

# 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 schleichend 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 Eigetherapie.....	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