

# Nicht nur Menschen können ausgebrannt sein



© PhotoSG - Fotolia.com

## LEIDET Ihre Praxis am Burn-out? – Teil 1

NICHT NUR MENSCHEN können ein Burn-out erleiden, auch Unternehmen wie Arztpraxen können „ausgebrannt sein“. Dann geht nichts mehr so richtig voran, die Mitarbeiter sind demotiviert, der Arzt am Ende seiner Kräfte und die Patienten unzufrieden. Das sind die Zeichen eines so genannten „organizational Burn-out“. Im ersten Teil der Serie geht es um die Phasen und Symptome dieser „Erkrankung“, Teil 2 befasst sich mit den Auslösern und der Therapie.

Unter Burn-out („ausgebrannt sein“) versteht man allgemein einen Zustand ausgesprochen emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit aufgrund von Überlastung. Grundsätzlich sind von diesem Krankheitsbild Menschen betroffen. Allerdings kann ein Burn-out gewissermaßen auch in Unternehmen und Institutionen auftreten, und damit auch im Unternehmen Arztpraxis: Nach dem deutschen Unternehmensberater Gustav Greve liegt ein organizational Burn-out dann vor, wenn sich ein aktives Organisationssystem in einem erschöpften und paralyzierten 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. Diejenigen, die es schaffen, aus einer Krise herauszukommen, können sich glücklich schätzen. Aber was zeichnet diese Unternehmen aus? Warum gelingt es ihnen, sich aus der Misere herauszumanövrieren? Und vor allem wie schaffen sie dies? Grundsätzlich gilt: Organisationen, die von Burn-out betroffen sind, schaffen dies nicht aus eigener Kraft, das hat das organizational Burn-out mit dem Burn-out von Menschen gemeinsam.

### AUSGEBRANNT UNTERNEHMEN

Das organizational Burn-out eines Unternehmens ist nicht die Summe individueller

Burn-outs 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.

Es können etwa ein oder mehrere Mitarbeiter an Burn-out leiden, aber diese Eigenschaft muss sich nicht auf das Unternehmen auswirken. Umgekehrt überträgt sich das Organizational Burn-out ebenso wenig auf die Mitarbeiter in Form von persönlichen Burn-outs.



© Gina Sanders - Fotolia.com

### DIE PHASEN DES ORGANIZATIONAL BURN-OUT

Nicht jede Krise ist Folge eines organizational Burn-out. Aber andererseits gibt es kein organizational Burn-out, das ohne Unternehmenskrise verläuft. Auf den Grund gehen sollten Unternehmer einem organizational Burn-out, 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 organizati-

onal Burn-out. Sie gliedern sich wie folgt:

- **Latent:** Der Markt beantwortet die Sinnfrage nicht mehr, und die Produktivität (Patientenzahl) nimmt immer mehr ab. Für die internen Anforderungen werden immer mehr Zeit und Energie benötigt. Aus unersichtlichem Grund werden die Ressourcen knapper. Die Praxis funktioniert vermehrt trotz und nicht wegen der Führung.
- **Akut:** Langsam macht sich Unsicherheit breit, und die Dynamik lässt nach. Der Anspruch aller Beteiligten steigt jedoch, und eine zynische 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. Hoffungslosigkeit macht sich vermehrt breit.

Die Folgen von organizational Burn-out sind vielfältig. Das Unternehmen Arztpraxis muss beispielsweise 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 wechseln zu einem anderen Arzt.

VIKTORIA HAUSEGGER  
mehr.wert.  
für ärzte und apotheker.  
marketing, das gezielt bewegt.  
Tel.: 0664/460 16 35  
office@mehrwertmarketing.at  
www.mehrwertmarketing.at

