

..... Wege aus der Beschleunigungsfalle

Zum Wohl von Unternehmen und Mitarbeitenden

Wenn ein ganzes Unternehmen den Blues hat, dann sitzt es in der Beschleunigungsfalle. Das Burn-out-Syndrom kann auch Teams oder Organisationen erfassen. Die Folge: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind psychisch belastet, demotiviert, krankheitsanfällig. Und im Extremfall kollabiert das gesamte System.

Wenn Manager sich vom Markt unter Druck gesetzt fühlen, halsen sie ihren Unternehmen häufig mehr auf, als diese vertragen: Die Zahl der Projekte steigt, Leistungsvorgaben werden erhöht, Innovationszyklen verkürzt. Dieses rasante Tempo führt zu chronischer Überlastung aller Beteiligten. Die Folgen: Demotivierte Mitarbeitende, die Ausrichtung und Positionierung des Unternehmens werden verwässert, die Kundinnen und Kunden verwirrt; Erschöpfung und Resignation machen sich breit, die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kündigen und das Unternehmen sitzt in der Beschleunigungsfalle fest.

Was das heisst, machen Umfragen deutlich: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben nicht ausreichend Ressourcen für ihre Arbeit zur Verfügung, arbeiten ständig unter hohem Zeitdruck und vermissen regelmässige Erholungspausen; sie klagen über mangelnde Kommunikation innerhalb des Unternehmens und über unrealistische Leistungsvorgaben. Mit fatalen Folgen: Eine heissgelaufene Organisation entwickelt sich wie eine verengende Spirale: Dem hektischen Aktionismus folgen Chaos und Tunnelblick. Der Kopf ist nicht mehr frei, das Denken wird verengt. Stressbedingte Fehlzeiten beliefen sich in Deutschland 2009 auf 436 Milliarden Euro. In der Schweiz betragen die Kosten von Fehlzeiten ca. 4 Milliarden Franken.

Mögliche Lösungsansätze

Doch es gibt Möglichkeiten, Unternehmen aus der Beschleunigungsfalle herauszuführen.

- Unnötige Arbeits- und Projektgruppen auflösen und die frei werdenden Ressourcen für die Marktbearbeitung und Innovationen verwenden. Die Anzahl der Projekte herunterfahren.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen, welche Projekte sie wieder anstossen würden, welche strategisch bedeutend und erfolgreich sind.



Es gibt Möglichkeiten, Unternehmen aus der Beschleunigungsfalle herauszuführen.

- Die neue Strategie mutig und offen kommunizieren.
- Einen systematischen Ausleseprozess festlegen, die Kriterien kommunizieren, das Kosten-Nutzen-Verhältnis aufzeigen – allenfalls auch den symbolischen Wert für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Wenn die Beschleunigungsphase in erster Linie durch ständige Unruhe zustande gekommen ist, kann der CEO durch sein Wort der aktuellen Veränderung ein Ende setzen. Dezentrale Strukturen mit mehr Spielraum für einzelne Geschäftsfelder und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ebenfalls präventiv wirken.
- Bei neuen Projekten müssen Ressourcenbedarf und Führung geklärt werden. Es gilt Prioritäten zu setzen und Platz für das Neue zu schaffen.
- Eine «Beerdigungskultur» einführen: Ein Projekt einzustellen kann schmerzhaft sein, vor allem für diejenigen, die sich damit

identifizieren. Es gilt eine Kultur aufzubauen, in der Projekte ohne Gesichtsverlust aufgegeben werden können. Eine solche «Beerdigung» kann auch mit einer kleinen Feier zum Abschied ritualisiert werden.

Unternehmenskultur verändern

Für eine nachhaltige Entschleunigung reicht es nicht, das Projektportfolio im Blick zu behalten, es muss sich die gesamte Unternehmenskultur verändern:

- Um bestimmte Ziele zu erreichen kann es nötig sein, sämtliche Kräfte zu bündeln und allenfalls Projekte vorübergehend auf Eis zu legen.
- Pausen sollten nicht als störende Unterbrechungen, sondern als Fenster für kreative Denkprozesse betrachtet werden.
- Der bewusste Wechsel zwischen Hochleistungs- und Erholungsphasen führt nachweislich zu aussergewöhnlichen Innovationen und überdurchschnittlichem Erfolg.
- Erfolge verdienen Anerkennung und sollten gefeiert werden.
- Das Management sollte Entschleunigung aktiv vorleben – und nachhaltig im Unternehmen implementieren.
- Regelmässige Feedback-Runden können dazu führen, dass bei Anzeichen von Stress und Überarbeitung im betroffenen Team selbst Lösungen entwickelt und umgesetzt werden.

Fazit: Der strategische Umgang mit Burn-out ist Chefsache. Strukturen, Funktionen und Aufgaben sind so zu gestalten, dass Erschöpfung vermieden oder zumindest rechtzeitig erkannt wird. Entscheidend ist dabei, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihren Ressourcen und Stärken eingesetzt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das grösste Kapital der Unternehmen. Das darf nicht «verbrannt» werden!

Heinz Léon Wyssling
(von der Redaktion gekürzt)

Weitere Informationen:

Heinz Léon Wyssling
Dipl. Supervisor und
Organisationsberater BSO
www.hwyssling.ch