

# Organizational Burnout

Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen

Bearbeitet von  
Gustav Greve

3., aktualisierte Auflage 2015. Buch. XV, 250 S. Gebunden  
ISBN 978 3 8349 4763 5  
Format (B x L): 14,8 x 21 cm  
Gewicht: 448 g

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie & Allgemeines > Organisationstheorie, -  
soziologie und -psychologie](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beek-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

In diesem Kapitel werden die allgemeinen Voraussetzungen für das Auftreten ein Organizational Burnout und die typischen Gründe, also die typischen betriebswirtschaftlichen Situationen, aus denen heraus das Organizational Burnout entstehen kann, betrachtet.

Lassen Sie mich hier grundsätzlich betonen: Nicht jede Organisation oder Institution, in der die leistungs- oder finanzwirtschaftliche Performance unter Plan verläuft, unterliegt dem Organizational Burnout. Viele Ursachen und Gründe können zu temporären Problemen führen und der Instrumentenkasten des Managements ist voll einschlägiger Werkzeuge und Methoden, um die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen. Nicht jede Unternehmenskrise hat ihre Ursachen in einem OBO, dagegen entwickelt sich ein Organizational Burnout nicht ohne Symptome üblicher Unternehmenskrisen.

Erst wenn sichtbar problematische Outputs bei unveränderten Throughputs aber stark erhöhten Inputs nicht besser werden, sollte man dem Anfangsverdacht auf ein Organizational Burnout nachgehen. Anders ausgedrückt: Wenn die Ergebnisse nicht besser werden, obwohl man alles richtig macht und sogar noch mehr Ressourcen eingesetzt wurden, wenn im Grunde das Management oder die oberste Führung einer Organisation oder Institution nicht mehr weiter weiß, dann muss die Frage untersucht werden: Sind wir in einer Spirale des Organizational Burnout und wenn ja in welcher Phase?

## 2.1 Voraussetzungen für die Anfälligkeit für das OBO

### 2.1.1 Organisationen sind soziale Systeme

Wären Organisationen oder Institutionen keine sozialen Systeme, wären sie immun gegen ein Organizational Burnout. Nur soziale Systeme erfüllen die Voraussetzung, sich selbst zu steuern, zu lernen und zu entwickeln, sich zu engagieren und eben auch ggf. auszubrennen.

Rupert Lay<sup>1</sup> definiert den Begriff „Soziales System“: *„Ein soziales System besteht aus mindestens zwei Personen; d. h. ein soziales System kann eine Familie, eine Paarbeziehung, ein Verein, eine Partei etc. und eben auch ein Unternehmen sein. Wesentlich für die Existenz ist, dass die Systemstrukturen, die Corporate Identity, die Identität des Systems bestimmen. Man unterscheidet zwei Strukturelemente: die inneren und die äußeren. Zu den inneren Elementen gehören das Corporate Behaviour (das systemtypische miteinander umgehen) und die Basic Beliefs (die systemtypischen gemeinsamen Grundüberzeugungen, wie Werte, Ziele, Interessen.) Die Basic Beliefs und das Corporate Behaviour sind sehr eng aufeinander bezogen und nicht voneinander zu trennen“.*

Lay weist auch darauf hin, dass soziale Systeme autopoetisch, d. h. sich selbst erneuernd sind. Allerdings ist die kommunikative Interaktion der Beteiligten die Voraussetzung dafür, dass tatsächlich diese fortwährende Erneuerung – hoffentlich zum Besseren – erfolgen kann.

Organisationen sind soziale Systeme, die bestimmten Gesetzmäßigkeiten folgen. Eine Organisation oder Institution besteht aus den koordinierten Handlungen von Menschen. (Auch wenn in Produktions- oder Serviceprozessen die menschlichen Handlungen mittlerweile von der Informationstechnologie ausgeführt werden, sind Menschen für deren Planung, Berechnung und Betrieb nach wie vor unerlässlich.) Menschen bilden miteinander in einer Organisation oder Institution soziale Systeme, die sich selbst beobachten und ihre Tätigkeiten über Kommunikation koordinieren und beschreiben. Soziale Systeme sind somit kommunikative Systeme. Kommunikative Systeme funktionieren anders, als wir es aus der Alltagslogik kennen. Wenn Manager scheitern, dann eigentlich immer deshalb, weil sie nicht wissen, nach welchen Prinzipien soziale Systeme ihre Strukturen entwickeln und aufrechterhalten. Welche sind das?

Organisationen entwickeln und verändern ihre Strukturen als Reaktion auf die Veränderungen der Umwelt, also im Wesentlichen durch Veränderungen des un-

---

<sup>1</sup> Lay R. Das soziale System „Unternehmen, Kultur und Performance“ Manuskript ohne Datum auf <http://www.a-m-t.de>.

mittelbaren Marktes. Aber nicht direkt die Veränderungen der Umwelt des sozialen Systems veranlassen die reaktiven Handlungen oder Veränderungen, sondern die Struktur des Systems bestimmt, welche Anregungen aus der Umwelt überhaupt als solche wahrgenommen werden und zu welchem Wandel es daraufhin in der Folge kommen kann. Mit anderen Worten, soziale Systeme sind blind und taub für alles, was nicht schon durch die Struktur des Systems vorgegeben und zu sehen erlaubt ist. Es bleibt eine immer wieder erstaunliche Erfahrung aus meinem Alltag als Berater, wie lange das soziale System (des Unternehmens oder der Institution) nicht auf geradezu alarmierende Markt- oder Umweltentwicklungen reagiert. Der Grund liegt in den selbst angelegten Scheuklappen erlaubter Sichtweisen. Aber dazu später mehr in Kap. 4.

Organisationen oder Institutionen verändern sich ständig, nahezu unbemerkt und in Anpassung an bestehende sich wandelnde Umwelten. Anders sieht es bei Veränderungen innerhalb sozialer Systeme selbst aus. Diese können nicht einfach angeordnet und kontrolliert werden, sie entziehen sich einer linearen oder kybernetischen Steuerung und Regelung. Anstatt gelernte Kontroll- und Planungssysteme immer weiter zu verfeinern, muss deshalb das Augenmerk des Managements darauf liegen, günstige Bedingungen für die Selbstorganisation des eigenen sozialen Systems anzubieten.

Soziale Systeme sind komplex! Wer sie führen will, muss über die Fähigkeit zur intellektuellen Durchdringung der Komplexität verfügen und darüber hinaus die Befähigung haben, mit den verfügbaren Instrumenten die Komplexität zu steuern.

Das Maß der Komplexität eines Systems ist seine Varietät, das heißt die Anzahl der Endzustände, die das System annehmen kann. Für die Führung von Organisationen oder Institutionen bedeutet dies, dass erstens eine große Anzahl von Elementen (Menschen, Software, Abläufe, Sachmittel, Strukturen etc.), zweitens ein hohes Maß an Vernetzung zwischen den Elementen als auch drittens eine hohe Anzahl an möglichen Zuständen und Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten zu koordinieren sind.

Ashbys<sup>2</sup> Gesetz der Varietät sagt aus, dass Varietät nur durch Varietät bewältigt oder absorbiert werden kann. Das bedeutet, ein komplexes System können wir nur unter Kontrolle bringen, wenn wir der Komplexität des Systems eine gleich hohe Komplexität an Prozessen und Methoden entgegensetzen können. Wenn somit Veränderungen in einer Organisationen oder Institutionen vorgenommen werden

---

<sup>2</sup> Ashby WR (1956) An introduction to Cybernetics. New York. Das Gesetz besagt, dass ein System, welches ein anderes steuert, desto mehr Störungen in dem Steuerungsprozess ausgleichen kann, je größer seine Handlungsvarietät ist. Eine andere Formulierung lautet: Je größer die Varietät eines Systems ist, desto mehr kann es die Varietät seiner Umwelt durch Steuerung vermindern.

sollen, müssen wir akzeptieren, dass wir aufgrund eines „unscharfen“ Bildes der Situation in der Organisation gezwungen sind unter Unsicherheit zu handeln und zu entscheiden.

Management ist immer das Entscheiden unter Unsicherheit, da komplexe Systeme eine vollständige Transparenz aller Entscheidungsvariablen und deren Folgen nicht zulassen. In der Praxis treten häufig folgende multidimensionale Entscheidungsunsicherheiten auf:

- amorphe Zielsysteme
- Annahme linearer Trends
- flache oder statische Situationsanalyse
- Unterschätzung der Wirkungsverzögerung
- fehlende Fokussierung
- oberflächliche Planung
- mangelhafte Analyse der Nebenwirkungen
- Tendenz zur Überreaktion
- direktive Lösungsversuche

Unsicherheit in der Managemententscheidung ist durchaus normal. Allerdings werden Entscheidungsunsicherheiten völlig anders wahrgenommen, wenn sich eine Organisation oder Institution in einem fortgeschrittenen Stadium des Organizational Burnout befinden sollte. Sie sind dann nicht „Zukunftsvariablen“, sondern „Zukunftsbedrohungen“ und oft der Ausdruck für das Unvermögen, „die Dinge zu Ende zu denken“.

Soziale Systeme haben Grenzen! Gegenüber einer komplexen Umwelt müssen soziale Systeme ihre Aufmerksamkeit, ihre Zeit und Energie auf das systemrelevant Sinnvolle begrenzen. Die Grenze stellt eine symbolische Trennung zwischen der Komplexität dessen, was als zum System zugehörig betrachtet wird, und der ausgegrenzten Komplexität der Umwelt dar. Dabei ist die Grenze strukturell an ihre Umwelt gekoppelt und könnte ohne ihre Umwelt nicht bestehen. „*Grenzerhaltung ist Systemerhaltung*“ (Luhmann 1984<sup>3</sup>).

Soziale Systeme entwickeln sich! In einer sich kontinuierlich ändernden Umwelt haben offene Systeme viele Möglichkeiten – nur nicht den Stillstand. Fähigkeit zur Veränderung ist die Existenzgrundlage von Organisationen. Von Peter Drucker<sup>4</sup> stammt der Hinweis, dass Unternehmen sich ständig ändern müssten, um (mit sich) identisch bleiben zu können.

---

<sup>3</sup> Luhmann N (1984) Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.

<sup>4</sup> Drucker P (1983) Propheten für unsere Zeit: Schumpeter und Keynes? <http://www.peterdrucker.at>.

Die Organisation als soziales System kann für ein OBO präkonditioniert sein. Dies noch mehr, weil eine Organisation oder Institution nicht allein ein soziales System ist, sondern auch einen Organisationscharakter entwickeln kann. Wir haben es William Bridges<sup>5</sup> zu verdanken, eine Organisation oder Institution ebenso wie einen Mensch nach dem Theoriemodell von C. G. Jung in die Myers-Briggs Typenlehre einordnen zu können. Danach bewegen sich auch Organisationen zwischen den folgenden acht Polen:

- extravertiert oder introvertiert
- objektiv oder intuitiv
- rational oder emotional
- strukturiert oder flexibel

Daraus werden von Bridges 16 verschiedene Organisationscharaktere gebildet, die sich während des Lebenszyklus einer Organisation durchaus verändern können. Das für uns Spannende an dieser Theorie sind die Prämissen für die Entstehung eines organisationalen Charakters und die Konsequenzen für die Rezeptivität einer Organisation oder Institution hinsichtlich eines potenziellen OBO.

Nach Bridges entsteht der Charakter einer Organisation oder Institution aus:

- der Geschichte der Organisation,
- der Art des Geschäftes,
- dem geschäftsmäßigen Verhalten,
- dem kollektiven Charakter der Belegschaft,
- der Einstellung der Führungskräfte,
- der Position im Lebenszyklus einer Organisation.

Wenn eine Organisation oder Institution unwillkürlich einen ganz eigenen Charakter, also eine individuelle Organisationspersönlichkeit herausbildet, dann wird sich diese Organisationspersönlichkeit entsprechend ihrer Präkonditionierung stärker oder weniger stark für ein OBO anfällig zeigen.

### **2.1.2 Rezeptivität von Organisationen für ein Organizational Burnout**

Organisationen oder Institutionen sind unterschiedlich vordisponiert, in eine Spirale des Organizational Burnout zu geraten. Es sind drei Dimensionen, die bei der

---

<sup>5</sup> Bridges W (1998) Der Charakter von Organisationen. Göttingen.

**Tab. 2.1** Resistenz gegen das OBO

	Hohe Resistenz	Mittlere Resistenz	Geringe Resistenz
Alter der Organisation oder Institution	Erste 10 Jahre nach Gründung oder Errichtung	ca. 10 bis 25 Jahre nach Gründung oder Errichtung	ca. 25 Jahre oder länger nach Gründung oder Errichtung
Größe der Organisation oder Institution	Unter ca. 50 Beschäftigten je Einheit	Bis zu ca. 200 Beschäftigten je Einheit	Über ca. 200 Beschäftigten je Einheit
Marktbezug der Organisation oder Institution	Sehr schnelle und direkte Reaktionen des Marktes (z. B.: unternehmensnahe Services, Einzelhandel) auf das Angebot	Verzögerte oder indirekte Reaktion des Marktes (z. B.: Versicherungen, Industriezulieferer) auf das Angebot	Keine Identität zwischen den Leistungsempfängern und denen, die dafür zahlen (z. B.: Non-Profit-Organisationen)

Frage, ob eine Organisation oder Institution für das Organizational Burnout empfänglich ist, untersucht werden müssen: *Alter, Größe und Marktbezug* (Tab. 2.1).

**Alter** Junge Organisationen oder Institutionen sind weniger anfällig als alte Strukturen. Zunächst: Was ist alt und was ist jung? Eine junge Organisation oder Institution wird noch vom Gründungs- oder Errichtungsmanagement geführt, die Beschäftigten sind im Wesentlichen ungefähr ähnlich lange im Unternehmen beschäftigt und der Zweck der Organisation oder Institution stimmt noch mit den Anforderungen der Umwelt bzw. des Marktes überein. Große Erfolge wurden noch nicht erreicht, aber tiefe Enttäuschungen blieben der Organisation bislang auch noch erspart. Es herrschen identische Basic Beliefs und ein gemeinsamer Corporate Spirit. Das gegenseitige Vertrauen von Führung und Mitarbeitern wurde bislang nicht auf den Prüfstand gestellt. Somit mussten die typischen Vorgeschichten des Organizational Burnout noch nicht erlebt werden und die Gefahr eines Ausbrennens ist in den ersten fünf bis zehn Jahren normalerweise nicht gegeben.

Dagegen wird die Rezeptivität ab dem 20. bis 25. Jahr des operativen Wirkens höher, denn dann wurden mehrere Managementzyklen durchlaufen, „alles war schon mal da“ und die Beschäftigten stammen aus unterschiedlichen Generationen, sowohl hinsichtlich der Ausbildung als auch in Bezug auf die Zugehörigkeit. Insbesondere fand dann bereits ein Wechsel in der Führung statt und ein Vergleich von der aktuellen Führung mit der früheren Leitung wird von den älteren Mitarbeitern gerne angestellt. Zunehmend werden die Unzulänglichkeiten auf interne Fehler zurück geführt, die vor allem dadurch entstehen, weil die jungen Mitarbeiter angeblich noch zu unerfahren seien.

Abbildung 2.1 illustriert das Thema Lebenszyklus einer Organisation oder Institution. Danach werden sich die Kultur, die Organisationssituation, die Kundenbeziehungen, die Kommunikationspolitik und somit die Anfälligkeit für ein OBO im Lebenszyklus verändern.

Tatsächlich ist die Gefahr groß, dass Organisationen unter der Last eines Organizational Burnout vorzeitig altern. Gerade die Phase der Kontinuität wird früher in die „Altersstarre“ überwechseln.

**Größe** Große Systeme sind stärker gefährdet als kleine Einheiten. Vorsichtig möchte ich hier meine übliche Begriffspaarung: „Organisation oder Institution“ verwenden, da sich auch große, globale Konzerne in der Regel aus kleineren Einheiten zusammensetzen. Es ist entscheidend, wie viele Menschen in einem Subsystem sich eine gemeinsame Organisationskultur teilen. Es liegt auf der Hand, dass es in einem Weltkonzern extrem schwierig ist, über alle weltweit kulturellen Unterschiede hinweg einen gemeinsamen Corporate Spirit zu schaffen. Hingegen kann ein regionales Team – von beispielsweise 50 Mitarbeitern – selbst im Rahmen eines Großunternehmens sehr wohl eine starke Gemeinschaft bilden.

Deshalb wäre es falsch zu behaupten, Konzerne mit ihrer notwendigen internen Anonymität wären für ein Organizational Burnout prinzipiell anfälliger als Kleinunternehmen. Entscheidend ist die Anzahl der Beschäftigten je Organisationseinheit. Wenn die Organisationseinheit mehr Beschäftigte hat, als durch die Führungsperson namentlich genannt werden können, dann ist die Gefahr einfach zu groß, dass Regeln an die Stelle von Führung treten und dass kritische Reaktionen von der Basis nicht mehr auf der Entscheidungsebene ankommen. Es gibt keine wirklich optimale Leitungsspanne, aber der Verantwortliche muss immer in der Lage sein, die Kommunikationslinie zu halten und direkt zu delegieren, zu koordinieren, zu motivieren und letztlich auch zu kontrollieren. Wenn die Leitungsspanne zu groß wird, dann fehlt die direkte Kommunikation und die Organisation beginnt zu leiden.

Große Organisationen oder Institutionen neigen zu steilen Strukturen. Organisationen oder Institutionen mit vielen Hierarchieebenen sind für ein Organizational Burnout prädestiniert. In den letzten Jahrzehnten wurde viel von flachen Hierarchien gesprochen und häufig wurden diese einfach dadurch realisiert, dass eine (mittlere) Ebene ersatzlos eingespart wurde. Damit war aber das Grundproblem der Entfremdung zwischen Topmanagement und operativer Basis nicht gelöst. Ein OBO findet in großen Organisationen deshalb offene Türen, weil das Vertrauen als wichtigstes Stabilitätskriterium gegen ein Organizational Burnout auf weite Hierarchiedistanzen nicht wachsen kann, oder – falls es verloren ginge – nur schwer wieder hergestellt werden könnte.



Rezeptivität für das OBO im Lebenszyklus einer Organisation

	Idee	Aufbau	Erfolg	Kontinuität	Starre	Tod
<b>Kultur</b>	Gründerkultur	euphorische Teamkultur	Kultur der Leistungslust	Kultur des Establishments	Kultur der Grenzziehung	Untergangsstimmung
<b>Organisation</b>	kreatives Chaos, alles ist erlaubt	Energie der Selbstorganisation; jeder hilft jedem	Flexibilität und Wachstum der Organisation, viele Innovationen	stabile Organisation, eingeschwungene Prozesse, starke informelle Strukturen, abnehmende Innovationen	erstarrte Strukturen, keine Innovationen, Neben- und Gegeneinander	letzte Versuche der Reorganisation, downsizing
<b>Kunden</b>	vertraute Pilotkunden	mitwirkende Kunden	begeisterte Kunden	Vielzahl beliebiger Kunden	Kunden als Bittsteller	flüchtende Kunden
<b>Kommunikation</b>	mitreißende Informationen	erste Erfolgsgeschichten	Selbstbewusste Kommunikation der Erfolge	Stabilisierende Kommunikation der Stärke, Routinemeldungen	Ausblenden unerwünschter Information und spärliche, arrogante Kommunikation	Funktstille
<b>OBO-Risiko</b>	kein OBO-Risiko	kein OBO-Risiko	geringes OBO-Risiko bis latentes OBO-Risiko	kontinuierlich steigendes OBO-Risiko akutes bis chronisches OBO-Risiko	extremes OBO-Risiko bis zu einem Risiko für letales OBO	Irrelevanz des OBO letales OBO

Abb. 2.1 Rezeptivität für das OBO im Lebenszyklus einer Organisation

**Marktbezug** Marktferne Organisationen oder Institutionen, also beispielsweise eine soziale Einrichtung, ein Bundesministerium, eine Hilfsorganisation, eine öffentlich-rechtliche Körperschaft oder eine Vollzugsbehörde, haben kein direktes wirtschaftliches Feedback. Die Leistungen werden nicht von denen bezahlt, die die Leistungen empfangen. Oft gibt es auch keinen – oder nur einen eingeschränkten – Wettbewerb. Der Wert der Leistung wird von den Empfängern gering geschätzt, da die Leistung kostenlos zu sein scheint. Das bedeutet aber auch, diese Institution bekommt kein direktes Feedback, ob ihre Leistung im Vergleich gut oder exzellent ist, ob sie verbessert werden müsste oder bereits deutlich mehr geleistet wird, als wirklich nötig ist. In dem Fall kann es vor allem nur interne Maßstäbe für „richtig oder falsch“ geben.

Wenn der Markt und somit der Wettbewerb als Maßstab fehlen, dann fehlt das wichtigste Korrektiv auf dem Weg in eine OBO-Spirale. Marktferne Organisationen sind deshalb deutlich empfänglicher für ein Organizational Burnout. Allerdings werden die Symptome erst viel später – wenn überhaupt – bemerkt, denn eine marktferne Organisation oder Institution kann bereits total ausgebrannt sein und dennoch ausreichend Aktivitäten entfalten, um ihren monopolistischen oder oligopolistischen Zwecken nachzukommen. Das jeweilige Errichtungsgesetz<sup>6</sup> schützt den Bestand des Amtes oder der Behörde.

Was ist der Vorteil für eine marktnahe Organisation hinsichtlich ihrer Rezeptivität für ein Organizational Burnout? Die tägliche Marktresonanz kann die ständige und zeitnahe Anpassung an die Umwelt bewirken. Kann, muss aber nicht. Im Zweifel hat der Markt recht. Viele kontroverse Diskussionen in einer Firma können bereits in der Entstehung durch den Markt entschieden werden. Wenn es sehr zeitnahe und spürbare Rückmeldungen des unmittelbaren Marktes gibt, dann werden auf diese Weise strittige Fragen entschieden und Irrtümer können sich nicht lange halten, auch keine Irrtümer in der – möglicherweise falschen – Besetzung des Managements. Damit aber kann sich das soziale System „Organisation“ selbst steuern und sich selbst auf einem guten, erfolgreichen Weg halten.

Dazwischen liegen Institutionen, die zwar einen wirtschaftlichen Zweck verfolgen, deren Markt aber normativ reguliert ist und bei denen somit die Reaktionen auf Veränderungen des Marktes zeitverzögert erfolgen. Damit ist hier die Ursachen-Wirkungs-Beziehung eingeschränkt und die Organisationskybernetik der Selbststeuerung leidet. Beispiele dafür sind Krankenversicherungen, die GEMA oder der ARD ZDF Deutschlandradio Beitragsservice (früher GEZ).

Zusammenfassend ist festzustellen: Alter, Größe und Marktbezug sind notwendige, aber noch keine hinreichenden Dimensionen für das Entstehen eines Orga-

---

<sup>6</sup> Errichtungsgesetze werden die Gesetze genannt, die als rechtliche Grundlage für eine öffentliche Einrichtung dienen.

nizational Burnout. Aber es sind die drei Dimensionen, die als Erstes analysiert werden sollten, wenn die Frage nach der Rezeptivität einer Organisation oder Institution für das Organizational Burnout untersucht werden soll.

Wenn Sie in einer jungen, kleinen Einheit mit intensiver Marktnähe tätig sind, dann ist die Wahrscheinlichkeit für einen Anfangsverdacht des Organizational Burnout vergleichsweise gering. Umgekehrt gilt aber auch: Alter und Größe schützen nicht vor der OBO-Spirale.

---

## 2.2 Drei Stressdimensionen sind die Ursachen für das Organizational Burnout

In Kap. 1.3 wurden die Ursachen des individuellen Burnouts reflektiert und der Versuch unternommen, tabellarisch (Tab. 2.2) Analogien zwischen dem klinischen Burnout-Syndrom einer Person zum institutionellen Burnout einer Organisation herzustellen. Die dort angeführten organisationalen Tatbestände werden nachfolgend tiefer betrachtet.

Was sind die typischen betriebswirtschaftlichen Situationen, die eine Hilflosigkeit gegen den Beginn eines Organizational Burnout begünstigen?

**Unsicherheit in der Marktakzeptanz durch Umsatzrückgang** Marktnahe Organisationen oder Institutionen erleben immer bei einem Umsatzrückgang eine Phase der Unsicherheit, denn Umsatzrückgang, soweit er nicht erwartet saisonal bedingt ist und somit bereits geplant werden konnte, bedeutet immer Ungewissheit. Umsatzplanungen, die unterschritten werden, verunsichern, weil man nicht weiß, ob sich der einmal verlorene Umsatz wieder ausgleichen lässt. Niemand kann in die unmittelbare Zukunft sehen, niemand kann wissen, ob es sich hier nur um ein temporäres Phänomen oder um den Beginn einer nachhaltigen Entwicklung handelt. Die bisherigen Erfahrungen, die in die Planung eingingen, werden angezweifelt. Die Folge: Steigerung der Vertriebsintensität ohne vertiefte Situationsanalyse. Übrigens muss ein ungeplanter Anstieg des Umsatzes ebenso alarmieren. Leider ist die Versuchung, sich dann in eine Komfortzone einzukuscheln, ziemlich groß und fast unwiderstehlich.

**Übersteigter Qualitätsanspruch** Qualität<sup>7</sup> ist ein unbestimmter Begriff. Wann ist gut gut genug? Die richtige Qualität hat etwas mit der Erwartung an die Quali-

---

<sup>7</sup> Qualität wird laut der Norm EN ISO 9000:2008 (der gültigen Norm zum Qualitätsmanagement), als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ definiert. Die

**Tab. 2.2** Vor- und Nachteile eines ausgeprägten Corporate Spirit

Vorteile eines ausgeprägten Corporate Spirit	Nachteile eines ausgeprägten Corporate Spirit
Komplexität der Entscheidungen relativ gering wegen Orientierung an gemeinsamen Werten und der Kultur. Geschwindigkeit hoch, weil wenig Abstimmungsbedarf mit anderen Bereichen	Geringe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, da Werte fest verankert. Werte und informale Organisation sind dominant. Entscheidungen außerhalb des Rahmens sind „undenkbar“
Effektive Kommunikation, weil jeder die kulturellen Spielregeln kennt. Das kollegiale System sorgt dafür, dass alle Mitarbeiter die Regeln einhalten	Änderungen werden als Angriff auf die Routine verstanden und abgewehrt. Der Widerstand ist schwer zu greifen, weil er von „unten nach oben“ erfolgt
Neben der Routine können auch neue Projekte schnell und effektiv realisiert werden, weil ein kulturelles Grundverständnis besteht und die ungeschriebenen Regeln allen bekannt sind	Objektive Hinweise auf zu verbessernde Abläufe werden nicht wahrgenommen, da sie nicht in das kulturelle Muster der Organisation passen
Der ausgeprägte Corporate Spirit ersetzt Kontrollinstanzen. Da alle die Spielregeln internalisiert haben, findet eine fortwährende Selbstkontrolle statt	Die Fehlereinsicht ist gering und externe Kontrolle wird abgelehnt, da der Corporate Spirit der Gemeinschaft sich ständig selbst bestätigt. Kritische Hinweise externer Experten werden allenfalls nachsichtig zur Kenntnis genommen, weil diese Externen eben die Organisation oder Institution angeblich nicht verstehen
Die Loyalität der Beschäftigten ist sehr hoch, die Begeisterung für den herrschenden Corporate Spirit ausgeprägt. Man gehört dazu und neue Kollegen tun gut daran, sich schnell von der Begeisterung anstecken zu lassen	Wenn (neue) Kollegen kritische Fragen stellen oder Verbesserungsideen vortragen, werden diese kollektiv abgelehnt. Die Identifikation mit dem gemeinsamen Spirit geht bis zur Intoleranz. Umso größer ist die Enttäuschung, wenn es zu einem kulturellen Bruch kommt
Kostengünstige Organisation, weil die Führungs- und Entscheidungsstrukturen sehr stabil sind und nicht in Frage stehen	Extern betriebene Veränderungen werden als persönlicher Angriff gewertet und als Kritik an der bisherigen Organisation gesehen

Qualität gibt damit an, in welchem Maße ein Produkt (Ware oder Dienstleistung) den bestehenden Anforderungen entspricht. Die Benennung *Qualität* kann zusammen mit Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet verwendet werden. *Inhärent* bedeutet im Gegensatz zu „zugeordnet“ *einer Einheit innewohnend*, insbesondere als ständiges Merkmal. Damit sind objektiv messbare Merkmale wie z. B. Länge, Breite, Gewicht, Materialspezifikationen gemeint.



<http://www.springer.com/978-3-8349-4763-5>

Organizational Burnout

Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen

Greve, G.

2015, XV, 250 S. 18 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4763-5