

Inhalt

- Raus aus der Burnout-Spirale – drei Tipps, mit denen Sie gute Atmosphäre schaffen und negativen Stress besiegen
- Auf Augenhöhe: Drei Tipps für Ihr Verkaufsgespräch per Skype
- Positiv denken allein genügt nicht – wie Sie Ziele wirklich leichter erreichen

Oliver Wegners Praxis-Tipps für Führungskräfte im Verkauf



Kein Stress mit dem Stress

Zu Stress und Burnout gibt es interessante neue Erkenntnisse:

- Geringe Arbeitsbelastung führt leichter zur Demotivation. Wer im Job weniger Aufgaben erledigen muss oder mehr Zeit zur Erledigung zugestanden bekommt, erlebt nicht weniger Stress und ist nicht zufriedener. Im Gegenteil: „Wer mit vielen Aufgaben ausgelastet ist, fördert das Gefühl, Zeit effizient zu nutzen“, so ein Ergebnis einer neuen Studie der US-amerikanischen Columbia University.
- Forscher der belgischen Universität Leuven haben gleichzeitig festgestellt: „Vor allem die Anforderungen des Vorgesetzten und die Stimmung am Arbeitsplatz können dazu beitragen, dass Arbeitnehmer an einem Burnout erkranken.“

Diese neuen Erkenntnisse sind in doppelter Hinsicht eine gute Nachricht, wenn Sie als Führungskraft im Verkauf arbeiten:

- Sie brauchen die Arbeitsmenge und die Erwartungen an Ihre Mitarbeiter nicht zu verringern, um die Gefahr von Burnout in Ihrem Team zu reduzieren. Herausfordernde und sinnvolle Ziele, die Mitarbeiter auslasten, sind keine Gefahr, die Stress oder Burnout auslöst, sondern Motivatoren, die Frust bei Ihren Mitarbeitern vermeiden.
- Gleichzeitig können Sie als Führungskraft den wahren Ursachen von Burnout aktiv begegnen. Durch Ihren Führungsstil und Ihr eigenes Beispiel fördern Sie eine gute Arbeitsatmosphäre, in der viel geleistet wird und in der eine schädliche negative Stimmung gar nicht erst aufkommen kann.

Tipps und Anregungen dazu habe ich Ihnen passend zu den neuen Erkenntnissen auf den folgenden Seiten zusammengestellt.

Ihr

Oliver Wegner

Den Titelbeitrag können Sie auch als
Audio-Datei zum Hören herunterladen:

www.wegner.intem.de/coaching-brief/leser-service.php

Kontakt:

Oliver Wegner
evolutionplan GmbH
Freisinger Str. 13 • 85737 Ismaning/München
Tel. +49.89.2094-9580 • Fax: +49.89.2094-5501
www.evolutionplan.de
o.wegner@evolutionplan.de



Neue Forschungsergebnisse zeigen: Eine hohe Arbeitsbelastung ist entgegen weitverbreiteten Annahmen nicht der entscheidende Auslöser für Burnout – viel schlimmer ist eine negative Arbeitsatmosphäre. Für Führungskräfte heißt das: Wenn Sie Ausfälle durch Demotivation, Überlastung und Stress-Symptome vermeiden wollen, arbeiten Sie gezielt an der Atmosphäre in Ihrem Team und Ihrem Unternehmen.

Raus aus der Burnout-Spirale – drei Tipps, mit denen Sie gute Atmosphäre schaffen und den negativen Stress besiegen

Die Erkenntnis, dass hohe Arbeitsbelastung an sich nicht unbedingt gefährlich ist und nicht zu negativem Stress und zum Burnout führen muss, setzt sich mehr und mehr durch. Gefährlich ist nach neuen Studien eher der Druck, den eine schlechte Arbeitsatmosphäre schafft.

Extra-Tipp:

Burnout und negative Stimmung entstehen häufig schlicht durch mangelnde Abwechslung – durch das monate- oder jahrelange Abspulen des immer wieder gleichen Programms. Im Klartext: Auch Langeweile führt zum Burnout.

Das heißt für Sie: Bleiben Sie offen für Neues. Überraschen Sie Ihre Mitarbeiter immer wieder. Probieren Sie neue Methoden aus, und entwickeln Sie die Arbeitsabläufe und die Organisation laufend weiter, damit kein Stillstand aufkommt.

Achten Sie aber auf der anderen Seite auch darauf, dass Sie es mit den Innovationen nicht übertreiben. Andauernde Neuerungen ohne ausreichende Zeit zur Gewöhnung und Umsetzung können die Mitarbeiter überfordern.

Wenn Sie gute Ergebnisse im Verkauf erzielen wollen und Ihnen Ihre Mitarbeiter wichtig sind, sollte Ihre Devise also lauten: Verbessern Sie die Atmosphäre in Ihrem Team weiter. Hier drei wichtige Ansatzpunkte:

Tipp 1: Stärken Sie das Gemeinschaftsgefühl

Psychologen der Universität Hildesheim haben einen interessanten Versuch gestartet, der zeigt, wie wichtig das Gruppengefühl ist: Sie untersuchten und befragten 85 Sportstudenten, die an einem eintägigen Aufnahmetest der Uni teilnahmen. In Gruppen von jeweils rund zehn Personen mussten sie dabei sechs anspruchsvolle sportliche Prüfungen bestehen.

Ergebnis: Je mehr sich die Teilnehmer mit der Gruppe identifizierten, desto weniger „gestresst“ fühlten sie sich. Wer sich in seiner Gruppe gut aufgehoben fühlte, setzte auch messbar weniger des Belastungshormons Cortisol frei. „Das Ausmaß, in dem wir uns mit Gruppen identifizieren, sei es am Arbeitsplatz oder in der Freizeit, ist ein Schlüssel für unser Wohlbefinden und unsere Gesundheit“, sagt Andreas Mojzisch, der Autor der Studie.

Logische Konsequenz für Sie: Versuchen Sie, das Gemeinschaftsgefühl im Team zu stärken. Denken Sie zum Beispiel an diese Möglichkeiten:

- Setzen Sie in Ihrer Jahresplanung und in Zielgesprächen nicht allein auf individuelle Ziele, sondern verstärkt auf Gruppen- und Teamziele, die nur durch gute Zusammenarbeit erreicht werden können.
- Feiern Sie gemeinsame Erfolge: Das gemeinsame Feiern ist eines der wichtigsten sozialen Bindemittel, die zusammengewürfelte Gruppen zu einer Gemeinschaft mit Wir-Gefühl verbinden können.
- Viele Führungskräfte setzen allein auf Konkurrenz zwischen den Verkäufern innerhalb eines Teams. Sie können hier einen anderen Weg ausprobieren: Identifizieren Sie einen Konkurrenten, mit dem sich Ihr gesamtes Team messen kann. Das kann das gewünschte Wir-Gefühl auslösen und stärken. Der Konkurrent muss übrigens kein Mitbewerber sein – manche Unternehmen schaffen dazu sogar verschiedene Teams mit gleichen Aufgaben, die innerhalb des Unternehmens wie in einem Wettstreit gegeneinander antreten.



Beachten Sie aber immer: Wenn das Wir-Gefühl angeordnet oder nur gepredigt wird, kann die Sache schnell nach hinten losgehen. Wenn die Sache nicht ehrlich ist, wird der Gruppendruck schnell als Zwang oder lästige Pflicht empfunden. Bieten Sie deshalb entsprechende Möglichkeiten, und schaffen Sie Situationen, in denen Teamzusammenhalt und ein Gruppengefühl sinnvoll sind und zu den besten Ergebnissen führen.

Tipp 2: Schaffen Sie Ventile

Bei Mitarbeitern, die im Service arbeiten, gehört das Lächeln zum Standard: Acht Stunden lang müssen sie freundlich bleiben und dem Kunden wie auf Knopfdruck verlässlichen und gleichbleibenden Service bieten. Das kann zu Erschöpfungszuständen und sogar zu gesundheitlichen Schäden führen, hat ein US-Psychologe festgestellt. Denn wer lächelt, obwohl er eigentlich Sorgen hat, leidet schnell an emotionaler Erschöpfung. Mitarbeiter sind dann weniger motiviert und häufiger krank.

Konsequenz für Sie: Schaffen Sie für Ihre Mitarbeiter Rückzugsmöglichkeiten, in denen sie entspannen und Druck abbauen können, der zu negativem Stress führen kann. Ihre Möglichkeiten etwa:

- In vielen jungen Start-up-Unternehmen steht eine Tischtennisplatte oder ein Kicker, an denen sich die Mitarbeiter zwischendurch austoben können. Vielleicht ist dieses oder ein anderes Sportangebot eine gute Möglichkeit, um Ihren Mitarbeitern ein Ventil zu geben.
- Wenn möglich: Bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Freiheit, Ihre Arbeit stärker selbstverantwortlich zu organisieren. Dann können Sie beispielsweise Arbeiten mit Kundenkontakt auf Zeiten legen, in denen sie sich gut fühlen und das Lächeln echt ist.

Tipp 3: Erlauben Sie Fehler

Eine weitere Ursache für schädlichen Druck und negativen Stress ist die Angst, etwas falsch zu machen. Wer sich konstant Sorgen macht, rutscht schnell in eine Negativ-Spirale, die mit Burnout-Symptomen enden kann. Das heißt für Sie: Nehmen Sie Ihren Mitarbeitern die Angst vor Fehlern.

Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, dass Fehler bei Ihnen akzeptiert werden. (Das gilt natürlich nicht für Fehler, die mutwillig bzw. mit Absicht begangen werden.) Fehler macht derjenige, der viel arbeitet und sich traut, Neues auszuprobieren. Mögliche Denkanstöße für Sie:

- Verzichten Sie auf Konsequenzen für Mitarbeiter, wenn ein Fehler zum ersten Mal gemacht wird und wenn er nicht absichtlich begangen wurde.
- Heißen Sie den Fehler willkommen – er ist eine Lehre, es in Zukunft besser zu machen. Dazu gehört auch: Halten Sie Ihren Mitarbeitern niemals alte, längst vergangene Fehler unter die Nase.
- Halten Sie sich nicht damit auf, Schuldige zu suchen. Lehnen Sie jede Diskussion, in der sich Mitarbeiter oder Abteilungen gegenseitig die Schuld zuweisen, rigoros ab. Solche Diskussionen vergiften nur die Atmosphäre und schüren gegenseitiges Misstrauen, wo Zusammenarbeit nötig ist.
- Untersuchen Sie gemeinsam mit den Beteiligten die Fakten, ohne sie zu bewerten. Leiten Sie daraus Lösungen ab, mit denen Fehler ab sofort möglichst sicher vermieden werden können. Das gibt ein Gefühl der Sicherheit, das zu neuen Leistungen ermutigt.

Extra-Tipp:

Die wichtigste Grundlage für eine ehrlich gute Stimmung in Ihrem Team ist Ihre eigene positive Ausstrahlung als Führungskraft. Wenn Sie gestresst erscheinen, kann die Wirkung auf Ihre Mitarbeiter dramatisch sein – auch wenn Sie es selbst nicht merken. Das heißt für Ihre Praxis: Reflektieren Sie laufend Ihre eigene Stimmung. Arbeiten Sie mit einem Coach, der Ihnen Rückmeldung gibt, ob Sie ehrlich positiv gestimmt auf Ihre Mitarbeiter wirken.

Mein Extra-Service:

Nutzen Sie die Tipps zum persönlichen Stimmungsmanagement, um negativem Stress im Team vorzubeugen. Impulse dazu sende ich Ihnen kostenlos (siehe Seite 6).

Auf Augenhöhe: Drei Tipps für Ihr Verkaufsgespräch per Skype

Videotelefonie und Skype setzen sich im Geschäftsleben langsamer durch als erwartet. Doch es ist wahrscheinlich, dass es bald schneller gehen wird. Beispielsweise Vorstellungsgespräche per Skype sind schon an der Tagesordnung. Sie sollten also darauf vorbereitet sein, mit Ihren Kunden bald häufiger per Skype zu sprechen.



Extra-Tipp:

Auch wenn Sie selbst gern Skype und Co. nutzen und sich erhoffen, damit Zeit und Fahrtkosten zu sparen: Drängen Sie Kunden niemals zum Videotelefonat. Viele Menschen haben eine Abneigung gegen die Kamera und versuchen, Videotelefonaten aus dem Weg zu gehen. Bieten Sie diese Möglichkeit also nur als Option für Kunden an, die ausdrücklich ein Videotelefonat wünschen. Bei allen anderen bleiben Sie vorerst beim herkömmlichen Telefon oder dem persönlichen Besuch.

Tipps 1: Nutzen Sie die Stärke des Mediums

Ein Verkaufs- oder Beratungsgespräch per Video-Chat oder Skype ist immer dann sinnvoll, wenn Sie etwas zeigen oder demonstrieren wollen, ohne den langen Weg zum Kunden zu fahren. Ein kleines Gerät, ein Computerprogramm oder ein Farbmuster – das lässt sich während eines Videotelefonats oft problemlos zeigen. Bieten Sie also ein Videotelefonat oder den Skype-Kontakt an, wenn Sie diese Stärke ausspielen wollen. Gibt es keinen Anlass, etwas zu zeigen, sollten Sie von sich aus kein Videotelefonat vorschlagen – denn einen Teil der Kunden könnten Sie damit verschrecken (siehe Tipp links).

Tipps 2: Schaffen Sie Ihr kleines Videostudio

In den meisten Fällen eignet sich der eigene Arbeitsplatz nicht für ein gutes Verkaufsgespräch mit Skype. Denken Sie daran: Das Gesicht ist oft schlecht ausgeleuchtet. Eine Schreibtischlampe auf den Kopf zu richten macht die Sache meist nur noch schlimmer. Der Hintergrund und das Arbeitsumfeld könnten ablenken. Der Kunde wird mit Sicherheit auf jedes Detail achten. Wenn Sie häufiger mit Kunden skypen, schaffen Sie einen eigenen Raum dafür. Beachten Sie dazu:

- Sorgen Sie für ein gestreutes Licht: Natürliches Licht aus dem Fenster, das aufs Gesicht fällt, wirkt gut. Ein neutraler Hintergrund sorgt für eine professionelle Wirkung.
- Die im Computer eingebauten Mikrofone senden oft nur einen schlechten Ton. Arbeiten Sie deshalb mit einem guten externen Mikro, das Sie näher an den Sprecher heranstellen können.

Tipps 3: Konzentrieren Sie sich zu 100 Prozent

Während eines normalen Telefonats können Sie ruhig einmal aus dem Fenster in die Ferne schauen oder auf einem Block kritzeln – Ihr Gesprächspartner bekommt nichts davon mit. Anders beim Video-Chat: Hier wirkt jede Unachtsamkeit unhöflich auf Ihr Gegenüber. Das heißt für Sie:

- Räumen Sie den Video-Telefonplatz perfekt auf, und befreien Sie ihn von allen Ablenkungen, damit Sie sich zu 100 Prozent auf Ihren Gesprächspartner konzentrieren können.
- Halten Sie stets den Augenkontakt zur Kamera, und vermeiden Sie es, woanders hinzuschauen.

Positiv denken allein kann schädlich sein – das haben neue Forschungen über Wunsch- und Zielerreichung gezeigt. Wer durch die Kraft der Gedanken seinen Zielen näher kommen will, sollte mit Kontrasten arbeiten.

Positiv denken allein genügt nicht – wie Sie Ziele wirklich leichter erreichen

Positives Denken gilt besonders im Verkauf geradezu als Grundeinstellung. In vielen einschlägigen Ratgebern ist zu lesen, dass man sich das Ziel möglichst genau ausmalen muss, um ihm schon einen Schritt näher zu kommen. Doch Achtung:

Positives Denken allein nach dieser Methode könnte sogar das Gegenteil bewirken! Das hat jetzt die Psychologin Gabriele Oettingen mit einem Versuch festgestellt: „Ich habe eine Studie mit Frauen gemacht, die sich für ein Programm zur Gewichtsreduktion angemeldet hatten. Das Ergebnis:

Je positiver sich die Frauen vorab ihren Erfolg vorgestellt und je rosiger sie sich ihr neues schlankes Leben ausgemalt haben, desto weniger Kilos haben sie dann tatsächlich verloren ... Je positiver Hochschulabsolventen darüber fantasiert haben, wie schnell sie nach der Uni einen tollen Job finden, umso länger waren sie zunächst arbeitslos und umso weniger haben sie verdient“, berichtet sie in einem Interview der „Süddeutschen Zeitung“.

Die Begründung: Sich ein Ziel oder einen Traum genau auszumalen, kann zwar gute Laune erzeugen und die Stimmung heben, aber es aktiviert nicht. Wer das schöne Ziel gedanklich schon in den buntesten Farben durchlebt, entspannt sich. Der Blutdruck sinkt und die Zufriedenheit steigt – und es folgt oft keine Aktivität!

Extra-Tipp:

Die aktuellen Ergebnisse untermauern die Strategie, die INtern seit jeher verfolgt und coacht: Arbeiten Sie bei eigenen Zielen und bei der Zielplanung Ihrer Mitarbeiter stets mit Umsetzungsplänen. Brechen Sie große Ziele in konkrete Aktivitäten und erste Schritte herunter. Planen Sie, welche Hindernisse und Herausforderungen auftauchen und wie diese überwunden werden können.

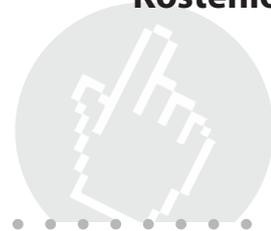
Arbeiten Sie mit dem mentalen Kontrast, um Energie freizusetzen

Wer durch sein Denken und seine Vorstellungen den eigenen Zielen näher kommen will, sollte sich nicht allein auf die Visualisierung der schönen Ziele und das positive Denken verlassen, sondern auch den Kontrast setzen:

Gehen Sie gedanklich auch durch, welche Hindernisse auf dem Weg zu Ihren Zielen auftauchen können. Das setzt Energie frei und aktiviert dazu, die Ärmel hochzukrempeln und wirklich etwas zu unternehmen, um dem Ziel näher zu kommen.

Die Psychologin Gabriele Oettingen gibt mit „WOOP“ dazu eine griffige Formel. Die vier Buchstaben geben einen Weg vor, auf dem das Denken tatsächlich leichter zum Erreichen von Zielen führen kann:

- W steht für „wish“: Sie formulieren also einen Wunsch oder ein Ziel, das Ihnen wichtig ist.
- Das erste O steht für „outcome“: Was springt dabei für Sie heraus? Was haben Sie davon, wenn Sie das Ziel erreichen?
- Das zweite O steht für „obstacle“: Welche Hindernisse müssen überwunden werden, um das Ziel zu erreichen?
- P steht für „plan“: Das sind die konkreten Schritte, um die Hindernisse zu überwinden und zum Ziel zu gelangen.



Vier Tipps zum Stimmungsmanagement für Führungskräfte und für Teams

Führungskräfte und direkte Vorgesetzte sind der entscheidende Faktor für die Stimmung in einem Team oder in einer Abteilung. Das Verhalten der Führungskraft entscheidet maßgeblich über die Gefühlslage und die Motivation der einzelnen Mitarbeiter. Nutzen Sie diesen herausragenden Einfluss! Lassen Sie sich von vier Tipps für bessere Stimmung im Team anregen, die ich Ihnen in einer Impuls-Liste zusammengestellt habe!

Klicken Sie hier, um die Liste kostenlos anzufordern. Sie erhalten sie umgehend als PDF-Datei – natürlich kostenlos.

www.wegner.intem.de/coaching-brief/leser-service.php

Oder schicken Sie den folgenden Coupon ausgefüllt
an meine Fax-Nummer.

Fax +49.89.2094-5501

Ja, bitte senden Sie mir die Impuls-Liste für bessere Stimmung im Team kostenlos zu.

Vorname/Name

Firma

Straße/Postfach

PLZ/Ort

E-Mail-Adresse

Ich habe eine Frage zu diesem Coaching-Brief – bitte rufen Sie mich dazu an! Sie erreichen mich am besten:

Datum

Zeit

Tel.-Nr.

Tun Sie einem Freund oder Bekannten etwas Gutes! Tragen Sie hier Namen und E-Mail-Adresse eines Freundes oder Bekannten ein. Dann sende ich ihm diese Ausgabe des Coaching-Briefs mit einem freundlichen Gruß von Ihnen:

Vorname/Name

E-Mail-Adresse