

# PROFITS

Das Unternehmermagazin der Sparkassen-Finanzgruppe

## SERVICE

Mehr Umsatz mit Mehrwert

## NACHHALTIGKEIT

Grün hat Vorfahrt

## ANLAGEDEPOT-CHECK

Jetzt das Portfolio inspizieren

## VERTRIEB

# BESSER PRÄSENTIEREN, MEHR VERKAUFEN

**DOSSIER**  
SO WIRD DER  
MESSEAUFTRIFF  
ZUM ERFOLG

Für Gerhard Weber, Chef der Damenmodemarke Gerry Weber, müssen Verkäufer heute deutlich kompetenter und flexibler sein als früher



# Rezepte gegen das Burn-out

**Prävention.** Zeitdruck, Konflikte mit Mitarbeitern, finanzielle Engpässe, Überforderung: Immer mehr Menschen leiden unter einem Zustand der totalen Erschöpfung. Wie Chefs vorbeugen.

**W**enn Judith Behrends (Name geändert) von ihrem Burn-out erzählt, kommt sie immer wieder auf den entscheidenden Satz zurück. „Eigentlich wollte ich ja Ärztin werden“, sagt die 32-Jährige. Doch statt konsequent den Traumberuf anzusteuern, studiert sie Wirtschaft und startet bei einem Konsumgüterhersteller, der „mir ein unschlagbares finanzielles Angebot machte“. Zügig bekommt die Betriebswirtin mehr Verantwortung: War sie zunächst nur für ein Produkt zuständig, sind es bald schon 15. Dazu betreut sie drei Länder in Südeuropa, ist ständig auf Reisen. „In meiner perfektionistischen Art bin ich losgerannt, habe Tag und Nacht gearbeitet“, erinnert sich die ehemalige Leistungssportlerin. Zwei Jahre lang macht sie keinen Urlaub. Zeit für soziale Kontakte



*„Wer gut mit Stress umgeht, gibt weniger Druck weiter“*

Jürgen Seckler, Geschäftsführer der Salovita GmbH

bleibt nicht. Dann stellen sich Schlafstörungen ein. Beim Radsport am Wochenende bekommt sie plötzlich rasende Herzschmerzen und Panik, stürzt beinahe. Da erkennt die Powerfrau: „Ich kann nicht mehr.“

Wer bei der Arbeit besonders hohe Ansprüche an sich stellt, zum Perfektionismus neigt, sich übermäßig engagiert, die Fähigkeit verliert, nach Feierabend innerlich Abstand zu gewinnen, und sein Privatleben vernachlässigt, für den gab es lange Zeit nur einen Begriff: Workaholic. Seit-

dem aber immer mehr Mitarbeiter unter totaler Erschöpfung leiden, schlagen Personalchefs, Ärzte und Krankenkassen Alarm. Laut einer Studie der Unternehmensberatung Boston Consulting Group führen die alltäglichen Belastungen zu beachtlichen Gesundheitsbeschwerden (siehe Seite 16: „Stress bereitet arge Probleme“).

## Beachtliche Folgen

Das Burn-out trifft den Chef genauso wie den Mitarbeiter am Band. Hoher Leistungsdruck, ein Übermaß an Vorschriften sowie fehlende Unterstützung sind für Joachim Bauer, Oberarzt in der Abteilung Psychosomatische Medizin am Universitätsklinikum Freiburg die häufigsten Ursachen für eine totale Erschöpfung. Das bleibt nicht ohne Folgen. In einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung erklärten 85 Prozent von rund 200 befragten Personalchefs, dass die Fehlzeiten wegen psychischer Beanspruchung in ihren Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren gestiegen seien. Fast ebenso

**Ausgebrannt.** Wenn im Team einer ausfällt, muss der Rest der Crew meist mehr schultern. Dazu sollte es erst gar nicht kommen.





**Ausgelaugt.**  
Viele Leistungs-  
träger stoßen an  
ihre Grenze.

viele rechnen mit einer weiteren Zunahme. Wie Unternehmen und Mitarbeiter frühzeitig einem Burn-out entgegensteuern können, darüber berichten Entscheider und Experten wie Hans-Joachim Maar, Partner der Unternehmens- und Personalberatung Rochus Mummert (siehe Seite 16: „Prävention sollte früh beginnen“).

Als vermehrt psychische Erkrankungen im Betrieb auftraten, hat die Geschäftsführung der Lippstädter Hella KGaA Hueck & Co. zügig mit präventiven Maßnahmen reagiert. Schon bei der ersten Informationsveranstaltung für Führungskräfte war das Interesse unerwartet groß. Personalleiter Markus Richter erinnert sich:

„Die Vorgesetzten wollten vor allem wissen, was die Auslöser sind, wie sie erste Anzeichen erkennen und vorbeugen können.“ Hella bietet deshalb eintägige Informationsveranstaltungen an mit Referenten aus Kliniken, aber auch Gesundheitspsychologen vom Düsseldorfer Burnon-Zentrum.

### Für das Thema sensibilisiert

Mittlerweile gibt es auch eintägige Seminare für je zehn bis zwölf Führungskräfte, bei denen unter anderem ein externer Betroffener vom Burn-out berichtet und für das Thema sensibilisiert. In einem praktischen Teil üben die Teilnehmer dann zum Beispiel, wie ein Teamleiter am besten mit einem Mitarbeiter redet, der total erschöpft wirkt. Denn es hilft wenig, dem Teammitglied einen freien Nachmittag zu geben mit der Bemerkung „Heute Abend geht es schon wieder“. Vielmehr sollte es in solch einem Gespräch darum gehen, die Ursache der Überforderung herauszufinden und im zweiten Schritt zu schauen, was innerbetrieblich etwa durch Umorganisation möglich wäre, um den Druck im Firmenalltag der jeweiligen Person zu verringern.

Nachdem Hella in einer ersten Phase das Thema Burn-out-Prävention zunächst nur mit den Führungskräften behandelt hat, soll es von 2012 an für alle Mitarbeiter in Deutschland auf der Agenda stehen. Als dritter und vierter Baustein folgen ein Gesundheitstag mit Informationen rund um psychische Belastungen sowie Stresspräventionskurse für alle Mitarbeiter und Führungskräfte.

So weit wie Hella sind nur wenige Mittelständler. Jürgen Seckler, Geschäftsführer der ▶

#### RAT VON EXPERTEN

### Wer im Fall des Falles hilft

**Es gibt Tests für Chefs und Mitarbeiter sowie Beratung für Firmen.**

■ **Infos.** Tipps zum Thema Burn-out-Prävention finden sich im Internet auf den Seiten von [www.hilfe-bei-burnout.de](http://www.hilfe-bei-burnout.de).

■ **Persönlicher Test.** Mindscout bietet einen Onlinetest zum Thema Burn-out unter [www.mindscout.info](http://www.mindscout.info). Einen intensiven Check zur Früherkennung eines Burn-outs offerieren unter anderen die Schön-Klinik in Prien am Chiemsee, die Uniklinik Freiburg und die Klinik Gezeitenhaus in Bonn.

■ **Firmencheck.** Beratung von Unternehmen bietet zum Beispiel das Kölner Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung an. Je nach Krankenkassenzugehörigkeit der Mitarbeiter können die Maßnahmen auch gefördert werden. Das Düsseldorfer Burnon-Zentrum analysiert in Unternehmen Burn-out-Risiken, berät zur Burn-out-Prophylaxe und schult Führungskräfte. Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sind bis zu einer Höhe von 500 Euro pro Beschäftigten steuerlich absetzbar.

■ **Coaching.** Persönlichen Rat für Führungskräfte bieten beispielsweise [www.haake-beratung.de](http://www.haake-beratung.de) und [www.salovita.de](http://www.salovita.de).

## Stress bereitet arge Probleme

Die fünf häufigsten Gesundheitsbeschwerden der Deutschen.



Angaben in Prozent. Quelle: IfD Allensbach

Salovita GmbH, eines Spezialisten für Gesundheitsmanagement, weiß: „Anders als bei den Konzernen ist das Thema Burn-out beim Mittelstand noch nicht richtig angekommen.“ Am Anfang eines Burn-out-Präventionsprogramms müsse immer die Sensibilisierung der Führungsebene stehen (siehe Seite 15: „Rat von Experten“). Den Chefs gibt Seckler zahlreiche Tipps mit auf den Weg. Das beginnt beim alltäglichen Umgang mit Mails: Man solle feste Zeiten für die elektronische Post einplanen, die auto-

**Auszeit.** Wer am Tag kurze Pausen zu nutzen weiß, vermeidet Stress.



matische Mail-Info abschalten und sich aus unnützen Verteilern herausnehmen lassen. Wer unnötigen Stress fernhalten will, plant seinen Tag und beachtet dabei die eigene Tagesleistungskurve, reserviert eine „stille Stunde“ für dringende Aufgaben, strukturiert Konferenzen mit einer klaren Agenda und begrenzt sie zeitlich, legt ab und an eine Pause ein – und sagt auch einmal Nein.

Ist die Krankheit ausgebrochen, reichen kleine Schritte nicht mehr. Nach ihrem Fastkollaps lässt sich Judith Behrends krankschreiben und nimmt psychologische Hilfe in Anspruch. Schließlich geht sie in die renommierte Bonner Klinik Gezeitenhaus. Aus geplanten vier Wochen werden zehn. Aus der ursprünglich avisierten Rückkehr zum alten Arbeitgeber wird ein radikaler Neuanfang. Mit 32 startet die Ökonomin eine zweite Karriere: Im Herbst beginnt sie, Medizin zu studieren. Eli Hamacher **P**

► Mehr über Methoden zum Burn-out-Management lernen Sie in einer Reihe von PROFITS-Leser-Seminaren unter [www.semigator.de/profits1185](http://www.semigator.de/profits1185)

**Hans-Joachim Maar**, Partner der Beratung Rochus Mummert, über Burn-out-Prävention



## „Prävention sollte früh beginnen“

**PROFITS:** Wie kann ein Unternehmer ein Burn-out vermeiden?

**Maar:** Eine rechtzeitige Prävention sollte bereits lange vor dem Punkt beginnen, an dem der Zusammenbruch droht. Man muss in einem Selbstcheck überprüfen, ob man von seiner Arbeits- und Denkweise her geeignet ist, einem großen Maß an unternehmerischer Verantwortung gerecht zu werden.

**PROFITS:** Wer das bejaht, sollte dann worauf achten?

**Maar:** Wer zu Perfektionismus neigt, tut gut daran, seinen Leistungsanspruch zu ändern. Er sollte lernen, Aufgaben zu delegieren. Nur dann bleibt die Kraft für das Wichtigste erhalten.

**PROFITS:** Was kann der Chef bei seinen Mitarbeitern tun?

**Maar:** Man sollte das Ergebnis einer Arbeit stärker bewerten als die einzelnen Teilschritte. Auch ist es wichtig, den Besten nicht immer noch mehr aufzubürden. Schließlich sollte man die Mitarbeiter ermutigen, auch Nein zu sagen.

**PROFITS:** Wie sollte man einen Mitarbeiter behandeln, der nach einem Burn-out zurückkommt?

**Maar:** Der Chef muss ihm den Druck nehmen und das Gefühl geben, auch geschätzt zu werden, wenn er mal nicht perfekt funktioniert.