

# Überfordern Sie Ihre Mitarbeiter

Innovative Vertriebs- und Verkaufsstrategien: Die Führungskraft im Vertrieb und Verkauf

**Das Burnout-Syndrom ist in aller Munde. Dabei wird übersehen, dass es im Sanitätshaus oft den umgekehrten Fall gibt: Der Mitarbeiter ist unterfordert und eventuell überqualifiziert, seine fachlichen Kompetenzen übersteigen die operativen Aufgaben, die er täglich zu erledigen hat.**

## ZUR PERSON



Axel Ehrhardt nennt sich selbst „der Spezialist für alle Fragen im Gesundheitswesen“. Er verfügt über langjähriges Know-how in leitenden Positionen im Vertriebs-, Führungs- und Marketingbereich der Pharmaindustrie, Medizintechnik, Apotheken- und der Reha-Branche. Neben der aktiven Akquisition im Außendienst und Verkauf am POS, dem Aufbau von Netzwerkstrategien, dem Außen- und Innendienst-Coaching, der konzeptionellen Erarbeitung und Durchführung von diversen Verkaufskonzepten und Marketingstrategien, der Umsetzung von Managementtechniken, Human Resource-Programmen und dem Out-bound-Telefonmarketing, arbeitet er zusätzlich als Trainer im in-house-Bereich. Seine Themen decken sich mit seinem Beratungs- und Coaching-Portfolio.

Weitere Informationen unter [www.ae-managementberatung.de](http://www.ae-managementberatung.de), [ae-beratung@t-online.de](mailto:ae-beratung@t-online.de)

**F**olgende Ausgangslage: Ein Rehafachberater im Außendienst oder eine Verkäuferin im Sanitätshaus, die zu wenig zu tun haben, langweilen sich, sind desinteressiert, schlagen die Zeit tot und versuchen, ihren Tag mit Aufgaben auszufüllen, die sie in einem Bruchteil der Zeit erfüllen könnten. Der Vertriebs- oder Verkaufsleiter nimmt primär nur die äußerlichen Symptome wahr: Der ansonsten hochmotivierte Mitarbeiter ist unmotiviert, fehlt häufiger, ist oft krank. Die allgemeine Arbeits- und Leistungsproduktivität sinkt dramatisch. Es ist nun die Aufgabe der Führungskraft im Vertrieb und Verkauf zu verifizieren, ob die Symptome in einer Unter- oder Überforderung begründet sind oder eventuell ganz andere Kausalitäten haben. Er sollte die Unterforderungssymptome deshalb kennen, um dann zu analysieren, ob das Verhalten des Mitarbeiters auf einen Kompetenzüberschuss zurückzuführen ist, um dann entsprechende Anti-Unterforderungsstrategien zu realisieren.

Erscheinungskriterien der Unterforderung sind Desinteresse und Langeweile. Ein Mitarbeiter, der unter Unterforderung leidet, ist mit sich und der Situation seines Arbeitsplatzes unzufrieden, da er zu wenig leisten kann und keine Anerkennung bekommt. Paradoxerweise erhält der Mitarbeiter die Situation selbst am Leben, weil er Strategien anwendet – etwa sichtbare Arbeitsreduzierung –, die eben jenen Zustand der Unterforderung stabilisieren.

Die optimale Gegenstrategie ist, Unterforderung erst gar nicht aufkommen zu lassen. Das ist dann zu erreichen, wenn das Anforderungs- und Qualitätsprofil für den Mitarbeiter kongruent ist und quantitativ sowie qualitativ seinem Kompetenzniveau entspricht.

Der Vertriebs- und Verkaufsleiter sollte täglich nah dran sein an seinen unterforderten Mitarbeitern. Gleichwohl sind die Symptome manchmal schwer zu verifizieren. Denn die meisten Unterforderungsgefährdeten vermeiden und vertuschen, dass man sich langweilt oder unterfordert fühlt.

## Verschleierungsstrategie

Während in der Öffentlichkeit fast schon inflationär vom Burnout-Syndrom gesprochen wird und es mehr oder weniger als „schick“ gilt, von „seinem Burnout“ zu reden, fällt es den meisten Menschen schwer, über ihre Unterforderung zu sprechen. Das Leben im „Stand-by-Modus“ ist obsolet, denn es gelingt uns selten, nichts zu unternehmen. Mitarbeiter in der Unterforderung neigen dazu, ihre Aufgaben aufzublähen, deren tatsächlichen Schwierigkeitsgrad zu verschlimmern oder ihre vereinbarte Termine nicht einzuhalten. Sinngemäß nach der Devise: Es gäbe angeblich zu viel zu tun, man schaffe es deshalb einfach nicht, z.B. heute noch den neuen Pflegedienst zu akquirieren. Somit führen diese Mitarbeiter Scheintätigkeiten aus, um ihre angebliche Unterforderung durch Überforderung zu verbergen.

Es ist Aufgabe des Vertriebs- und Verkaufsleiter, hinter diesen so genannten Überlastungsproblemen die eigentliche Unterforderung fest zu machen. Allerdings: In solch einem Fall ist es meistens die Führungskraft selbst, die auf Grund ihrer fehlenden sozialen Kompetenzen die Entstehung einer Unterforderung oder durch Nicht-Kompetenz herbeigeführt hat. Dennoch soll jetzt hier nicht eine Checkliste erstellt werden, die der Führungskraft all die Methoden aufzeigt, durch individuelle und situative Führungs- und Motivationstechniken Demotivation

zu verhindern. Unterstellt wird hier, dass die leitende Führungskraft diese Instrumente und Methoden beherrscht und ausführen kann.

### Permanentes Feedback

Noch relevanter ist die temporäre Betrachtung. Wichtig sind die zeitnahe Rückkoppelung von Soll-/Ist-Zuständen sowie die permanente Kommunikation durch regelmäßigen Austausch untereinander. Wenn z. B. ein Beurteilungsgespräch einmal im Jahr stattfindet, in dem Ziele und Maßnahmen im Vertrieb und Verkauf für die nächsten zwölf Monate definiert werden sollen, so liegt im Extremfall zwischen Zielfixierung und Controlling-Phase ein ganzes Jahr. Im Allgemeinen setzt sich die Führungskraft erst nach einer längeren Zeitperiode mit der Zielerreichung auseinander. Das ist dann die ideale und gleichzeitig gefährliche Grundlage was Anzeichen von Unter- und Überforderung betrifft. Also: Je kürzer die zeitlichen Abstände zwischen Vereinbarung und Realisation, umso nachhaltiger und produktiver die Ergebnisse, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass Unter- oder Überforderung nicht erkannt werden.

Der optimale Weg kann deshalb nur sein, möglichst permanent Feedback-Gespräche durchzuführen. Ein Betrachtung z.B. über eine Woche wäre dazu geeignet, mit dem Team die Wochenziele, deren Umsetzung, die Ergebnisse und den Optimierungsbedarf zu besprechen und gleichzeitig dessen Erfolge anzuerkennen. Somit ist gewährleistet, dass das Führungs- und Motivationsverhalten des Verkaufs- und Vertriebsleiters im Sanitätshaus authentisch und korrekt auf die wöchentlichen Herausforderungen abgestellt ist. Jede positive Entwicklung kann zeitnah herausgestellt und jede Abweichung von den vereinbarten Maßnahmen korrigiert werden.

Jeder Mensch ist anders. Die Mitarbeiter sind und bleiben verschiedene Persönlichkeiten. Deshalb: Schluss mit der Gleichbehandlung der Teammitglieder. Während der eine Mitarbeiter nicht überfordert werden darf, da ansonsten Desinteresse und Demotivation über Arbeitsreduzierung die Folge sein können, ist der andere Mitarbeiter unterfordert und fällt ins Motivationsloch. Auf der anderen Seite sollte sich der Vertriebs- und Verkaufsleiter gedanklich davon verabschieden,

dass Überforderung immer schlecht ist. Vielmehr sollte es eine Option sein, durch eine leichte Überforderung dem Mitarbeiter zu verstehen geben, dass man ihm auch die Lösung komplexerer Aufgabenstellungen zutraut. Dadurch wird Unterforderung verhindert. Falls festgestellt wird, dass diese Situation die Kompetenzen des Mitarbeiters überfordert, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die ihm helfen, die Herausforderung zu meistern. Fordern heißt auch fördern.

Weiterhin sind Arbeitsplatzbeschreibung und Kompetenz des Mitarbeiters regelmäßig zu überprüfen, um die veränderten Rahmenbedingungen und die neuen Anforderungen zeitnah anzupassen. Grundsätzlich kommt es weiterhin auf einen kontinuierlichen Austausch an. Durch ein intensives Coaching kann die Führungskraft verifizieren, ob der Mitarbeiter unterfordert ist. Dazu ist es manchmal sinnvoll, sich eines externen Coachings zu bedienen.

### Fazit

Analysieren Sie kritisch und regelmäßig diejenigen Mitarbeiter im Team, die es sich in ihrer selbstingerichteten Komfortzone – aus unterschiedlichen Gründen – bequem gemacht haben, bildlich gesagt, gemütlich auf ihrer „Couch“ liegen und den Tag „verbummeln“. Hier sollte nicht die Vorstellung gelten „Weniger ist mehr“, sondern „Aus weniger mach mehr“... **GP**

## CHECKLISTE: FÜHRUNG UND FÜHRUNGSVERHALTEN IM VERTRIEB UND VERKAUF

- ✓ Nehme ich mir regelmäßig die Zeit für strategische Maßnahmen und persönliche Gespräche mit meinen Mitarbeitern?
- ✓ Lege ich den Fokus meiner Arbeit auf klare Ziele, situative Führung und kommunizierter Ergebnisorientierung?
- ✓ Stimme ich regelmäßig die qualitativen und quantitativen Ziele mit meinen Mitarbeitern ab?
- ✓ Habe ich den Mut, alle meine Mitarbeiter nicht nur zu fördern, sondern auch zu fordern?
- ✓ Überprüfe ich regelmäßig die AD-Berichte, um Soll-Ist-Abweichungen zu erkennen und Optimierungsprozesse einzuleiten?
- ✓ Habe ich einen Maßnahmenplan erstellt, um Soll-Ist-Abweichungen zu reduzieren?
- ✓ Bin ich mir meiner Vorbildfunktion bewusst und richte mein tägliches Handeln im Sanitätshaus danach aus?
- ✓ Bin ich bereit, auch bei unsicherer Informationsbasis Entscheidungen zu treffen, um diese konsequent zu realisieren?
- ✓ Sind Arbeitsprozesse und -pläne, Reporting, Zielvereinbarungen, Beurteilungsgespräche, Stellenbeschreibungen, Fortbildungsmaßnahmen, Besprechungen, Begleitbesuche und interne Kompetenzen sowie Schnittstellen organisiert und dokumentiert?
- ✓ Belohne ich die Leistungen meiner Mitarbeiter mit Partizipation, Anerkennung und Verantwortung?

## DIE SERIE IM ÜBERBLICK

- Teil 1: Was wird sich im Sanitätshaus-Markt zukünftig alles verändern müssen?
- Teil 2: Vertriebskennzahlen
- Teil 3: Ohne Controlling keine Zielvereinbarungen im Vertrieb und Verkauf
- Teil 4: Strategische und operative Vorgehensweise in der Akquisition von Neukunden
- Teil 5: Akquisition und Aufbau von Netzwerken
- Teil 6: Die Pflege meiner Bestandskunden
- Teil 7: Innendienst und Außendienst = Kundendienst
- Teil 8: Die Führungskraft im Vertrieb und Verkauf