

Burn-out Wer lange rund um die Uhr »Feuer und Flamme« war, kann plötzlich vor dem Burn-out stehen. Richtige und rechtzeitige Strategien helfen dagegen.

BURN-OUT IM VERTRIEB

Wenn die Kräfte schwinden

Wer mental am Ende ist und vom Stress nicht mehr regenerieren kann, ist dem Burn-out nahe. Für Leistungsträger im Vertrieb ein Schreckgespenst. Mit der richtigen Strategie lässt sich diese Gefahr aber systematisch bannen.

VON NICOLE TRUCKENBRODT

Burn-out von Führungskräften wurde schon vor der Finanz- und Wirtschaftskrise, in den Medien und in diversen Untersuchungen vermehrt thematisiert. Stichwort: »Deutsche Führungskräfte vor dem Stresskollaps!«

Nach Erhebungen der europäischen Kommission verursachen allein die Folgeerkrankungen psychischer Fehlbelastungen in der Arbeitswelt – abgesehen von den ausgelösten individuellen Leiden – europaweit Kosten in Höhe von 20 Milliarden Euro. Burn-out und vor allem die oft langen Phasen, die sich vor dem Zusammenbruch aufbauen, kostet Unternehmen also viel Geld. Es sind erhebliche Kosten für den Ausfall. Nicht zu unterschätzen sind vor allem die langfristig entstehenden Kosten für

- schwächere Leistung,
- Konzentrationsschwäche,
- sinkende Belastbarkeit und
- mangelndes Engagement – ganz zu

schweigen von inkompetenten Reaktionen auf Kunden.

Fast jeder hat im privaten oder beruflichen Umfeld Fälle von psychosomatischen Krankheiten. In zunehmendem Maße wurden wir zu diesem Themenkomplex explizit angefragt (Coaching, Topmanagement-Begleitung, Führungskräfteentwicklung) und haben neue Formate für unsere Kunden entwickelt (beispielsweise Akut-Hilfestellung, Fir-

HOHES TEMPO, VERÄNDERUNG UND VIEL DRUCK PRÄGEN DEN ALLTAG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN.

men-Hotline und sogenannte Resilienzprogramme). Ist Burnout, dieser extreme körperliche und geistige Erschöpfungszustand, ein vereinzelt oder wirklich ein zunehmend brennendes Thema in den Unternehmen? Und wenn ja: Was können Unternehmen wirklich dagegen tun? Fakt ist: Komplexität und Dynamik nehmen ständig zu. Hohe Komplexität, extremes Tempo, ständige Veränderungs-

bereitschaft und enormer Druck. Überdurchschnittliches Engagement mit 70 bis 80 Wochenarbeitsstunden. Ständige Erreichbarkeit, das Handy ist kontinuierlicher Begleiter für Telefonate und Mails. Für Führungskräfte im Vertrieb ist das keine Seltenheit. Von den so genannten Leistungsträgern wird hier viel abverlangt. Auf Dauer führt dies jedoch ans Limit. Burn-out, Tinnitus und andere stressbedingte Krankheiten sind die Folge. Doch anstatt diese Symptome als Warnung zu verstehen, werden sie sowohl von den Betroffenen als auch Kollegen als Indizien mangelnder Leistungsfähigkeit gewertet.

Die Folge: Zur Überforderung kommen noch zusätzliche Herausforderungen und Krisenbewältigung hinzu, braucht es neue Führungskompetenzen, um in der sich drastisch gewandelten und immer schneller wandelnden Arbeitswelt gekonnt umzugehen.

Fakt ist auch: Burn-out ist ein typisches Symptom speziell von Leistungsträgern, denn wer »ausbrennt«, muss vorher »ge-

brannt« haben, sprich: Durch effektive und konzentrierte Arbeit, starkes Engagement, hohen Ehrgeiz mit dem Wunsch, Erwartungen grundsätzlich zu übertreffen. Die Ergebnisse einer Untersuchung von Navo Consulting mit dem Fokus auf Führungskompetenzen sind alarmierend: So wird das Thema Burn-out bei 86 Prozent der befragten Manager als brennendes Thema angesehen. Doch nur 38 Prozent gehen damit im eigenen Unternehmen proaktiv mit Burn-out-Problemen ihrer Mitarbeiter um. In jedem dritten Unternehmen ist das Thema jedoch tabu. Welche Strategien sind notwendig, um Burn-out zu vermeiden: Da es sich

meist über eine längere Zeitspanne völlig unbemerkt aufbaut und gerade in den ersten Phasen schleichend verläuft, können wirksame »Exit-Strategien« an-

»MIT BURN-OUT ALS FÜHRUNGSKRAFT VON ANFANG AN PROFESSIONELL UMGEHEN.«

gewandt werden. Wichtig sind vor allem unter anderem

- regelmäßige Mini-Auszeiten (Stichwort: einmal wöchentlich Reflexions-Termine mit sich selbst) – sich kurzzeitig entschleunigen zu können. Dies bejahen 95 Prozent als Kompetenz, die notwen-

dig ist, um dem Burn-out konsequent vorzubeugen.

- Kurz-Entschleunigungen sollten in Dialogform stattfinden, um effektiv und lebendig zu bleiben

- »Walk and talk«: mit lösungsorientierten Steuerfragen sollten wesentliche Dinge geklärt werden, also eigene Gedanken klären, Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten, lange geschobene Entscheidungen treffen. Zur Vorbeugung eines organisationalen Burn-out sind schließlich Firmen-Auszeiten effektiv. Maßnahmen zur Team-Fürsorge nach dem Motto »Fit für den Erfolg« wirken dabei gegen kollektive negative Stimmungen. ◀

Foto: istock

»BESSER RECHTZEITIG GEGENSTEUERN«

Wie steht es um den Burn-out-Faktor in Unternehmen? salesbusiness fragte nach bei Nicole Truckenbrodt, geschäftsführende Partnerin von NAVO Consulting Truckenbrodt Ress & Partner in Feldkirchen-Westerham.

SB: Frau Truckenbrodt, welche Gründe für ein drohendes Burn-out haben Leistungsträger in der Vertriebsführung aus Ihrer Sicht häufig?

Truckenbrodt: Gerade in leistungsorientierten Vergütungssystemen haben Leistungsträger eine extrem hohe Identifikation – sowohl mit den Vertriebszahlen als auch mit ihrer Rolle im Unternehmen. Sie fühlen sich als wesentlicher Motor (»Wir bringen das Geld herein!«). In besonderem Maß gilt das gerade heute. Die hohe Motivation und Begeisterung wird gespeist aus einem enormen Leistungswillen, ist jedoch immer öfter auch verbunden mit Angst vor Verlust oder Versagen. Zudem herrscht oft ein extrem hoher Anspruch an sich selbst und vor anderen. All dies, verbunden mit ständiger Erreichbarkeit, gesteigertem Druck, ständiger Dauerbelastung und Multi-Tasking – und, gerade in Krisenzeiten, auch Existenzangst, kann zu einer brodelnden Mischung werden. Kommt noch eine Instabilität

aus dem privaten Bereich hinzu, ist es bis zum Burn-out nicht weit.

SB: Wie kann man dem am besten entgegensteuern...?

Truckenbrodt: Gerade Vertriebsprofis raten wir: Nehmen Sie die Beziehung zu sich selbst mindestens genau so ernst wie die Beziehung zu Ihren Kunden. Da dies allein kaum möglich ist, hilft ein Coach dabei, der dafür sorgt, diese Selbstfürsorge in das eigene Verhaltensrepertoire zu integrieren.

SB: Gibt es aktuell genügend wirksame Systeme in den Vertriebsführungsetagen, um auch den Symptomen von Burn-out bei eigenen Vertriebsmitarbeitern entgegenzusteuern, zum Beispiel durch Workshops, Stress Coachings oder andere regelmäßige Maßnahmen?

Truckenbrodt: Nein. Das Thema wird gerade in den Führungsetagen oft tabuisiert, sowohl was die »Eigenführung« als auch die Mitarbeiterführung betrifft. Noch dazu wird das Thema »Selbstfürsorge« immer noch in die »esoterische Ecke« gestellt. Oft herrscht Ratlosigkeit, wie man als Führungskraft damit umgehen soll, wenn Zeichen von Burn-out bei Kollegen, Mitarbeitern oder gar Chefs erkannt werden. Deshalb spricht man einfach nicht darüber. Das Bewusstsein und die Erfahrung fehlt,

wie viel effektiver man wird, wenn man sich diese »Eigen-TÜ-Vs« gönnen würde. Ganz zu schweigen von der steigenden Identifikation mit dem Unternehmen. Bei den Autos wird da nie gespart. Die bekommen in einem Monat mehr Fürsorge als so mancher Leistungsträger über Jahre hinweg!



SB: Was raten Sie einer Vertriebsführungskraft, die akut von Burn-out bedroht ist, für sich selbst und für den Umgang mit Mitarbeitern im Vertrieb, für die er Verantwortung trägt?

Truckenbrodt: Ehrlich und mutig zu sich selbst zu sein. Die Warnungen des Körpers, der Seele und auch die Warnungen des Umfelds ernst nehmen – und sich lieber gestern als heute an einen externen Coach wenden, um mit ihm die Ist-Situation diskret und professionell zu beleuchten. Wenn dann mit dem Coach situativ und weitsichtig konkrete Maßnahmen, Entscheidungen und Verhaltensweisen entwickelt werden, kommt die Führungskraft schnell wieder zu Kräften.

Interview: Eva-Susanne Krah