

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1 Organizational Burnout?.....	13
1.1 Intelligente Organisationen sind prädestiniert für Organizational Burnout	22
1.2 Das Organizational Burnout ist nicht die Summe von vielen individuellen Burnouts	30
1.3 Analogie von persönlichem Burnout-Syndrom vs. Burnout von Organisationen.....	32
2 Voraussetzungen und Gründe für das Organizational Burnout	41
2.1 Voraussetzungen für die Anfälligkeit für das OBO	42
Organisationen sind soziale Systeme	42
Rezeptivität von Organisationen für ein Organizational Burnout	46
2.2 Gründe warum sich das OBO einschleichen kann	51
Erfolgsarroganz macht blind	63
Ausblenden von disruptiven Marktveränderungen	64
Misserfolge werden mit bewährten Mitteln bekämpft, aber nicht besiegt	68
Alle machen gern die gleichen Fehler.....	69
Fusionen als Akzelerator für das Organizational Burnout	72
Unfreundliche Übernahmen durch Investoren.....	76
3 Erste Symptome des Organizational Burnout	79
3.1 Das Unternehmen hatte nachhaltig beachtliche Erfolge.....	81
3.2 Erfolge erlauben Luxus und Luxus frustriert.....	83
3.3 Die emotionale Bindung im Tagesgeschäft lässt spürbar nach ...	86
3.4 Höchstleistungen werden selbstverständlich.....	88

3.5	Leistung und Incentives werden mit zweierlei Maß gemessen....	90
3.6	Anspruch und Wirklichkeit der Leistung der Führungskräfte werden unglaublich.....	92
3.7	Erfolge der Vergangenheit sind wichtiger als die Chancen der Zukunft.....	95
3.8	Teamsynergien lösen sich auf	97
4	Typische Phasen der Organizational Burnout-Spirale	101
4.1	Der Markt beantwortet die Sinnfrage nicht mehr.....	104
4.2	Produktivität nimmt schlechend ab.....	107
4.3	Interne Anforderungen binden mehr und mehr Zeit und Energie.....	108
4.4	Ressourcen werden knapper, man weiß eigentlich nicht warum	110
4.5	Zunehmend funktioniert der Betrieb trotz und nicht wegen des Managements.....	113
4.6	Unsicherheit macht sich breit, Dynamik geht verloren	115
4.7	Der Anspruch von allen an alle steigt.....	118
4.8	Zynische Grundstimmung gegenüber Firma und Kollegen macht sich breit.....	120
4.9	Simulation des persönlichen Engagements	122
4.10	Innovationen finden (auch im Kleinen) nicht mehr statt.....	126
4.11	Die Führungskräfte schotten sich vom Tagesgeschäft ab.....	129
4.12	Gefühl der Macht- und Sinnlosigkeit auf allen Ebenen	133
4.13	Überraschende Wechsel im Management.....	136
4.14	Fluktuation nimmt zu	139
4.15	Ritualisierte Neustarts.....	141
4.16	Das Management erreicht die Mitarbeiter nicht mehr	145

4.17 Kontrollverlust	147
4.18 Diffuse Sehnsucht nach dem „Big Bang“ des Neubeginns	151
4.19 Hoffnungslosigkeit	155
4.20 Unbewusste Duldung des Organisationssuizids.....	157
 5 Folgen des Organizational Burnout	163
5.1 Kraftlose Führung: „Vogel Strauß“ in der Chefetage	164
5.2 Komplexe Überorganisation der Prozesse: Viele E-Mails und lange Listen, nichts wird besser	166
5.3 Schneller, härter, erfolgloser! Personalführung in der Sackgasse.....	168
5.4 Innovationslücke: „Wer auf dem letzten Loch pfeift, bringt keine neue Melodie zu Stande“.....	170
5.5 Kommunikation: Asymmetrie der Informationen.....	172
 6 Diagnose nach Selbsterkenntnis.....	175
6.1 Akzeptanz: Das Organizational Burnout ist da!	176
6.2 Anamnese: Weg mit den Scheuklappen!.....	182
6.3 Teamansatz: Statt Schuldzuweisungen gemeinsam „die Suppe auslöffeln“!	186
6.4 Coaching: Hilfe zur Selbsthilfe organisieren.....	189
 7 Typische Versuche der Eigentherapie.....	193
7.1 Statt einer Therapie sollen Erfolge helfen	193
7.2 Symptome werden kuriert, nicht aber die Ursachen.....	198
7.3 Rettungsillusion und Reaktionsparadox des OBO: Zeit verloren, Mut verloren, alles verloren	200

8 Therapie des Organizational Burnout.....	205
8.1 Kommunikation: Nur was kommuniziert wird, findet auch statt!	211
8.2 Führung: Vertrauensvolle Führung führt zu Vertrauen!.....	216
8.3 Strategie: Zielklarheit gibt der Strategie Sinn und Kraft!	225
8.4 Prozesse: Konzentration auf die Wertschöpfung und Ruhe bewahren!	232
8.5 Organisation: Revitalisierung durch dynamische Kontinuität!..	237
8.6 Kultur: Mit professioneller Gelassenheit werden alle Teil der Lösung!	241
9 Rehabilitation nach einem Organizational Burnout	249
9.1 Erfolg gibt recht.....	251
9.2 Weg vom Tropf der externen Beratung.....	252
9.3 Geschwindigkeit stabilisiert.....	254
9.4 Vergessen, was war (die dunkle Zeit war damals).....	256
10 Prävention gegen Rückfall	261
10.1 Vertrauen, Respekt und Toleranz: Das Klima ist prima	263
10.2 Kontrollierte Stabilität und Dynamik der Prozesse.....	266
10.3 Mut zur Normalität, aber professionell unnachgiebig bleiben...	269
 Literaturverzeichnis	273
Stichwortverzeichnis.....	275
Der Autor.....	281