

Burnout in Organisationen (Klaudia Söllner)

Medien aller Art beschäftigen sich zurzeit mit dem Thema Burnout. Dabei geht es vorrangig um die Betrachtung individueller Erscheinungsformen.

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, ob auch **Organisationen an einem Burnout** „erkranken“ können. Im Folgenden werden Symptome des Burnouts im Kontext von Organisationen reflektiert und ihre Wirkung auf die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen analysiert.

Was verstehen wir unter einem Organisations-Burnout?

Eine Organisation ist Burnout gefährdet, wenn sie anstehende Probleme, Veränderungen oder Maßnahmen, die notwendig sind, nicht mit eigenen Ressourcen bewältigen kann. Wenn sie sich in einem **erschöpften und paralyisierten Zustand befindet**, der jegliche Form der **Selbsteilungskräfte lähmt**, **Innovationen nicht mehr zulässt** und alle **Versuche der Reaktivierung interner Kräfte reflexiv verhindert**.

Burnout Spirale in Organisationen

Symptom – Übersicht:



Wodurch entstehen Burnout-Zustände in Organisationen

Betrachtet man das Burnout Syndrom im persönlichen Kontext, unterscheidet man die **intrinsische** Veranlagung (Drang nach Perfektionismus, ausgeprägtes Helfersyndrom u.a.) sowie die **persönlichen Umweltbedingungen bzw. Arbeitsbedingungen** (Arbeitsbelastung, Orientierungslosigkeit, mangelnde Anerkennung u.a.).

Organisationales Burnout finden wir häufig in leistungsstarken und durchaus erfolgreichen Unternehmen. Woran dieser schleichende Prozess zu erkennen ist und welche Wechselwirkungen zu einer solchen ungunstigen Entwicklung führen, erfordert die Differenzierung der

- **Organisationsebene**
- **Strukturebene**
- **Kulturebene**

Burnout Symptome auf der Organisationsebene:

> Unternehmensergebnisse

Die Umsätze zeigen rückläufige Tendenz, die Marktakzeptanz wird geringer, die Renditen für Kapitalgeber bzw. Eigentümer gehen zurück. Der Wettbewerb ist schneller und effektiver. Management und Mitarbeiter nehmen diese Entwicklung wahr, man ist aber aufgrund vergangener Erfahrungen überzeugt, dass bisherige Maßnahmen wieder greifen werden.

> Strategische Orientierungslosigkeit

Führungskräfte und Mitarbeiter haben **keine klare Vorstellung von der Strategie** des Unternehmens. Kommunikation von oben nach unten ist sparsam, viele Mitarbeiter können nicht spontan ihren **Beitrag zum Erfolg** des Unternehmens definieren. Dies führt oft zu **mangelnder Identifikation** mit der Rolle und Funktion sowie der Aufgabe.

> Reaktion auf negative Entwicklungen

Negative Entwicklungen führen häufig zu **strukturellen Maßnahmen**. Abläufe Prozesse, Schnittstellen werden neu bewertet. Das Ganze passiert unter dem Aspekt der **Kosteneinsparungen, Kontrollmechanismen werden ausgeweitet**. Hinzu kommt, dass **Zielvorgaben** höher werden. Alle sind von der Situation betroffen. Liegt in der Organisation tatsächlich ein Strukturproblem vor, können solche Maßnahmen zum Erfolg führen. Sind aber z.B. marktspezifische oder kulturelle Veränderungen Ursachen für die Entwicklung, greifen diese Maßnahmen nicht.

> Unrealistische Ziele

Unrealistische Zielvorgaben führen bei den Mitarbeitern oder Organisationseinheiten häufig zum **Gefühl der Sinnlosigkeit** bezüglich der Zielerreichung, aber auch zu einem Gefühl der **Handlungsunfähigkeit** einzelner Akteure. Hier nimmt die Dynamik eines Burnouts Fahrt auf.

> Meetings ohne Ende

Führungskräfte und Mitarbeiter verbringen **viel Zeit in Meetings** zur Problembewältigung. Typisch ist dabei, dass in solchen Meetings die negative Situation bzw. die Probleme in allen Facetten beschrieben werden, jedoch **wenige oder keine Entscheidungen** hinsichtlich Lösung getroffen werden. Gründe dafür sind, dass die Entscheidungsträger nicht anwesend sind oder die Maßnahmen nicht in die kommunizierte Managementstrategie passen.

Burnout Symptome auf der Strukturebene

> Projekt, Projekte

Die Organisation entwickelt ein **extrem hohes Aktivitätsniveau**, sehr viele Projekte werden angegangen. Alles muss **gleichzeitig** passieren, es wird **kaum koordiniert**. Keiner weiß vom anderen, woran er gerade arbeitet. Es werden zahlreiche **Ressourcen gebunden, vieles versandet**, ohne dass ein konkreter Nutzen für die Organisation daraus gezogen wird. Mitarbeiter und Führungskräfte sind neben ihrer eigentlichen Tätigkeit noch zusätzlich in Projekten eingebunden, ohne dafür Wertschätzung für Inhalte und Zeit zu bekommen. Hier stimmt die **Balance** nicht mehr und die **Sinnhaftigkeit des Tuns** wird noch geringer.

> Oberflächliche Planungen

Vorgaben werden immer wieder **verworfen**, Abstimmungen untereinander finden nicht statt. Es **fehlt an Kontinuität und Zielorientierung**. Viele Aktionen laufen ins Leere.

> Interner Organisationsaufwand steigt

In einigen Organisationen besteht die Annahme, dass sich Probleme durch **mehr Kontrolle** lösen lassen. Dadurch erhöht sich der interne Organisationsaufwand, Prozesse werden umständlicher und komplizierter (z.B. die Zahlung einer Rechnung braucht 5 Unterschriften). Man **beschäftigt sich mit sich selbst** und beruhigt das Gewissen, etwas getan zu haben. Die tatsächlichen Ursachen des Problems werden durch das **interne Agieren überlagert**.

Burnout Symptome auf der Kulturebene

> Rückzug des Managements

Das Management **verliert** zunehmend **Kontakt** zu den Mitarbeitern. Viele wissen nicht mehr, was an der Basis wirklich passiert. Die Kommunikation mit der Ebene darunter reduziert sich auf Leistungs- und Zielvorgaben. **Widersprüche** oder **kritische Haltungen** sind **nicht erwünscht**.

> Konflikte

Je größer der Druck wird, umso stärker steigt die Tendenz, **nach Schuldigen zu suchen**. Die **Personifizierung des Organisationsproblems** führt bei vielen Entscheidungsträgern zu **Rückzug** und **Verantwortungsvermeidung**. Keiner möchte den „Schwarzen Peter“ haben. Dadurch entsteht ein **Entscheidungs-vakuum** im Unternehmen. Es geht nicht richtig voran.

> Managementwechsel

Die schärfste Form der Agitation zeigt sich dann, wenn plötzlich das **Management ausgewechselt** wird. Neue Manager sollen einen Neustart ermöglichen. Diese Annahme ist dann realistisch, wenn die wirklichen Ursachen der problematischen Situation analysiert werden.

> Zunehmender Zynismus

Die Mitarbeiter schauen **überkritisch** auf Lösungsansätze. Es wird viel Energie darauf verwandt zu **erklären, warum etwas nicht geht**. Es werden **Witze** gemacht, es wird über Kollegen negativ geredet, Kompetenzen werden in Frage gestellt. Der gesamte Umgangston und die Umgangsformen werden rauer.

Hier beginnt das **Ausbrennen auf der sozialen Ebene** der Organisation.

> Kommunikationsarmut

Mitarbeiter und Führungskräfte trauen sich nicht mehr zu widersprechen oder kritisch zu hinterfragen. **Vorgaben** werden **kommentarlos** hingenommen, es entsteht viel **Frustration**

und **Desillusionierung** bezogen auf die Zukunft. Die Organisation verliert zunehmend an Energie.

> **Fluktuation**

Die ersten Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, Leistungsträger orientieren sich extern. Viele Mitarbeiter tauchen in die „**innere Kündigung**“ ab. Der Sinn wird immer weniger erkennbar.

Die Effektivität, Innovationsfähigkeit und die Motivation, Herausforderungen anzunehmen sinkt zunehmend.

> **Erhöhter Krankenstand**

Neben dem Verlust an positiver Energie **steigen** gleichzeitig die **Kosten** durch eine Erhöhung der **Krankheitsquote**. Dies führt zusätzlich zu einer **Mehrbelastung** der verbleibenden Mitarbeiter. Das Frustrationspotential steigt weiter, die **Vitalität** der Organisation nimmt ab.

> **Fehlerquote steigt**

Durch Verunsicherung und hohe Belastung häufen sich Fehler. Hier kann es zu Problemen mit den **Kunden** kommen, d.h. der Druck von außen erhöht sich auch.

> **Arbeitnehmervertreter**

Da sich **Beschwerden** häufen, viele Mitarbeiter unzufrieden sind und sich eventuell auch **disziplinarische Maßnahmen** verstärken, werden die Arbeitnehmervertreter zunehmend aktiv. Dabei besteht die **Gefahr**, dass ihr Beitrag zur Problemlösung darin besteht, das **Management öffentlich zu kritisieren**. Es kommt zu zusätzlichen Konflikten, Vorwürfen und Schuldzuweisungen.

Fazit:

Kommen einige dieser Faktoren gleichzeitig zur Wirkung, befindet sich eine Organisation im Burnout. Das eigentliche **Problem wird durch die Agitation der Organisation überlagert**. Die Lösungsenergie fließt in unproduktive Aktionen, die Organisation ist am Limit.

Dieser Prozess kann sich über einen sehr langen Zeitraum hinziehen. Interessant wird es dann, wenn Unternehmen ständig über Überlastung klagen, diese sich aber nicht in den entsprechenden Ergebnissen widerspiegelt.

Oft ist leider erst eine existenzielle Krise, eine Übernahme oder eine komplette Umstrukturierung notwendig, um aus diesem **sich selbst einschränkenden, energieverzehrenden Prozess** heraus zu kommen.

Übertragen auf die personenbezogene Burnout Problematik bedeutet es für Organisationen, **Reflexion des eigenen Handelns** und der inneren Haltung im Umgang mit Systemen, Prozessen und den Menschen in den Unternehmen.