

Steuer-, Unternehmens- und Wirtschaftsberater in Ihrer Region

Wie Chefs den Burnout vermeiden

Zahl der Betroffenen steigt – Analysewerkzeug hilft, Probleme zu erkennen und abzustellen



Autor dieses Beitrags ist der Oldenburger Führungs- und Verkaufstrainer Nikolaus Rohr (www.nikolaus-rohr.de).

Frank M. ist Inhaber eines Sägewerks mit angegliedertem Zimmerei und einer Palettenproduktion in Norddeutschland. Immer öfter klagt er abends seiner Frau, dass es ihm zu viel wird mit den drei Unternehmensbereichen, er schon morgens müde ist und ihm die Lust zum Arbeiten fehlt. „Das können erste Anzeichen eines Burnouts sein“, sagt Nikolaus Rohr. Der Oldenburger Führungs- und Verkaufstrainer weiß, unter welchen oft hohen Arbeitsbelastungen Führungskräfte leiden und kennt Tipps, der Burnoutfalle zu entkommen.

Denn wie Frank M. geht es vielen mittelständischen Unternehmern und Handwerkern: Sie sind mit der Flut an Aufgaben und Herausforderungen, die täglich über sie hereinbrechen, überfordert. Offene Rechnungen, Ärger mit Kunden, fehlerhafte Ware und womöglich noch eine drohende Betriebsprüfung des Finanzamts können gewaltig an den Nerven zerrren.

Dass der Chef des Sägewerks nicht alleine betroffen ist, belegen die Krankenkassen. Nach deren Schätzungen sind bis zu 30 Prozent der arbeitenden Bevölkerung burnoutgefährdet. Tendenz seit einigen Jahren steigend. Anfällig seien vor allem beruflich erfolgreiche und engagierte Menschen wie Führungskräfte und Selbstständige. „Doch oft sind die Probleme hausgemacht“, weiß Rohr, der seit mehr als 20 Jahren Chefs und Führungskräfte trainiert und coacht.

Um bei Frank M. herauszufinden, was die Ursachen für seine Arbeitsüberlastung sind, macht Nikolaus Rohr mit ihm einen Schnelltest. Mit der **Temp-Methode** nach Professor Jörg Knoblauch bewertet M. seine persönliche Situation als Chef nach vier Erfolgsfaktoren mit jeweils sieben Handlungsfeldern. Die Handlungsfelder sind unterteilt in sechs Bereiche, die den Schulnoten von eins bis sechs zugeordnet werden. Insgesamt werden damit 168 Kriterien zum Leistungsstand seines Unternehmens überprüft. Diese ergeben ein umfassendes, aktuelles Bild vom Zustand seines Unternehmens. Danach wissen Nikolaus Rohr und der Sägewerksbesitzer, wo vordringlicher Handlungsbedarf in der Führung, bei den Mitarbeitern, beim Umgang mit den Kunden und bei den unternehmensinternen Prozessen ist.

Dabei wird schnell klar: M. ist in einem Kreislauf gefangen. Er ist der Flaschenhals im Betrieb, entscheidet alles alleine und delegiert zu wenig. Er hat keinen Stellvertreter. Das Alltagsgeschäft bindet all

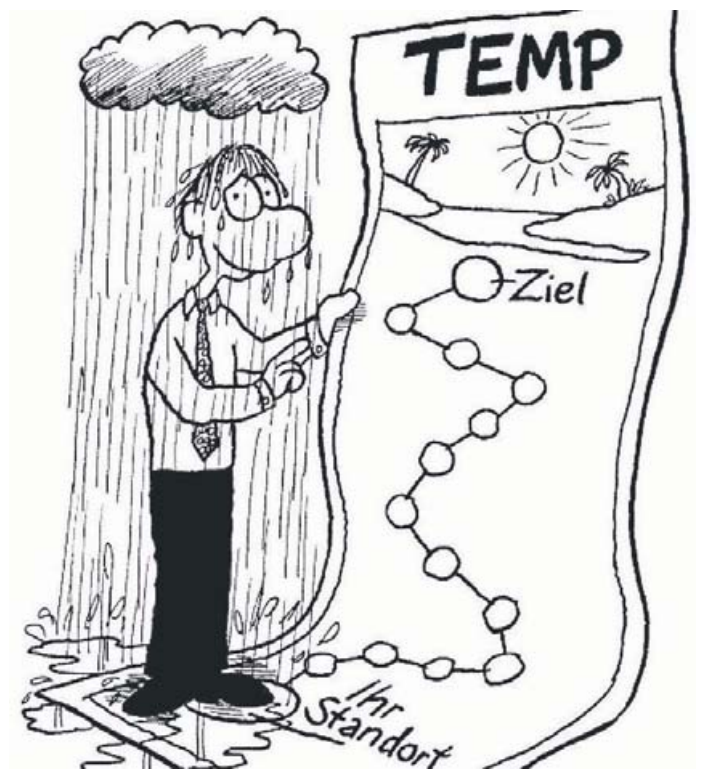
seine Kapazitäten. Es bleibt keine Zeit, um sich mit strategischen Fragen zu beschäftigen. Weil er täglich mehr als zwölf Stunden und am Wochenende arbeitet, bleibt keine Zeit für seine Ehefrau und die drei Kinder. Die Familie und die Beziehungen leiden darunter. Seit einigen Wochen stellt sich bei ihm ein Gefühl persönlicher Überforderung ein.

Rohr bilanziert: „M.'s Situation ist typisch. Es ist nicht ein großes Problem, das ihn bedrückt und hemmt, sondern es sind viele Stellschrauben, an denen gedreht werden muss.“ Als schnellsten Weg zur Entlastung lässt Rohr M. dessen Tagesablauf systematisieren. Der Sägewerksbetreiber muss einen Wochenplan mit Zeitbudgets aufstellen. Einzelne Stundenblöcke gibt es für: Koordination im Betrieb, Mitarbeitergespräche,

Kundenpflege, Finanz- und Rechnungswesen sowie private Aktivitäten.

Als nächsten Schritt definiert M. einen Führungskreis bestehend aus Betriebsleiter, Verkäufer und Buchhalter. Mit diesen drei setzt er sich ab sofort einmal in der Woche verbindlich zusammen, um über Arbeitsaufkommen, Auftrags-eingänge, Liefertermine und betriebswirtschaftliche Kontrollzahlen zu reden. Außerdem hat das Team die Aufgabe, Prozessoptimierungen zu entwickeln und vorzustellen.

Um sich selbst Freiräume zu schaffen, delegiert der Chef künftig einen Teil seiner Aufgaben an dieses Team, das ihn auch bei Abwesenheit vertreten soll. Voraussetzung dafür ist Transparenz, die in den Gesprächen geschaffen wird. Auch M.'s Frau, die im Betrieb als kaufmännische Kraft mitarbeitet, nimmt immer wieder



an den Besprechungen teil. Sie sorgt dafür, dass private Termine ihren Platz in der Pla-

nung finden. In einem weiteren Schritt macht M. seine komplette Belegschaft zu Mitwissern – die Grundlage, um aus Mitarbeitern Mitunternehmer zu gewinnen. Denn ganzheitlich denken kann nur, wer weiß, welche Ziele die Firma verfolgt, wie die wirtschaftliche Situation ist und welche Kunden wie angesprochen werden. Intern transportiert er diese Infos über eine regelmäßige Mitteilung, die der Lohnabrechnung beiliegt.

Wissenswerte Fakten wie Auftragseingang und -bestand, Reklamationsquote, neue Mitarbeiter oder auch veröffentlichungspflichtige Nachrichten der Berufsgenossenschaft zum Arbeitsschutz sind dort genannt.

DIE TEMP-METHODE STEHT FÜR:

„**T**“ wie **Teamchef**. Hier bewerten sich der Chef und die Führungskräfte selbst. Ziel ist es, nicht alles selbst zu erledigen, sondern Zuständigkeiten an Mitarbeiter zu verteilen. Dazu gehört zu lernen wie man effektiver im Unternehmen kommunizieren kann, um z.B. messbare Ziele zu vereinbaren bzw. Leitideen motivierend zu vermitteln. Auch wie Geschäftsführer und Inhaber passende Fachkräfte finden, gehört zu diesem Prozess.

„**E**“ steht für **die Erwartungen des Kunden**. Die Kundenerwartungen heute sind in vielen Bereichen – auch durch das Internet – völlig anders als noch vor zehn Jahren. Beispielsweise geht es darum wie Firmen ihre Zielgruppen fokussieren, wie sie die Kundenzufriedenheit messen oder den Service und den Verkauf stärken. Auch wird geschaut wie der Vertrieb ausgebaut und verbessert werden kann.

Bei „**M**“ wie **Mitarbeiter** geht es um ein Handlungsfeld, in dem eine offene Kommunikation und die Kunst konstruktiver Kritikfähigkeit trainiert werden. Temp gibt hierfür Hilfsmittel an die Hand, mit denen Fakten wie Auftragseingang, Umsätze oder Reklamationen offen gegenüber Mitarbeitern dargestellt werden. Zudem geht es um Zielvereinbarungen, Vertretungsregelungen, Problemlöser-Strategien, Weiterbildungspläne und um die Einführung von Prämienzahlungen, wenn das Geschäft floriert.

„**P**“ **beleuchtet die Prozesse**. Hier schlummern in vielen Firmen ungeahnte Potenziale, weil Werkstattlayouts veraltet und Arbeitsabläufe in Vertrieb und Verwaltung ungeklärt sind oder etwa das Mahnwesen ineffektiv arbeitet. Nach einer Analyse soll sich die Qualität von Produkt und Dienstleistung verbessern, Bestände nachhaltig reduziert und ein Lieferanten-Netzwerk gesponnen werden.

Medienhaus Rösemeier
Druckerei - Werbeagentur
www.roese.meier.de

Landwirtschaftliche Buchstellen

Firma	Ansprechpartner	Adresse	Telefon, Fax	Internet, E-Mail
Landw. Buchstelle Gerd Meyer	StB/LB Gerd Meyer	Bettingbührener Straße 21 27804 Berne	04406-753 04406-970147	www.stb-meyer-berne.de info@stb-meyer-berne.de
AWL Steuerberatung GmbH	H. Antons, M. Bäker, J. Wendeln, M. Wienken	Löninger Strasse 66 49661 Cloppenburg	04471-965300 04471-965381	www.awl-steuern.de info@awl-steuern.de
Backhus Steuerberatungs-sozietät	A. Backhus – Rechtsanwält, Steuerberater, Fachanwalt für Steuerrecht, Landw. Buchstelle	Im Walde 23 26188 Edewecht	04405/92 56 9-0 04405/45 55	backhus.steuerberater@ewetel.net
Nienaber & Backmann	Herr Steuerberater Frank Nienaber	Wittekindstraße 39 27777 Ganderkesee	04222-9422-0 04222-9422-22	www.nienaber-backmann.de f.nienaber@nienaber-backmann.de
Landwirtschaftliche Buchstelle Huntlosen	StB. Gerd Festesen StB. Franz-Josef Zurhake StB. Gerold Huscher	Sannumer Str. 1 26197 Großenkneten	04487/9288-0 04487/9288-99	festesen@lb-huntlosen.de
Karl-Heinz Wragge Steuerberater u. Landw. Buchstelle	Herr Karl-Heinz Wragge	Grenzweg 61 26209 Hatten	04484-928811 04484-928833	steuerberater@kh-wragge.de
CRT Carstens & Partner Steuerberatungsgesellschaft	StB Kleister Dipl.-Ing. agr. Schweers	Attenser Allee 117 26954 Nordenham	04731/868-0 04731/868-260	www.CRTSteuerberatung.de info@CRTSteuerberatung.de
STARKEN.LÜTTGE Bürogemeinschaft f. Rechts- u. Steuerberatung	Dipl.-Ing. agr. ANJA.LÜTTGE Steuerberaterin, Wirtschaftsmediation	Auguststr. 88 26121 Oldenburg	0441/217087-20 0441/217087-30	www.starken-luettge.de luettge@starken-luettge.de
Ammerländer Landvolkverband e.V.	StB. Ulrich Kimpel StB. Heinz Stoff	Kolberger Str. 20 26655 Westerstede	04488/837-14 04488/837-12 04488/837-31	www.landvolk-ammerland.de Buchstelle@Landvolk-Ammerland.de
Frers-Sextroh & Partner, Steuerberatungsgesellschaft	Marlene Frers-Sextroh, Anja Memenga	Schillerstr. 13 26655 Westerstede	04488 - 84 66 0 04488 - 84 66 60	www.fsp-steuerberatung.de info@fsp-steuerberatung.de
Hedemann, Dörrenbächer & Partner Vereid. Buchpr. Steuerberater	Frau Silke Kullmann Dipl.-Kaufm., StB Landw. Buchstelle Heino Hedemann vBP/StB Landw. Buchstelle	Goethestraße 1/Ammerlandallee 26655 Westerstede	04488/8468-0 04488/8468-88	www.Hedemann-Partner.de Info@Hedemann-Partner.de

Übersetzungen

Firma	Ansprechpartner	Adresse	Telefon, Fax	Internet, E-Mail
TEXTUNION - Hochwertige Übersetzungen für Marketing u. Werbung	Alexander von Fintel	Paul-Hug-Str. 58 26452 Sande	04422 929243	www.textunion.net info@textunion.net

Insolvenz- und Schuldnerberatung

Firma	Ansprechpartner	Adresse	Telefon, Fax	Internet, E-Mail
Gerwing-Nonnenmacher-Göken	RA H. P. Göken, Fachanwalt f. Insolvenz- u. SteuerR (F)*	Mühlenstraße 11 26169 Friesoythe	04491/ 9295-0 04491/ 9295-44	www.gerwing-nonnenmacher-goeken.de sekretariat@ra-goeken.de
Insolvenz- und Schuldnerberatung Friesland - staatl. anerkt.	Kurt Klose, Industriekaufmann - Dipl. Sozialpädagoge	Hoge Slaap 3 26316 Varel	04456/94 88 50 04456/94 88 51	www.iii-friesland.de kurt.klose@wnn.de

Lohnsteuerhilfen

Firma	Ansprechpartner	Adresse	Telefon, Fax	Internet, E-Mail
Lohnsteuerhilfeverein Ammerland e.V. Bad Zwischenahn	Melanie Lübben	Peterstr. 32 26160 Bad Zwischenahn	04403 / 58644 04403 / 949183	www.Lohnsteuerhilfe-Ammerland.de Lohi-Ammerland@t-online.de
Vereinigte Lohnsteuerhilfe e. V.	Petra Freese-Schneider	Nelkenstr. 8 26188 Edewecht	04405/ 939742 04405/ 939743	www.vlh-edewecht.de vlh-freese@ewetel.net
Lohn- und Einkommensteuer Hilfe-Ring D. e.V. Lohnsteuerhilfeverein	Manuela Kirch	Johann-Heinrich-Brandes-Str. 2 26133 Oldenburg Fichtenweg 5, 26209 Hatten-Sandkrug	0441/ 43986 0441/ 9491121	Manuela.Kirch@t-online.de
LOHNSTEUER-HILFEVEREIN WESER-EMS e.V.	Axel Papenfuß	Bremer Heerstr. 138 26135 Oldenburg	0441/5949279 0441/5949285	
Lohn- und Einkommensteuer Hilfe-Ring D. e.V.	Birgit Feldhus	Bahnhofsplatz 2 A 26122 Oldenburg	0441/ 248 02 88	birgit.feldhus@LHRD.com
Lohnsteuerhilfeverein Rastede e.V.	Gustav Röben	Ringstraße 310 26180 Rastede/Loy	04402/597443 04402/83387	
Lohnsteuerhilfeverein Ammerland e. V.	Hans-Joachim Cramer	Wilhelm-Geiler-Str. 14 26655 Westerstede	04488 / 85 96 95 04488 / 16 51	joachim.cramer@t-online.de

Buchen Sie Ihren Eintrag schnell und einfach im Internet unter <http://www.NWZonline.de/branchenspezial/>. Fragen zur Anzeigenbuchung beantwortet der Service Geschäftskunden, Telefon (0441) 9988-4114