um den Menschen, um die Gewinnung seines Vertrauens. Erst dann kommt die Firma, die der Einzelne vertritt. Wenn wir Verkäufer nicht die Person gewinnen, kommen wir als Lieferant für die Firma kaum in Frage.

Der Abschluss eines Geschäftes erfolgt immer zwischen diesen Menschen mit ihren Emotionen und einer gegenseitigen Erwartungshaltung. Passen diese nicht oder täuscht man sich gegenseitig, kommt man so schnell nicht wieder zusammen. Aber genau das sollte das Ziel sein. Eine dauerhafte, vertrauensvolle und auch belastbare Mensch-zu-Mensch- und Kunden-Lieferantenbeziehung.

Verkaufe dich selbst zuerst: Deine persönliche Präsenz und deine Zuverlässigkeit machen alleine schon 70% →

ANZEIGE

# MIT DEM ZUG NACH MÜNCHEN MIT INVESTOR ZURÜCK



Hol dir dein Partner Spezial Ticket  
Code: PARTNER\_NW17



des Erfolges aus. Nur wer beim Kunden vor Ort ist, kann die menschliche Komponente des Verkaufens voll und ganz ausbreiten.

Doch auch bei allem Menscheln: Bleibe hartnäckig und am Ball. Zu viel nette Gespräche bringen weder dich noch deinen Kontakt auf der Kundenseite weiter. Dazu gehört auch, verbindlich zu sein und mehr gegenseitige Verbindlichkeit herbeizuführen. Dein Ziel muss klar formuliert sein und ausgesprochen werden.

Du trittst beim Kunden an, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zu verkaufen. Das weiß der Andere. Aber wie lange brauchst du, um herauszufinden, ob dein Produkt für die Anforderungen geeignet ist? Und wird dein Kunde es auch kaufen, wenn es die Voraussetzungen erfüllt?

Sozial und emotional kompetent zu sein bedeutet auch, den Gesprächspartner in seinen Handlungsmotiven möglichst schnell zu erkennen. Die aktuellen Erkenntnisse der Hirnforschung helfen uns, Kundentypen - sehr vereinfacht gesagt - in drei Gruppen zu unterscheiden:

- ▶ Die Käufer, die Prestige kaufen
- ▶ Die Käufer, die Funktionalität kaufen
- ▶ Die Käufer, die Sicherheit erwerben möchten

Bist du als Verkäufer in der Lage, das zu erkennen und dich darauf einzustellen? Wenn ja, hast du gleich einen erheblichen Vorteil, denn der Kunde kauft nicht alleine das Produkt bzw. die Funktionalität, sondern auch das „Versprechen“, das sich mit diesem Produkt verbindet.

Verkäufer oder Vertriebler sind unersetzbar geworden. Sie holen schließlich das Geschäft! Und das geht auch ganz ohne Druckmethoden oder den Griff in die faule Trickkiste. Wer heute auf alte Tugenden zurückgreift und sich nicht von kurzlebigen Methoden vereinnahmen lässt, wird dauerhaft mehr Erfolg aufweisen können. Ein Geschäft zwischen Menschen, per Handschlag und mit einem guten Gewissen. Das ist es, was zählt.

Schaffen wir es, alte Werte zu reanimieren und zu leben, öffnen sich neue Potentiale. Damit schaffen wir nicht nur neue Absatzchancen, sondern - fast wichtiger - Sicherheit für die Zukunft und Zufriedenheit auf

allen Ebenen. Gestalte also deine Zukunft, ehe du den Anschluss verlierst. ■

## Welche sozialen Kompetenzen brauchst du?

- ▶ **Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit:** Konzentriere dich auf den Menschen, auf dein Gegenüber. Der Kunde ist ein anonymer Begriff. Dem individuellen Menschen sollte deine Aufmerksamkeit gehören. Schenke ihm Vertrauen und verschaffe dir selbst das Vertrauen der anderen in deine Person und Zuverlässigkeit.
- ▶ **Aufrichtigkeit:** Nimm den Kunden ernst, denn ohne ihn gibt es keinen Umsatz. Er ist das Maß aller Dinge.
- ▶ **Faires Miteinander:** Zuverlässigkeit, Klarheit und Respekt sollten immer Maximen deines Handelns sein.
- ▶ **Überzeuge durch deine Kompetenzen:** Vor allem solltest du deine „Soft-Skills“ trainieren und den Ausbau deiner authentischen Persönlichkeit anstreben. Das ist wichtiger als Produktdetails zu kennen. Weiterhin gehören unbedingt dazu: Branchenkenntnisse, Eloquenz, Überzeugungskraft und eine positive Grundeinstellung.
- ▶ **Zielorientierung:** Stelle qualitative und quantitative Ziele (z.B. Kundenzufriedenheit) gegenüber und verfolge alle Ziele konsequent, aber nicht dogmatisch.



### Autor: Marcel Klotz

Marcel Klotz, Jahrgang 1959, ist Diplom-Betriebswirt und seit 25 Jahren im Vertrieb von IBM tätig, davon 10 Jahre als Salesdirektor. Neben seiner Arbeit beschäftigt er

sich mit Persönlichkeitsentwicklung, Führungsthemen und Structogram®. Er ist zertifizierter Salestrainer und Coach.

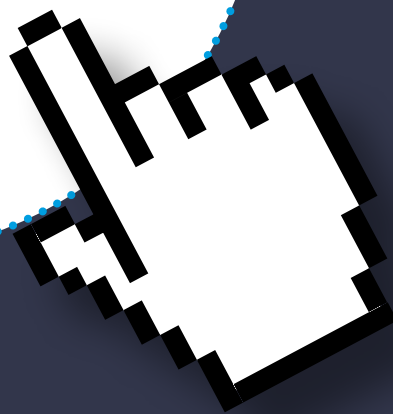
[www.competence-selling.de](http://www.competence-selling.de)



Folge [unternehmer.de](http://unternehmer.de)

jetzt auch auf XING!

XING 



# Top-down oder Bottom-up?

## Der richtige Management-Mix für Gründer



Die Räume, die Mitarbeiter, die Software, die Art, wie zusammengearbeitet wird – und natürlich die Geschäftsidee:

Wenn du als Gründer startest, ist alles neu. Das birgt erhebliche Vorteile und Chancen, dein Start-up von Anfang an mit neuen modernen Methoden zu managen.

Denn es gibt keine festgefahrenen Prozesse, so wie sie bereits am Markt etablierten Unternehmen häufig das Business erschweren. Und es gibt auch keine alten Strukturen, die das Einführen neuer Managementmethoden schier unmöglich machen. Mitarbeiter haben es sich noch nicht in ihrer Komfortzone bequem gemacht. Sie sind bereit, etwas zu bewegen und sich über alle Maße zu engagieren. Kurz: Die Herausforderung für dich liegt weniger darin, neue Managementmethoden zu nutzen, als die Vorteile der einzelnen Methoden geschickt zu kombinieren.

### Bottom-up: So aktivierst du das Potenzial deiner Mitarbeiter

Empfehlenswert ist die Bottom-up-Methode – Führung von unten nach oben. Die Rolle der Führungskraft:

- ▶ Aufgaben delegieren
- ▶ die Fähigkeiten und Ideen der Mitarbeiter aktivieren und in die Prozesse miteinbeziehen

Das kommt an und fördert einen kreativen Spirit im Unternehmen. Denn wenn du offen für die Vorschläge der Mitarbeiter bist, drückt das automatisch Wertschätzung aus. Das wiederum motiviert die Mitarbeiter. Sie werden kreativ und es entsteht ein gesunder Wettstreit um die besten Ideen.

Hinzu kommt: Wer Verantwortung übertragen bekommt, setzt sich ein. Zu viel Kontrolle indes lässt das Engagement der Mitarbeiter eher erlahmen. Blockaden gegen "Die-da-oben" entstehen mit der Bottom-up-Methode somit erst gar nicht. Ein Gefühl der Zusammengehörigkeit ist da, alle ziehen an einem Strang. →

Ein weiterer entscheidender Grund für die Bottom-up-Methode: Indem du dir früh und regelmäßig das Feedback deiner Mitarbeiter einholst, läufst du nicht Gefahr, Fehler zu machen, die du später nur schwer korrigieren kannst. Vielmehr kannst du Ziele zeitnah korrigieren und Prozesse anpassen, wo es nötig ist.

Auch was die richtige Fokussierung deiner Zielgruppe betrifft, solltest du dir wertvolle Infos von deinen Mitarbeitern einholen. Denn: Manches wissen die an der Basis einfach besser als du als Boss. Dieses Wissen darfst du nicht brach liegen lassen.

### Ein Schuss Top-down: Die Fäden in der Hand behalten

Natürlich hat die Bottom-up-Methode auch Nachteile. So kannst du Ergebnisse nicht so präzise kalkulieren wie beim Top-Down-Ansatz, bei dem von oben nach unten geführt wird. Auch das Sprichwort „Zu viele Köche verderben den Brei“ kann sich schnell bewahrheiten, im schlimmsten Fall herrscht Chaos. Manchmal muss eben doch eine Führungskraft her, die alles zusammenführt, die den Blick auf das Ganze hat.

Daher sollte die von unten nach oben ausgerichtete Managementmethode mit einem Schuss Top-down gemischt werden. Das heißt:

Einer muss den Überblick haben und die Fäden in der Hand halten. Ziele müssen klar formuliert und kontrollierbar sein, Zeitpläne und Budgets entstehen. Das sorgt auch bei Geschäftspartnern, Finanzgebern und Kunden für Vertrauen.

Ideal ist es, wenn du als Gründer die grobe Linie vorgibst hinsichtlich der Ziele, Zeit und Kosten, die konkrete Umsetzung dann aber mit den Mitarbeitern besprichst. Dabei solltest du ihnen den nötigen Freiraum geben, den sie für ihre Arbeit brauchen. Worauf es bei der Führung letztlich ankommt, ist eine gute Balance von Kontrolle und Freiheit.

### Die Vorteile der Bottom-up-Methode

- ▶ Setzt Kreativität bei den Mitarbeitern frei
- ▶ Fördert einen gesunden Wettbewerb unter den Mitarbeitern



## Extra: So vergraulen Chefs ihre besten Mitarbeiter: 6 Fehler

Artikel lesen



- ▶ Sorgt für eine entspannte Atmosphäre am Arbeitsplatz und weniger Fehlzeiten
- ▶ Funktionierendes Teambuilding durch das Delegieren von Verantwortung
- ▶ Chef hat Kopf frei für strategische Fragen
- ▶ Keine aggressiven Blockaden gegen das Management
- ▶ Transparente Prozessabläufe für alle Mitarbeiter
- ▶ Vermeidung von Fehlern durch rechtzeitige Anpassungen von Prozessen

### Die Vorteile der Top-down-Methode

- ▶ Einer hat den Überblick
- ▶ Einer hält die Fäden in der Hand und führt alles zu einem funktionierenden Ganzen zusammen
- ▶ Für Geschäftspartner, Finanzgeber, Kunden und Mitarbeiter sind die Leistungen des Unternehmens einschätzbar. Das schafft Sicherheit und Vertrauen, was bei einer Unternehmensgründung von unschätzbarem Wert ist
- ▶ Ziele, Zeitpläne und Budget sind klar formuliert und somit kontrollierbar

### Autor: Thorsten Beckmann



Thorsten Beckmann ist Geschäftsführer der internationalen Kommunikationsagentur achtung! GmbH mit Sitz in Hamburg. Der Autor repräsentiert eine moderne Business- und Entscheidungskultur.

[www.achtung.de](http://www.achtung.de)



# GEFÄLLT DIR

## WAS DU LIEST?

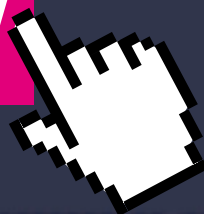
Sichere dir

alle Ausgaben

als Download!



Zum Archiv



# Selbstbewusst wie Spitzensportler

## Wie du redest, so denkst du über dich!

### »I am the greatest«



Es ist wohl die bekannteste Aussage von der Boxlegende Muhammad Ali: „Ich bin der Größte“. Aber nicht nur der Ausnahmeboxer, auch viele andere Spitzensportler äußern solche Sprüche. Zlatan Ibrahimovic zum Beispiel hält sich für Gott. Für die meisten Menschen sind das Anfälle von Arroganz oder übersteigertem Geltungsbedürfnis. Für Ali und Ibrahimovic sind es jedoch keine Sprüche. Es sind ihre Glaubenssätze, die sie erfolgreich machen. Und was hältst du so von dir?

Die meisten Menschen scheitern nicht an mangelndem Talent. Sie scheitern an mangelndem Glauben an sich selbst. „Ich kann das nicht“, „Ich schaffe das nicht“, „Andere sind eh besser als ich“ – Solche Glaubenssätze sind der entscheidende Auslöser von schwachem Selbstvertrauen. Viele Menschen sind der Meinung, Selbstvertrauen liegt in unseren Genen und wir werden mit einem schwachen oder starken Selbstvertrauen geboren. Totaler Quatsch. Auch Spitzensportler werden damit nicht geboren, sie müssen es sich erarbeiten und antrainieren.

Spitzensportler sind selbstbewusst, weil sie wissen, dass sie gut trainiert haben und alles dafür getan haben, erfolgreich zu sein. Sie trainieren so lange, bis sie wissen, dass sie sich ihrer eigenen Stärke bewusst sind und überzeugt sind, dass sie sich darauf verlassen können.

Die meisten Menschen hingegen fokussieren sich immer nur darauf, nicht gut genug zu sein. Wenn du einmal ganz ehrlich zu dir selbst bist: An welche Momente denkst du öfter – An deine größten Erfolge oder an die Momente, in denen du versagt hast? Sollte es letzteres sein,

zerstörst du damit eigenmächtig dein Selbstvertrauen.

### Wie redet deine innere Stimme mit dir?

Oftmals reicht es schon aus, auf die eigene innere Stimme zu hören: Wie redest du über dich selbst? Was hast du für eine Meinung von dir selbst? Solltest du nicht an dich und deine Fähigkeiten glauben, dann versuche einmal, dir diese beiden Fragen zu beantworten. Du kannst nicht erwarten, eine bärenstarke Kundenpräsentation abzuliefern, wenn du vor der Präsentation permanent →

nur an dir zweifelst. Solche Zweifel findest du in Selbstgesprächen wie „Hoffentlich versau ich es nicht“ oder „Ich glaube, die Präsentation ist eine Nummer zu groß für mich.“

Hieraus lässt sich der ganz einfache Glaubenssatz ableiten, dass du zu schlecht für die Präsentation bist. Muhammad Ali dachte, er wäre der Größte. Du denkst, du bist zu schlecht. Wer, glaubst du, wird am Ende des Tages mehr Erfolg haben?

### Glaubenssätze lassen sich erneuern

Leider haben viele Menschen Glaubenssätze, die ihr Selbstvertrauen schlichtweg zerstören. Aber die gute Nachricht ist: Jeder von uns kann sich von solchen Glaubenssätzen lösen und sie erneuern. Mit ein bisschen Zeit und Training ist das möglich. Alles, was du dafür ändern musst, ist die Meinung von dir selbst. Höre auf, in Selbstgesprächen an dir zu zweifeln und vor allen Dingen höre nicht auf das, was andere dir sagen oder von dir halten. Zu viele Menschen nehmen sich ein Leben lang das, was andere sagen, zu Herzen und fangen an, es zu glauben: „Spar dir lieber die Enttäuschung“, „ das ist definitiv eine Nummer zu große für dich“ – um nur einige Beispiele zu nennen.

### Höre nicht auf das, was andere zu dir sagen

Selbstbewusst zu sein bedeutet, so wenig wie möglich von der Meinung anderer abhängig zu sein. Muhammad Ali war es egal, was andere Menschen über ihn gesagt, von ihm gehalten oder von ihm gedacht haben. Es hatte keinen Einfluss auf



**Extra: Denk dich erfolgreich!**

**Mit diesen Karriere-Boosts von Spitzensportlern**

**Artikel lesen**



das, was er selbst von sich gedacht hat. Wenn du glaubst, dass du etwas schaffen kannst, dann höre nicht auf das, was andere davon halten. Wenn jemand aus deinem Umfeld zu dir sagt, dass es eine Nummer zu groß für dich sei, dann bedeutet das nur, dass es eine Nummer zu groß für ihn selbst ist. Wenn Menschen sich selbst etwas nicht zutrauen, dann transportieren sie diese Meinung oftmals auch in ihr Umfeld. Wer selbstbewusst handeln will, der muss sich von solchen negativen Meinungen lösen.

Wenn du absolut sicher bist, dass du etwas machen möchtest, dann gibt es keine Meinung anderer Menschen, die dich davon abhalten kann. Spitzensportler gehen da sogar noch einen Schritt weiter: Sie haben nur Menschen in ihrem

direkten Umfeld, die an sie glauben. Für Menschen, die nicht an sie glauben ist kein Platz. Es klingt vielleicht radikal, aber es ist der richtige Schritt. Menschen in deinem Umfeld zu haben, die nicht an dich glauben, bringt dich nicht weiter – es hält dich nur auf.

### Du hast es in der Hand!

Ändere deine persönliche Meinung über dich selbst – und zwar weg von einer negativen und hin zu einer positiven. Du wirst sehen, dass sich dein Selbstvertrauen langfristig nach und nach ebenfalls zum Positiven verändert. Wenn es dir dann noch gelingt, die Meinung anderer Menschen zu ignorieren und nicht auf dich selbst zu projizieren, dann steht einem starken Selbstvertrauen nicht mehr viel im Weg! ■

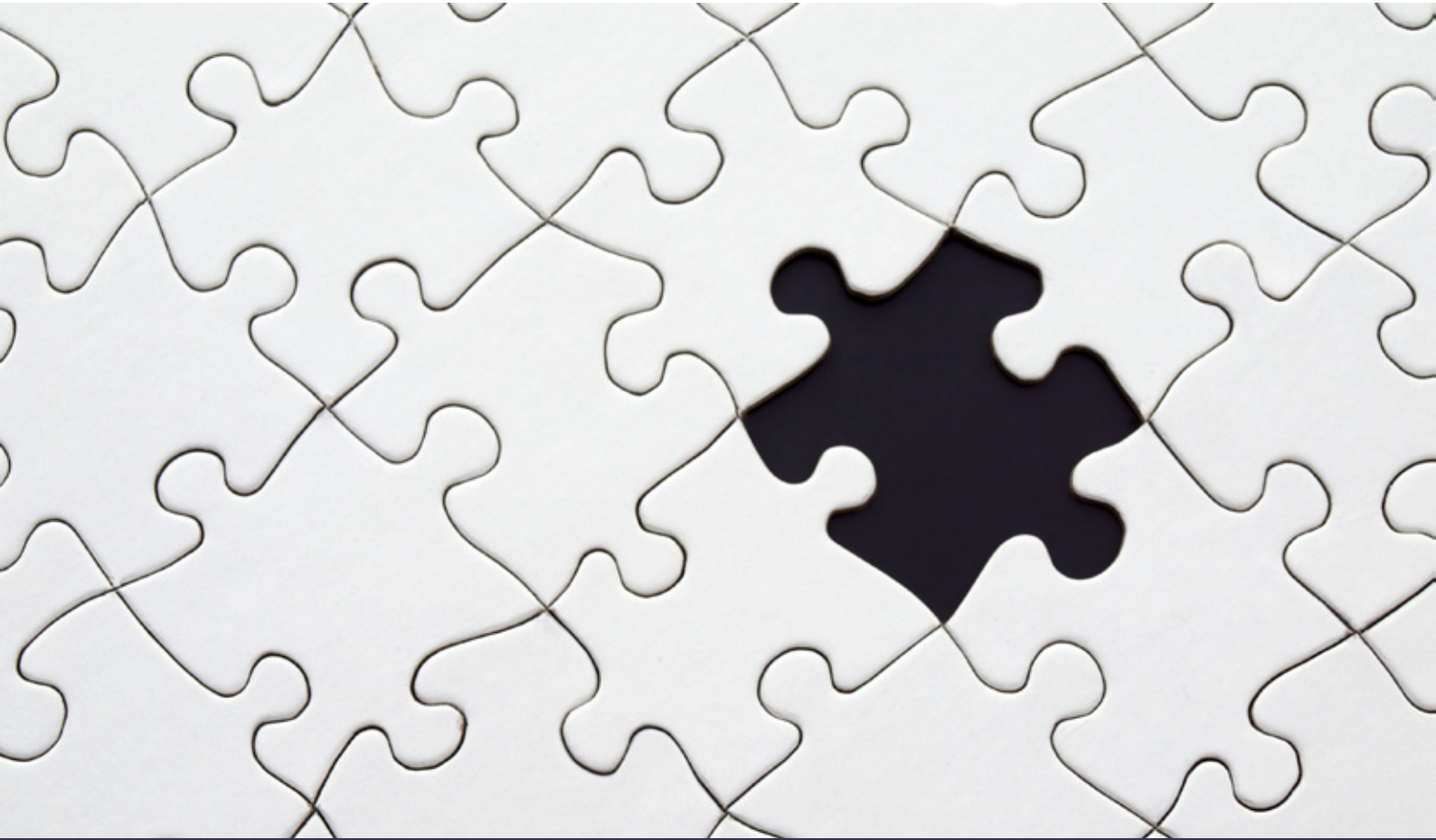


**Autor: Markus Czerner**

Markus Czerner ist Keynote Speaker und Experte für mentale Stärke, Motivation und Erfolg. Als ehemaliger Tennisprofi und aktiver Sportler transportiert er die Erfolgsstrategien aus der Sportwelt in die Businesswelt. Für ihn ist die mentale Verfassung ausschlaggebend für den Erfolg. Nur wer erfolgreich denkt, kann in einem nächsten Schritt erfolgreich handeln. Erfolg beginnt im Kopf!

[www.markussczerner.de](http://www.markussczerner.de)





# Betriebliche Wiedereingliederung

## Eine sinnvolle Alternative zur Kündigung?



Das deutsche Arbeitsrecht ist als Arbeitsschutzrecht zu Gunsten der Arbeitnehmer ausgestaltet. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (bEM) hat in diesem System seit seiner Einführung 2004 einen herausragenden Stellenwert eingenommen. Dieser Beitrag zeigt die wesentlichen Grundpfeiler des Eingliederungsverfahrens. Außerdem wird in einer Rückschau auf die letzten Jahre die Frage erörtert, ob das bEM eine echte Alternative zur Kündigung darstellen kann.

Im Rahmen des bEM klären Arbeitgeber und Arbeitnehmer, ob das Arbeitsverhältnis dauerhaft fortgesetzt und inwieweit dieses Ziel gefördert werden kann, wenn Beschäftigte über einen längeren Zeitraum hinweg erkrankt oder wiederholt arbeitsunfähig sind. Es liegt auf der Hand, dass dieses Verfahren Berührungspunkte zur Ultima-Ratio-Maßnahme der krankheitsbedingten Kündigung aufweist.

### Wann kommt es zum bEM-Verfahren?

War der Arbeitnehmer innerhalb von 12 Kalendermonaten länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, ist der Arbeitgeber aufgerufen: Gemeinsam mit dem Beschäftigten sollen die Möglichkeiten beleuchtet werden, um die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden. Die Bedeutung der gemeinschaftlichen →

Problemlösung wird durch den verpflichtenden Charakter des bEM unterstrichen. Liegen die gesetzlichen Voraussetzungen vor, muss der Arbeitgeber die Initiative ergreifen und auf den Arbeitnehmer zugehen.

Das Eingliederungsverfahren hat ein breites Anwendungsspektrum, das gerade in kleineren Betrieben unterschätzt wird. Hartnäckig hält sich der Irrglaube, dass das bEM nicht verpflichtend sei, wenn eine Interessenvertretung der Arbeitnehmer (etwa ein Betriebsrat) nicht besteht. Allerdings sollen gerade auch die Beschäftigten von Start-Ups und Kleinbetrieben, in denen es keinen Betriebsrat gibt, von dem bEM profitieren.

### Herausforderung bEM-Gespräch

Der Arbeitgeber muss den Arbeitnehmer zum bEM-Gespräch einladen. Um von Beginn an dokumentieren zu können, dass auf den erkrankten Beschäftigten zugegangen wird, sollte eine schriftliche Einladung erfolgen.

## Extra: Wie läuft ein Gespräch zur Wiedereingliederung ab?

[Artikel lesen](#)



Dem Arbeitnehmer steht es nun offen, an dem Gespräch teilzunehmen oder nicht. Allerdings sollte hier Ergebnisoffenheit und Gesprächsbereitschaft gezeigt werden. Zwar ist es in einem Kündigungsschutzprozess grundsätzlich als neutral zu bewerten, wenn der Arbeitnehmer dem bEM nicht zugestimmt hat. Verweigert er die Eingliederungsmaßnahme jedoch gänzlich, signalisiert er gegenüber dem Arbeitgeber eine deutlich ablehnende Haltung.

Schaffen es die Parteien aber, sich an einen Tisch zu setzen, so muss das bEM-Gespräch einen konstruktiven

Rahmen geben, um die gegebene Situation zu durchleuchten und Lösungsmöglichkeiten zu besprechen. Erklärtes Ziel ist es nämlich herauszufinden, auf welche gesundheitlichen Defizite der Arbeitsausfall zurückzuführen ist. Im nächsten Schritt können dann Arbeitsanpassungen diskutiert werden, die die betrieblichen Einschränkungen abfedern.

### Erfolgsfaktoren des bEM

Das Bundesarbeitsgericht sieht in dem bEM-Verfahren eine Maßnahme zur Vermeidung einer Kündigung. Ob dieses Ziel in der Praxis erreicht werden kann, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. An erster Stelle steht hierbei die Kooperationsbereitschaft von Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

Das bEM ist ein ergebnisoffener Prozess, in dem sich beide Seiten bereit zeigen müssen, die gegenseitigen Interessen zu berücksichtigen. Wenn der eine oder andere Part lediglich auf seiner Position verharret, kann kein praktikables Lösungsmodell zur Wiedereingliederung in den Betrieb gefunden werden. Sachlichkeit und Sensibilität sind gefordert.

Erfolgsentscheidend ist außerdem die adäquate Umsetzung der gefundenen Maßnahmen. Der Umsetzungsprozess darf nicht überstürzt werden. Vielmehr sollten die vereinbarten Ziele in einem zeitlich abgesteckten Rahmen Schritt für Schritt angesteuert werden. Eine abrupte Steigerung der Arbeitsbelastung schadet der Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers und damit dem Erfolg des bEM.

Die Eingliederungsmaßnahmen sind so vielfältig wie die Betriebe unterschiedlich. Wegweisend für deren Erfolg sind die praktischen Möglichkeiten, auf die Bedürfnisse des Beschäftigten zu reagieren. Gibt es die betriebliche Infrastruktur her, sind beispielsweise folgende Arbeitsanpassungen denkbar:

- ▶ Optimierung des Arbeitsplatzes durch höhenverstellbaren Schreibtisch
- ▶ Anpassung der Beleuchtung
- ▶ Arbeitsmedizinische Betreuung
- ▶ Barrierefreiheit
- ▶ Telearbeit
- ▶ Alternative Beschäftigungsmöglichkeiten →

»Die Kündigung ist eine Alles-oder-nichts-Lösung mit weitreichenden Konsequenzen.«

### bEM als echte Alternative zur Kündigung?

Begrüßenswert ist das bEM insbesondere vor dem Hintergrund, dass eine Kündigung des erkrankten Beschäftigten eine Alles-oder-nichts-Lösung mit weitreichenden Konsequenzen darstellt. Der interessenorientierte Ansatz der Wiedereingliederung ist hierzu eine flexible und zeitgemäße Alternative.

Kritisch zu betrachten ist jedoch, dass die gesetzlichen Grundlagen zum bEM von abstrakten Zielvorstellungen geprägt sind, ohne einen konkreten Handlungsplan vorzugeben. Dementsprechend bleibt in der Praxis erhebliche Rechtsunsicherheit, die die Gerichte beschäftigt. Die offene Gesetzeslage führt in der Konsequenz dazu, dass die Rechtsprechung durch Einzelfallentscheidungen Klarheit bringen muss. Beobachtet man diesen Prozess der Verrechtlichung, wird schnell deutlich, dass das bEM beinahe zu einer weiteren Kündigungsvoraussetzung geworden ist.

Ob der Bandbreite an Faktoren, die den Erfolg des bEM beeinflussen, tritt zu Tage, dass hierin nicht in jedem Betrieb eine echte Kündigungsalternative liegen kann. Gerade Kleinbetriebe und Start-Ups haben häufig nicht die Infrastruktur, um Anpassungen am Arbeitsplatz zu verwirklichen. Auch die Rechtsunsicherheiten im Umgang mit dem bEM können belastende Transaktionskosten auslösen. Der Umstand, dass die Rechtsprechung dem Eingliederungsverfahren im Kündigungsschutzprozess immer mehr Bedeutung beimisst, ist kritisch zu hinterfragen. ■



#### Autor: Sebastian Knop

Der Autor ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in einer Kölner Rechtsanwaltskanzlei und der Rechtsabteilung eines internationalen Prüfdienstleisters.

[www.linkedin.com/in/sebastian-knop](http://www.linkedin.com/in/sebastian-knop)





# Business-Knigge

## Distanzzonen: Bitte Abstand halten



**M**an kann sie nicht sehen, aber man spürt sie. Jeder Mensch hat sie um sich herum: Unsichtbare Zonen, die er als sein Territorium betrachtet. Diese Zonen sind nach Kulturkreis unterschiedlich. In Brasilien sind sie beispielsweise viel geringer ausgeprägt als in unseren Breitengraden. Doch was ist dabei zu beachten?

Als eine Distanzzone bezeichnet man den Abstandsreich, den andere Personen uns gegenüber einnehmen, also wie nahe uns jemand kommt. Der US-amerikanische Anthropologe und Ethnologe Edward Hall unterscheidet zwischen vier Distanzzonen:

### 1 Intime Distanzzone

Die intime Distanzzone geht bis ca. 40 cm. In diesem Bereich erlauben wir sehr vertrauten Menschen, wie etwa Familienmitgliedern oder sehr engen Freunden, den „Eintritt“.

### 2 Persönliche Distanzzone

Die persönliche Distanzzone reicht von ca. 40 cm bis 1,5 m. Hier finden persönliche Gespräche statt: Wie zum Beispiel mit Kollegen oder ein Smalltalk.

### 3 Gesellschaftliche Distanzzone

Die gesellschaftliche Distanzzone beträgt ca. 1,5 bis 4 Meter. Dies ist der Raum, in dem wir andere Menschen wahrnehmen. Hier finden eher unpersönliche

Kontakte statt: Zum Beispiel zum Handwerker oder ein Gespräch mit dem Chef hinterm Schreibtisch.

### 4 Öffentliche Distanzzone

Die öffentliche Distanzzone gilt ab ca. 4 m. In dieser Zone bist du etwa in einem großen Raum, während du einer Präsentation oder einem Vortrag folgst.

#### Die Distanzzonen einhalten

Es ist extrem wichtig, das Distanzbedürfnis anderer Menschen zu respektieren. Wer jemandem zu dicht „auf die Pelle“ rückt, muss sich nicht wundern, wenn er sich unbeliebt macht. Manchmal ist es jedoch unvermeidbar, die intime Distanzzone einzuhalten, zum Beispiel in einem vollen Aufzug. Die Folgen erkennst du an der Körpersprache der Personen, die sich Raum schaffen wollen: Durch ausweichende Blicke, durch das Zusammenziehen der Schultern oder durch ein seitliches Wegdrehen zum Nachbarn.

Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt, indem wir anderen Personen nicht näher kommen als notwendig. ■

★ **Extra: Smalltalk lernen: 6 Tipps für lockere Business-Gespräche**

[Artikel lesen](#)



#### Autorin: Susanne Beckmann



Susanne Beckmann ist Business-Knigge-Trainerin und gibt in Unternehmen über alle Hierarchieebenen hinweg Seminare über moderne Umgangsformen im Geschäftsleben. Tipps und Informationen speziell für Berufseinsteiger hat sie in ihrem Buch „#Benehmen“ zusammengefasst.

[www.susanne-beckmann.de](http://www.susanne-beckmann.de)



unternehmer.de

**Bist du  
schon Fan?**

Bleib informiert  
und werde jetzt  
**unser Fan!**



Gefällt mir



VORSCHAU 08/17

## Social Media

Wie du in 5 Schritten deine ganz eigene, erfolgversprechende Social-Media-Strategie entwickelst, erfährst du in unserem August-ePaper, das am 16.08. erscheint. Außerdem in der Ausgabe: Wie Facebook dein Sprungbrett ins Inbound Marketing sein kann und wie du rechtssichere Social-Media-Gewinnspiele veranstaltest.

### Bildnachweis:

In dieser Zeitschrift wurden Bilder von Fotolia.com von folgenden Urhebern verwendet:

© deagreez (2), © blackzheep (19),  
© studiostoks (24, 32), © Ivan Kopylov (5.27)

## IMPRESSUM & KONTAKT

**Herausgeber:** unternehmer.de – ein Projekt der united vertical media GmbH  
Pretzfelder Str. 7-11, D-90425 Nürnberg  
info@unternehmer.de

Gesellschaft mit beschränkter Haftung; Sitz Nürnberg,  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE291221203,  
Handelsregister: Amtsgericht Nürnberg – HRB 28744,  
Geschäftsführer: Jürgen Renghart, Michael Amtmann

**Redaktion & Layout:** Hana Kus  
redaktion@unternehmer.de  
**Layoutkonzept:** Stefanie Eger . Grafik Design,  
www.stefanie-eger.de

**Erscheinungsweise:** monatlich, jeweils zur Monatsmitte  
**Anmeldung zum kostenfreien Bezug** des PDF-Magazins  
unter [www.unternehmer.de/abo](http://www.unternehmer.de/abo)  
**Archiv:** [www.unternehmer.de/magazin](http://www.unternehmer.de/magazin)

### Anzeigenleitung:

Sinndi von Ebner-Eschenbach  
united vertical media GmbH  
Tel.: 0911/37750-333, Telefax: 0911/37750-350  
sinndi.vonebner@unitedverticalmedia.de  
werbung@unternehmer.de

**Urheberrechte:** Der gesamte Inhalt sowie die Struktur unterliegen dem Urheberrecht.

„unternehmer.de“ ist ein Produkt der united vertical media GmbH