



## Burnout des Unternehmens?

---

Gibt es das überhaupt?

Burnout bei Mitarbeitern kennt jeder, doch das soll es auch bei Unternehmen geben? In unserer Beratungsarbeit stellen wir gerade bei erfolgreichen Unternehmen fest, dass die Bewältigung der Arbeitsmenge nicht nur bei Mitarbeitern Spuren hinterlässt. Lesen Sie hier, wie Sie den Unternehmens-Burnout erkennen können.

---

Welche Kennzeichen gibt es?

Nach einer Zusammenstellung von managerSeminare, Heft 125, August 2008 sind das:

- Alarmierende Selbstdiagnose
  - Kommunikationsprobleme
  - Informationsdefizite
  - Zunehmende Konflikte
  - Sinnhorizonte verengen sich
  - Klimawandel
  - Hoher Krankenstand
  - Abschottung
  - Unberechenbarkeit
- 

Was sind die Wege in den Burnout?

Ganz schleichend! Häufig stehen am Anfang Unternehmenserfolg oder hochgesteckte Ziele. Mitarbeiter strengen sich an und erreichen diese Ziele. Da das Unternehmen dies geschafft hat, wird noch eins drauf gesetzt.

Nun werden die Reserven angegangen. Aus Menschen, Prozessen und Abläufen werden Puffer eliminiert. Es wird alles zum Optimum gebracht.

**So langsam machen sich die fehlenden „Freizeiten“ bemerkbar. Das Miteinander ist reduziert auf das Notwendige, nicht mehr auf das Wichtige. Was sonst einmal „im Vorbeigehen“ Zeit hatte, geht jetzt unter.** Die Mitarbeiter sind unter Druck und nehmen sich keine Zeit mehr für einen Plausch.

---

Der Blick auf die Person

Ein Burnout des Unternehmens wird als solcher nicht wahrgenommen. Was auffällt, sind die Mitarbeiter, die ausfallen. Zusammenbrüche, Depressionen, psychosomatische Krankheiten tauchen auf. Doch meist wird der Mitarbeiter **als „Subjekt“ betrachtet und nicht die Struktur, in der sich der Mitarbeiter bewegt.** Damit wird der Mitarbeiter behandelt – die Struktur bleibt unverändert.

---

*Fortsetzung nächste Seite*

## Burnout des Unternehmens?, *Fortsetzung*

---

Der Blick auf die Struktur

Ein wesentlicher Faktor für den Burnout ist die Arbeitsmenge. Meist wird mit der gleichen Anzahl von Mitarbeitern ein viel größeres Volumen abgewickelt. Hier könnte angesetzt werden.

Ein anderer Faktor sind die Hierarchien bzw. die Leitung. Wenn es hier Veränderungen gegeben hat, müssten die Auswirkungen gerade auf der sozialen Seite beleuchtet werden.

Teilweise sind auch Veränderungen des Marktes nicht genügend berücksichtigt. Welche Entwicklungen bei Kunden oder Lieferanten spiegeln sich in den Unternehmensstrukturen nicht wieder?

Und natürlich ist der Erfolg einen Blick wert. Welchen Preis zahlt das Unternehmen für Wachstum von Umsatz und Gewinn? Wo müssten die Strukturen an die neuen Größen angepasst werden und ebenfalls „wachsen“?

---

Und wenn nichts passiert?

Sicher ist dann nicht morgen das Unternehmen insolvent. Doch der Ersatz **von ausgefallenen Mitarbeitern kostet Ressourcen. Die „Jammer-Haltung“** der Mitarbeiter über die Zustände frisst Zeit und Energie. Auch ein guter Ruf am Markt wird durch Fehler am Produkt oder der Dienstleistung sowie durch die inneren Haltungen der Mitarbeiter beeinträchtigt. Auf Dauer kann kein Unternehmen überleben, das burnout-gefährdet ist und sich dieses Themas nicht annimmt.

---

Erste Schritte

Es ist schon viel gewonnen, wenn sich Mitarbeiter in einem formellen Rahmen mit ihrer Situation auseinandersetzen können. **Wenn die Gefahr „Burnout“ als Möglichkeit benannt wird, ist allein schon viel gewonnen.** Häufig wird deutlich, dass ganz viele „es“ schon ganz lange gespürt oder gewusst haben.

In einem nächsten Schritt sollten die Prozesse und Ressourcen beleuchtet werden. **Der „Sinn“ müsste wiederhergestellt werden.** Für diesen Teil des Prozesses ist es sinnvoll, sich Unterstützung von außen zu holen. Wenn **Leitung sich dieses Themas annimmt, ist sie selbst „im Geschehen verankert“**, sodass eine Selbstreflexion mitunter unmöglich ist. Hier braucht es die unverbrauchte Perspektive von außen.

---

Vielleicht erscheint dieses Thema als weit weg – wir erleben in unseren Beratungen eher, dass es „nah“ ist und nur nicht so erkannt wird. Wir wünschen allen Unternehmen und Unternehmern, dass Entwicklung und Fortschritt gesund verlaufen.

Herzliche Grüße

*Christine Maurer*