

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 3/2016



**Hat seinen Weg gefunden:
Eric Philippi entschied sich
bei Planungstagen für eine
Karriere als Musiker (S. 8)**

**Hauptsache Gesundheit:
Führungskraft beginnt im
Kopf – übernehmen Sie
die Verantwortung (S. 19)**



IMPRESSUM

methodik 3/2016

Die Zeitschrift für
mittelständische Unternehmer
und Führungskräfte

ISSN 0936-4846

Herausgeber:

HelfRecht
Unternehmerische
Planungsmethoden AG

Redaktion:

Christoph Beck (verantwortlich)
E-Mail: c.beck@helfrecht.de
Tel. 0049 (0)9232/601-255

Gestaltung:

HelfRecht Verlag und Druck

Verlag:

HelfRecht Verlag und Druck

**Anschrift Redaktion,
Verlag und Vertrieb:**

HelfRecht-Unternehmerzentrum
Markgrafenstraße 32
D-95680 Bad Alexandersbad
Telefon 0049 (0)9232/601-0
Telefax 0049 (0)9232/601-282
Internet: www.helfrecht.de
E-Mail: redaktion@helfrecht.de

Druck:

HelfRecht Verlag und Druck
Weiherstraße 25
D-95448 Bayreuth
Telefon 0049 (0)921/9088
Telefax 0049 (0)921/9089

Namentlich gekennzeichnete Beiträge stellen
die Meinung des Verfassers/der Verfasserin dar.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte und
anderes Material wird keine Haftung übernom-
men.

Diese Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen ein-
zelnen Beiträge und Abbildungen sind urheber-
rechtlich geschützt.

Alle Rechte zur Verwertung sind vorbehalten.
Dies schließt die Wiedergabe durch Film, Funk
oder Fernsehen ebenso ein wie jegliche Vervielfäl-
tigung und Verbreitung, die fotomechanische
Wiedergabe, den (auch auszugsweisen) Nach-
druck, Übersetzungen, die Erstellung von Ton-
und Datenträgern sowie die Eingabe, Abspei-
cherung und Verarbeitung in elektronischen
Systemen.

Erscheinungsweise:

sechsmal im Jahr

Bezugspreis:

Jahresabonnement
€ 66,- (Inland) inkl. MwSt.
€ 75,- (Ausland)

Titelfoto: Jean M. Laffitau

EDITORIAL

3

METHODIK WISSEN UND PRAXIS

Persönliche Ziele richtig formulieren: Wie ich Ziele beschreibe, hat einen starken
Einfluss darauf, ob ich sie dann auch erreiche. Vier Empfehlungen von Volkmar Helfrecht. . . . 4

ANWENDER IM GESPRÄCH

„Es ist befreiend, seinen eigenen Weg zu gehen“: Bei den Jugend-Planungstagen
entschied sich Eric Philippi, sich voll auf seine Karriere als Musiker zu konzentrieren 8

„Ich genieße jeden Tag“: Mit detailliert formulierten „Zielfotos in Worten“ führt
Rudolf Weyergans seine High Care AG in eine sehr langfristig geplante Zukunft 11

ANREGUNGEN FÜR DEN PERSÖNLICHEN ERFOLG

Mehr Gefühl für Gefühle: Tipps von Markus Hornung, die Emotionen anderer
Menschen zu erkennen, zu interpretieren und intelligent mit ihnen umzugehen 14

Effizienz ist intelligente Faulheit: Mit kleinen Änderungen können wir uns
das Leben spürbar leichter machen. Anregungen von Cordula Nussbaum 17

Führungskraft beginnt im Kopf: Jeder Mensch ist weitgehend selbst verantwortlich
für seine Gesundheit, Leistungskraft und Lebensqualität, erläutert Martin Simmel 19

ANREGUNGEN FÜR DEN UNTERNEHMENSERFOLG

Fette oder magere Jahre? Dr. Helmut Becker diskutiert die Frage, wie die Zukunft
für die deutsche Wirtschaft, vor allem für den deutschen Mittelstand, ausfallen wird 23

Verkaufen auf allen Kanälen: Im digitalen Zeitalter rät Tim Cole Unternehmern
zu einer „Omnichannel-Strategie“, um alle Einkaufswünsche bedienen zu können 27

Kunden begeistern: Sechs Praxistipps von Ralf Köncke, wie Sie Ihre Kunden mit
einer positiven Servicekultur für sich gewinnen (und ein kleines Geschenk für Sie) 30

Klare Prozesse stärken den Vertrieb: Die Organisation einer Produktionsstraße lässt
sich auf andere Bereiche übertragen, erläutert Markus Milz am Beispiel Vertrieb 31

TERMINE

35

PRAXISTIPPS

Denken Sie ans Danken: Dankbarkeit auszusprechen gehört zu den wesentlichen
Grundlagen für persönlichen Erfolg, wird aber oft vernachlässigt. Von Christoph Beck 36

Jeder Mensch ist weitgehend selbst verantwortlich für die eigene Gesundheit, das eigene Leistungsvermögen. Gerade als Führungskraft sollte man sein individuelles Gesundheitsmanagement im Griff haben.

Führungskraft beginnt im Kopf

Was ist eigentlich Gesundheit? Wieso ist das Thema für Menschen in Unternehmen überhaupt relevant? Und was hat das mit Führungskraft zu tun? Diese drei Fragen werde ich im Folgenden gemeinsam mit Ihnen beantworten. Ich stelle mir das so vor, dass Sie den Artikel nicht einfach nur lesen, sondern sich ein Stück daran beteiligen. Wie das gehen soll? Lassen Sie sich überraschen...

Bevor wir starten, noch eine kurze Frage: Haben Sie schon mal etwas von ultradianen Rhythmen gehört? Nein? Man kennt ja in der Regel die circadiane Rhythmik beziehungsweise den sogenannten Biorhythmus. Kurz erläutert, beschreibt dieser den Umstand, dass wir über den Tag verteilt bis Mittag ein relatives Leistungshoch erleben, nach der Mittagspause in ein „Suppenkoma“ fallen, nachmittags noch einmal eine Hochphase haben und dann in den Abend hinein müder werden und schließlich schlafen.

Die ultradiane Rhythmik wurde wissenschaftlich erst kürzlich näher erforscht. Man hat erkannt, dass unser Organismus alle 90 bis 120 Minuten für etwa 10 bis 15 Minuten Pause macht. Er reguliert seine Energie ein wenig herab, so als würde man das Licht in einem Raum dimmen. Haben Sie das schon mal bemerkt?

Vielleicht nicht bei sich selbst, sondern bei anderen Personen? Woran? Man gähnt, lehnt sich zurück, blickt aus dem Fenster mit starrem und unbeweglichem Blick, ...

Die Kunst besteht darin, überhaupt zu bemerken, dass der Organismus diese Rhythmik hat und seine kleine Pause macht. Im Alltag gelingt uns das nicht immer. Ein vollgepackter und eng getakteter Vormittag führt in der Regel eher dazu, dass wir die kleinen Pausensignale des Organismus überhören und – statt innezuhalten und dem Bedürfnis einen Moment lang Beachtung zu schenken – noch eins drauf setzen und uns pushen. Wenn wir das chronisch machen, erleben wir abends etwas, das wir als Interferenz-Phänomen bezeichnen könnten: Die Augen schließen sich, weil müde, und der Geist schaltet nicht ab – er denkt noch mit uns.

Konsequenz aus diesen Beobachtungen und Erkenntnissen? Ganz einfach: Wenn Sie sich im Laufe des Artikels immer wieder mal zurücklehnen und die Augen schließen, weiß ich, dass Sie verstanden haben, was ich Ihnen gerade erklärt habe. Und sollten Sie in der nächsten Zeit im Büro bei der Arbeit darauf angesprochen werden „Schlafen Sie?“, so lautet die wissenschaftlich korrekte Antwort: „Nein, ich synchronisiere meinen ultradianen Rhythmus!“



von Martin Simmel

Was ist eigentlich Gesundheit? Die Frage scheint einfach. Bei genauerer Betrachtung erkennen wir jedoch, dass die Antwort nicht ganz eindeutig auf der Hand liegt. Viele Profis wie Ärzte und Therapeuten werden darin ausgebildet, Krankheiten und deren Symptome zu erkennen, die dann wiederum therapiert werden. Gesundheit und Krankheit sind eben nicht zwei Seiten einer Medaille – wer nicht krank ist, ist nicht automatisch gesund. Vielmehr bewegen wir uns im Laufe unseres Lebens in einem Kontinuum zwischen den Polen Krankheit und Gesundheit hin und her. Wie Gesundheit entsteht beziehungsweise wie man Gesundheit selbst machen und herstellen kann, damit haben sich verschiedene Wissenschaftler auseinandergesetzt. Drei sehr plausible Antworten mit hoher praktischer Relevanz werde ich im Folgenden erörtern.

Gesund – das ist mehr, als nicht krank zu sein

Antwort 1: „Gesundheit bedeutet auch, im Gleichgewicht zu sein.“

Der Experte Nossrath Peseschkian sagt, dass Gesundheit der Ausdruck subjektiven und objektiven Gleichgewichts von vier relevanten Lebensbereichen sei. Dazu gehören zum einen Arbeit und Leistung, zum anderen Gesundheit und körperliches Befinden, außerdem der Bereich Kontakt- und Beziehungspflege zu Familie und Freunden sowie das Feld Sinn und Kultur (siehe Abbildung auf Seite 21).

Skizzieren Sie doch bitte mal diesen Kreis auf einem weißen Blatt Papier und schätzen Sie ein, wie sich diese Felder zum aktuellen Zeitpunkt in Ihrem Lebenskontext darstellen. Vielleicht unternehmen Sie sogar einen kleinen Spaziergang und nehmen zwei Fragen mit auf den Weg:

1. Wovon habe ich zu viel, das mir nicht gut tut?
2. Wovon habe ich zu wenig, das mir gut täte?

Merken Sie etwas? Es geht schon los. Ihre Intuition sucht und bewertet wahrscheinlich bereits, welche förderlichen und belastenden Faktoren aktuell in Ihrem Lebenskontext wirken. Es hat sich als nützlich und sinnvoll erwiesen, sich

mit den zwei bis drei Hauptfaktoren zu beschäftigen und die förderlichen stärker in den Fokus zu rücken als die belastenden. Bitte fragen Sie sich: Was ist zu tun, um die förderlichen Faktoren zu pflegen und weiter zu entwickeln? Wenn Sie Ihre Konzentration und Aufmerksamkeit vornehmlich in diese Richtung lenken, können Sie Ihre Lebensqualität und Gesundheit deutlich positiv beeinflussen und verbessern. Probieren Sie es aus ...

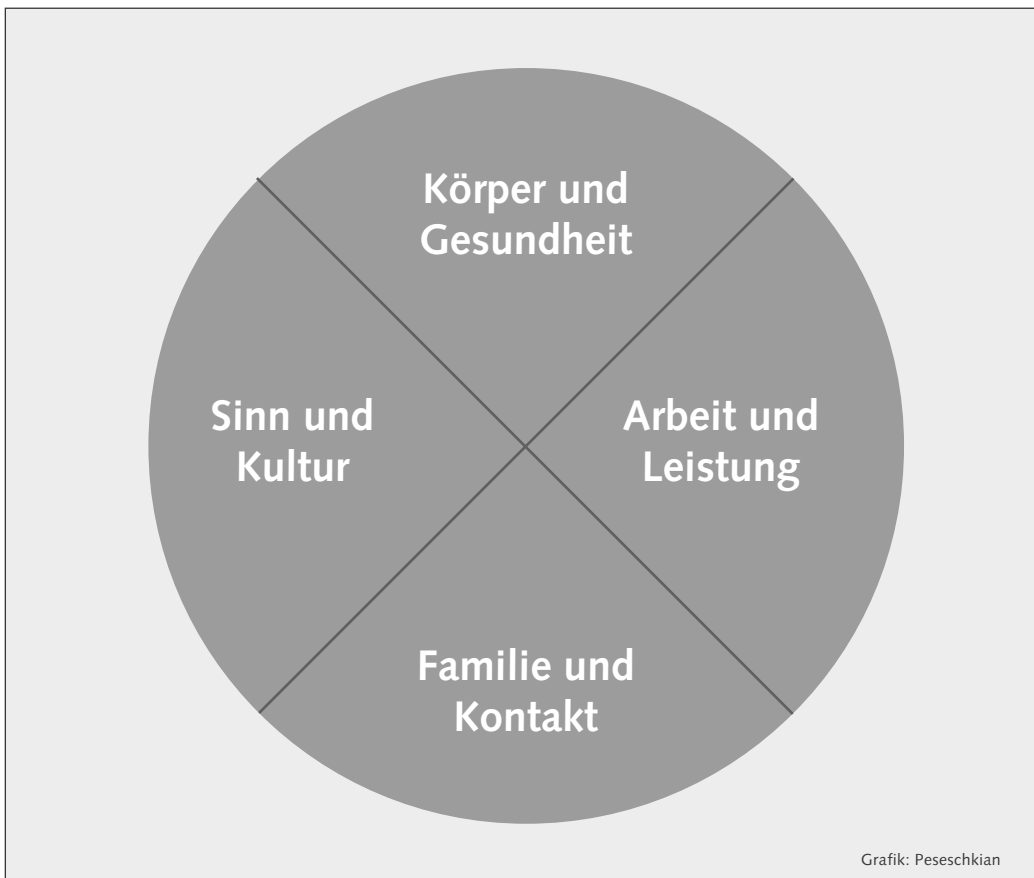
Antwort 2: „Arbeit ist ein gesundheitsfördernder Faktor.“

Der Psychologieprofessor Csikszentmihalyi wollte herausfinden, was Menschen glücklich macht, und hat sie im Alltagskontext befragt, was sie gerade machen und wie sie sich dabei fühlen. Seine Erkenntnisse lassen sich in drei Punkten zusammenfassen.

- Wenn wir mit Aufgaben konfrontiert sind, die schwierig sind und eine hohe Anforderung darstellen, wir selber aber nur niedrige Fähigkeiten haben, sie zu bewältigen, dann gelangen wir mit hoher Wahrscheinlichkeit in den **Zustand der Überforderung**.
- Zu **Unterforderung und Langeweile** führt es demgegenüber, wenn wir Aufgaben mit geringer Anforderung bearbeiten und unsere Fähigkeit hierzu sehr hoch ist.
- Wenn sich Anforderungen und Fähigkeiten bestmöglich entsprechen, entsteht ein Zustand, den viele Probanden mit **„Flow“** bezeichnet haben: Wir vergessen die Zeit während des Tuns, alles fließt und geht uns leicht von der Hand. Flow entsteht im aktiven Tun, nicht auf der Couch oder am Strand.

Aus diesen Forschungsarbeiten lassen sich viele Erkenntnisse ableiten. Zum Beispiel können Sie jetzt erklären, wie Arbeit zum gesundheitsfördernden Faktor wird. Das Rezept lautet: Sorgen Sie dafür, dass das, was Sie tun, weitestgehend und bestmöglich Ihren Talenten und Fähigkeiten entspricht. Und: Machen Sie ausreichend Pause, weil Flow Energie verbraucht und ein Zuviel auch anstrengend sein kann.

Außerdem können Sie jetzt Ihrem Nachbarn auch erklären, wie man einen „Burnout“ macht, falls der mal fragen sollte:



Alles im Lot: Unsere Gesundheit wird dadurch gefördert, dass wir unsere relevanten Lebensbereiche im Gleichgewicht halten.

- Erstens: Gehen Sie permanent in die Überforderung, am besten ohne Pausen. Als Führungskraft werfen Sie Ihre Mitarbeiter ins kalte Wasser und fragen Sie vorher nicht, ob sie schwimmen können. Auch sehr effektiv ist es, den Mitarbeiter in einen zugefrorenen See zu werfen und dann alleine zu lassen – alles schon passiert.
- Zweitens: Bleiben Sie in Arbeitskontexten, die Sie chronisch unterfordern. Erfahrungsgemäß gehen dabei nicht nur der Sinn, sondern auch die Energie verloren.
- Drittens: Gehen Sie in „Dauer-Flow“ und vergessen Sie, Pause zu machen. Damit verlieren Sie ebenfalls mehr Energie, als Sie gewinnen, und „brennen aus“.

Antwort 3: „Gesundheit entsteht, wenn wir gesundheitsbildende Werte schöpfen können.“

Der Medizinsoziologe Ronald Grossarth-Maticek hat in seinen Längsschnitt-Studien chronisch kranke Patienten gefragt, was in ihrem

Leben wichtig ist, worauf sie Wert legen und was ihnen fehlt. Er beschreibt die sogenannten „gesundheitsbildenden Werte“ auf persönlicher und auf sozialer Ebene:

Persönliche Werte:

- Sinn- und Selbstverwirklichung
- Selbstbestimmung und -verantwortung (Verhaltensautonomie)
- Verhaltensflexibilität und Wahlfreiheit
- Selbstvertrauen und Selbstachtung
- Zuversicht, Optimismus und Hoffnung

Soziale Werte:

- Zuneigung, Respekt und Liebe gegenüber anderen Menschen
- Anerkennung und Wertschätzung durch andere Menschen
- tragfähiges soziales Umfeld
- Leben in Harmonie und im Einklang mit der belebten und unbelebten Natur

Wenn Sie für sich diese gesundheitsbildenden Werte als bedeutsam erachten und Ihr Alltag ausreichend Möglichkeiten bietet, diese Werte

leben zu können, entsteht Gesundheit. Vielleicht nutzen Sie eine nächste Gelegenheit und nehmen diese Liste mit auf einen kleinen Spaziergang. Was verstehen Sie beispielsweise unter Sinn und Selbstverwirklichung? Welche Bedeutung hat dieser Wert in Ihrem aktuellen Lebenskontext? Hat sich das im Laufe der Zeit verändert? Vermissen Sie etwas? Wie wäre es, wenn es ideal und bestmöglich umgesetzt wäre?

Über die Wertelandschaft einer Person betreten wir direkt den Bereich unserer psycho-emotionalen Steuerungsinstanz. Man könnte sagen, wir beschäftigen uns mit unserer „Software“. Meistens unterbewusst, jedoch über unser Denken und Tun sichtbar und spürbar. Das, was uns wichtig ist, treibt uns an. Es mobilisiert unsere Energie und schafft Motivation (lat. *movere* = bewegen). Und: Nicht immer sind unsere Werte gleichgerichtet. Nicht selten ergeben sich im Alltag scheinbare Wertegegensätze und somit Ambivalenzen („Zwickmühlen“). Die bewusste Wahrnehmung dieser Wertekonflikte verschafft uns Zugang dazu und ermöglicht (Auf-)Lösung. Und als ob das nicht schon spannend genug wäre: Unsere Wertelandschaften ändern sich im Laufe des Lebens. Dies geschieht vielleicht, weil wir es bewusst tun und neue Prioritäten setzen, oder es passiert uns scheinbar einfach so. Äußere Umstände ändern sich, außergewöhnliche Lebensereignisse prägen uns, bemerkenswerte Menschen treten in unser Leben, ...

Wenn sich Wertelandschaften ändern, entsteht meistens eine eigenartige Zwischenwelt. Das Alte passt nicht mehr und das Neue ist (noch) nicht da. Kennen Sie das? Manch einer spricht in diesem Zusammenhang von einer „Krise“ – irgendwie dazwischen eben. Und was macht der Mensch, wenn er sich irgendwie dazwischen befindet? Richtig: Meistens (ver-)sucht er den Weg zurück in alte Gewohnheiten.

Nicht weniger bewegend erleben wir Situationen, in denen unsere Werte, das, was uns wichtig und wertvoll ist, verletzt werden. Egal, ob dies bewusst oder zufällig – weil wir es so bewerten und erleben – passiert: Unser Organismus reagiert darauf (das ist mit Psycho-Somatik gemeint). Und zwar jeder ein bisschen anders mit unterschiedlichen Ausprägungen. Der eine

eher mit depressiven Reaktionsmustern, der andere eher mit aggressiven. Erkennen Sie Symptome und Phänomene, die Sie selbst auch schon erlebt haben? 80 Prozent aller chronischen Rückenschmerzen sollen psychosomatisch sein. Das muss man dem Menschen erst mal erklären, dem der Rücken weh tut. Vor dem Hintergrund erlebter Werteverletzungen wird das meistens viel plausibler.

Eine andere Perspektive beschreibt Werteverletzungen im betrieblichen Kontext. Folgende Symptome sollen angeblich darauf hindeuten:

- Resignation und innere Kündigung
- Dienst nach Vorschrift (Versuch, das System auszunutzen)
- verminderte Loyalität (es werden negative Geschichten erzählt)
- Die Energie wird nicht mehr in die erwarteten Ergebnisse investiert, sondern in die persönliche/private Optimierung
- jammern statt handeln

Kennen Sie jemanden, der so etwas schon mal hatte? Nein? Jetzt wird es spannend, um nicht zu sagen psycho-logisch. Diese Betrachtungsperspektive führt uns zum einen zu einer Antwort, inwiefern das Thema Gesundheit im Unternehmen ein Schlüsselfaktor hinsichtlich Qualitätsmanagement, Produktivität, Leistungsfähigkeit und vor allem Leistungsbereitschaft sein kann. Zum anderen verdeutlicht dieser Blickwinkel die zentrale Bedeutung des Verhaltens der Führungskräfte.

Führungskräfte prägen selbstverständlich die (Werte-)Kultur eines Unternehmens. So, wie der Chef „tickt“, so „ticken“ die Menschen in seiner Umgebung. Und jeder Einzelne kann und muss sich fragen, wie seine Werte mit den gelebten Werten des Unternehmens zusammenpassen. Massiv vereinfacht empfiehlt sich die Anwendung des „it-Prinzips“ (Quelle unbekannt): „Love it, change it or leave it!“ ■

Martin Simmel ist Diplom-Psychologe sowie Geschäftsführer des GMS-Institutes (www.gms-institut.de; www.gesunde-unternehmen.expert)

Sechs Tipps für Ihre Gesundheit

Führungskraft entsteht im Kopf – in sechs Punkten zusammengefasst heißt das:

1. Finden Sie heraus, wie Sie und Ihre Mitarbeiter ticken.
2. Klären Sie für sich, ob und wie das zusammenpasst.
3. Machen Sie sich bewusst, wie Sie reagieren, wenn Ihre Werte verletzt werden. Und: Schützen Sie sich.
4. Beantworten Sie diese Fragen (für sich selbst und für Ihre Mitarbeiter): Wozu braucht mich dieses Unternehmen? Was ist der Zweck meines Tuns?
5. Sorgen Sie dafür, dass Sie und Ihre Mitarbeiter weitestgehend das machen, was sie können.
6. Und: Machen Sie Pause, wenn es der ultradiane Rhythmus erfordert.