
Inhaltsverzeichnis

1 Organizational Burnout?	1
1.1 Intelligente Organisationen sind prädestiniert für Organizational Burnout	9
1.2 Das Organizational Burnout ist nicht die Summe von vielen individuellen Burnouts	15
1.3 Analogie von persönlichem Burnout-Syndrom vs. Burnout von Organisationen	17
2 Voraussetzungen und Ursachen für das Organizational Burnout ...	23
2.1 Voraussetzungen für die Anfälligkeit für das OBO	24
2.1.1 Organisationen sind soziale Systeme	24
2.1.2 Rezeptivität von Organisationen für ein Organizational Burnout	27
2.2 Drei Stressdimensionen sind die Ursachen für das Organizational Burnout	32
3 Erste Symptome des Organizational Burnout	67
3.1 Das Unternehmen hatte nachhaltig beachtliche Erfolge	68
3.2 Erfolge erlauben Luxus und Luxus frustriert	70
3.3 Die emotionale Bindung im Tagesgeschäft lässt spürbar nach	72
3.4 Höchstleistungen werden selbstverständlich	74
3.5 Leistung und Incentives werden mit zweierlei Maß gemessen	76
3.6 Anspruch und Wirklichkeit der Leistung der Führungskräfte werden unglaublich	78
3.7 Erfolge der Vergangenheit sind wichtiger als die Chancen der Zukunft	80
	XI

3.8	Teamsynergien lösen sich auf	82
3.9	Mobbing wird Teil der Personalpolitik	83
3.10	Was passiert, wenn man nicht weiß, dass es ein OBO sein könnte?	84
4	Typische Phasen der Organizational Burnout-Spirale	87
4.1	Der Markt beantwortet die Sinnfrage nicht mehr	89
4.2	Produktivität nimmt schleichend ab	92
4.3	Interne Anforderungen binden mehr und mehr Zeit und Energie	94
4.4	Ressourcen werden knapper, man weiß eigentlich nicht warum	95
4.5	Zunehmend funktioniert der Betrieb trotz und nicht wegen des Managements	97
4.6	Unsicherheit macht sich breit, Dynamik geht verloren	99
4.7	Der Anspruch von allen an alle steigt	101
4.8	Zynische Grundstimmung gegenüber Firma und Kollegen macht sich breit	102
4.9	Simulation des persönlichen Engagements	105
4.10	Innovationen finden (auch im Kleinen) nicht mehr statt	107
4.11	Die Führungskräfte schotten sich vom Tagesgeschäft ab	110
4.12	Gefühl der Macht- und Sinnlosigkeit auf allen Ebenen	113
4.13	Überraschende Wechsel im Management	115
4.14	Fluktuation nimmt zu	117
4.15	Ritualisierte Neustarts	119
4.16	Das Basisvertrauen geht verloren	122
4.17	Kontrollverlust	124
4.18	Diffuse Sehnsucht nach dem „Big Bang“ des Neubeginns	127
4.19	Hoffnungslosigkeit	130
4.20	Unbewusste Duldung des Organisationssuizids	131
5	Nicht alle Folgen des Organizational Burnout sind messbar, aber manche schon	137
5.1	Kraftlose Führung: „Vogel Strauß“ in der Chefetage	138
5.2	Komplexe Überorganisation der Prozesse: Viele E-Mails und lange Listen, nichts wird besser	140
5.3	Schneller, härter, erfolgloser! Personalführung in der Sackgasse	141
5.4	Innovationslücke: „Wer auf dem letzten Loch pfeift, bringt keine neue Melodie zu Stande“	143

5.5	Kommunikation: Asymmetrie der Informationen	144
5.6	Unternehmenskennzahlen, an denen man die Kosten des Organizational Burnout messen kann	146
6	Diagnose nach Selbsterkenntnis	151
6.1	Akzeptanz: Das Organizational Burnout ist da!	152
6.2	Der ideale Einstieg in die OBO-Akzeptanz: Der Ersttest	156
6.3	Anamnese: Weg mit den Scheuklappen!	161
6.4	Manche Mitarbeiter werden Teil der Lösung, andere bleiben Teil des Problems	164
6.5	Teamansatz: Statt Schuldzuweisungen gemeinsam „die Suppe auslöffeln“!	167
6.6	Coaching: Hilfe zur Selbsthilfe organisieren	169
7	Typische Versuche der Eigentherapie	173
7.1	Statt einer Therapie sollen Erfolge helfen	173
7.2	Symptome werden kuriert, nicht aber die Ursachen	177
7.3	Rettungsillusion und Reaktionsparadox des OBO: Zeit verloren, Mut verloren, alles verloren	178
8	Therapie des Organizational Burnout	181
8.1	Kommunikation: Nur was kommuniziert wird, findet auch statt!	186
8.2	Führung: Vertrauensvolle Führung führt zu Vertrauen!	189
8.3	Strategie: Zielklarheit gibt der Strategie Sinn und Kraft!	197
8.4	Prozesse: Konzentration auf die Wertschöpfung und Ruhe bewahren!	202
8.5	Organisation: Revitalisierung durch dynamische Kontinuität!	206
8.6	Kultur: Mit professioneller Gelassenheit werden alle Teil der Lösung!	209
8.7	Der strukturierte Therapieplan	215
9	Rehabilitation nach einem Organizational Burnout	219
9.1	Erfolg gibt recht	220
9.2	Weg vom Tropf der externen Beratung	222
9.3	Geschwindigkeit stabilisiert	223
9.4	Vergessen, was war (die dunkle Zeit war damals)	225

10 Prävention gegen das Organizational Burnout	229
10.1 Die Prävention gegen das Organizational Burnout ist rechtlich geboten!	231
10.2 Vertrauen, Respekt und Toleranz: Das Klima ist prima	233
10.3 Kontrollierte Stabilität und Dynamik der Prozesse	235
10.4 Mut zur Normalität, aber professionell unnachgiebig bleiben	237
10.5 Praktische Hinweise für den Fall, dass Sie als Mitarbeiter an einem Organizational Burnout zu verzweifeln drohen	240
Literatur	245
Sachverzeichnis	247