

Leidet Ihre Praxis am Burnout?

Teil 1: Organizational Burnout eines Unternehmens betrifft die Organisation selbst. Von V. Hausegger

Nicht nur Menschen können ein Burnout erleiden, auch Unternehmen – es geht nichts mehr voran, die Mitarbeiter sind demotiviert, der Arzt am Ende seiner Kräfte und die Patienten unzufrieden. Das sind Zeichen eines Organizational Burnout. Im ersten Teil der Serie geht es um die Phasen und Symptome dieser „Erkrankung“.

Unter Burnout versteht man einen Zustand ausgesprochener emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit aufgrund von Überlastung. Grundsätzlich sind von diesem Krankheitsbild Menschen betroffen. Allerdings kann ein Burnout gewissermaßen auch in Unternehmen und Institutionen auftreten, und damit auch im Unternehmen Arztipraxis: Nach dem deutschen Unternehmensberater Gustav Greve liegt ein Organizational Burnout dann vor, wenn sich ein aktives Organisationssystem in einem erschöpften und paralysierten Zustand befindet und mit eigenen Ressourcen diesen, als unerwünscht erkannten, Zustand nicht mehr positiv verändern kann.

Viele Organisationen durchleben phasenweise Probleme und dann wieder sehr erfolgreiche Zeiten. Was zeichnet jedoch Unternehmen aus, die aus einer Krise herausfinden? Warum gelingt es ihnen, sich aus der Misere heraus zu manövrieren? Und vor allem wie schaffen sie dies? Grund-

Zur Person

Viktoria Hausegger



Diplomierte strategische Marketingmanagerin, Business-Trainerin, Wirtschaftsmoderatorin sowie Expertin für Dienstleistungsmarketing, berät Ärzte und Berufe im Gesundheitswesen. Geschäftsleitung mehr.wert. für ärzte und apotheke marketing, das gezielt bewegt Tel.: 0664/460 16 35 www.mehrwertmarketing.at office@mehrwertmarketing.at

sätzlich gilt: Organisationen, die von Burnout betroffen sind, schaffen dies nicht aus eigener Kraft, das hat der Organizational Burnout mit dem Burnout von Menschen gemeinsam.

Ausgebrannte Unternehmen

Das Organizational Burnout eines Unternehmens ist nicht die Summe individueller Burnouts der Elemente (beispielsweise der Mitarbeiter) dieser Organisation, sondern betrifft die Organisation selbst – gewissermaßen die Herausbildung bestimmter Eigenschaften oder Strukturen auf der Metaebene eines Systems – und ist die Folge des (zufälligen) Zusammenwirkens seiner Elemente. So können etwa ein oder mehrere Mitarbeiter an Burnout leiden, aber diese Eigenschaft muss sich nicht auf das Unternehmen auswirken. Umgekehrt überträgt sich das Organizational Burnout ebenso wenig auf die Mitarbeiter in Form von persönlichen Burnouts.

Phasen des Organizational Burnout

Nicht jede Krise ist Folge eines Organizational Burnout. Aber andersherum gibt es keinen Organizational Burnout, der ohne Unternehmenskrise verläuft. Auf den Grund gehen sollen Unternehmen einem Organizational Burnout, wenn die Ergebnisse nicht besser werden, obwohl scheinbar alles richtig gemacht wird und mehr Ressourcen eingesetzt wurden. Es gibt mehrere Symptome in den einzelnen Phasen des Organizational Burnout. Sie gliedern sich wie folgt:

- Latent: Der Markt beantwortet die Sinnfrage nicht mehr und die Patientenzahl nimmt immer mehr ab. Für die internen Anforderungen werden mehr Zeit und Energie benötigt. Aus unersichtlichem Grund werden die Ressourcen knapper. Die Praxis funktioniert vermehrt trotz und nicht wegen der Führung.
- Akut: Langsam machen sich Unsicherheiten breit und die Dynamik lässt nach. Der Anspruch aller Beteiligten steigt jedoch und eine zyklische Stimmung gegenüber der Praxis und den Kollegen entsteht. Das persönliche Engagement wird nur simuliert, Engagement findet kaum oder gar nicht mehr statt.
- Chronisch: Der Arzt schottet sich von seinen Mitarbeitern immer

- mehr ab. Auf allen Ebenen herrscht ein Gefühl der Machtlosigkeit bis hin zur Sinnlosigkeit. Assistentinnen kündigen vermehrt und neue werden eingestellt.
 - Letal: Der Arzt kann die Mitarbeiter nicht mehr erreichen und verliert die Kontrolle. Es gibt eine unklare Sehnsucht nach einem totalen Neubeginn. Hoffnungslosigkeit macht sich vermehrt breit.
- Die Folgen von Organizational Burnout sind vielfältig. Das Unternehmen Arztipraxis muss z. B. verkraften, dass es von den besten Assistentinnen verlassen wird und diejenigen, die übrig bleiben, innerlich kündigen. Dadurch verliert die Praxis an Know-how und Leistungsbereitschaft – und immer mehr Patienten.

Kompaktlehrgang wieder im Herbst!

Geförderter Kompaktlehrgang „Die professionelle Arzt-Assistentin“
 60 bis 70 Prozent Förderung der anerkanntesten Kurskosten möglich!

Nur 2 ½ Tage, die sich auf alle Fälle lohnen – mit viel Spaß Wissen aktivieren und Neues lernen.

Save the date:
 Wien: 09. 10.11. + 01.12.2012
 Graz: 28. 29.09. + 20.10.2012

Adäquater Zeitrahmen – maximaler Wissenstransfer; mit viel Spaß von den Branchen-Profis lernen. Interesse?
Fordern Sie gleich heute unverbindliche Detailinformationen an: office@mehrwertmarketing.at