

(Fortsetzung von Seite 1)

Weiterbildungsanbietern zu verlinken. Nur so kann die Branche ein strukturiertes Talent Management aufbauen und im Wettstreit um die besten Leute mit anderen Branchen mithalten.

### Oft über Umwege zum Tourismus

Wer heute in der Reiseindustrie nach oben kommen will, sollte noch nicht auf das klassische Karrieremodell bauen und erwarten, dass ihm der Arbeitgeber die Entwicklungsmöglichkeiten auf dem Tablett serviert. Stattdessen braucht es viel Eigeninitiative und den notwendigen Durchhaltewillen, um sich nicht zuletzt über Beziehungen in die gewünschte Position zu hieven.

Es kommt bei solchen Voraussetzungen nicht von ungefähr, dass der Kurs «Tourismus für Quereinsteiger» der Hochschule Luzern (HSLU) zurzeit einen Nachfrage-Boom erlebt. Die meisten jungen Talente wählen nach der Grundausbildung aus Karriere-Gründen zunächst den Weg in eine andere Branche. Banker, Architekten oder Berater satteln danach auf Tourismus um, weil das Geld für sie nicht mehr die wichtigste Priorität ist. Die hohe Qualität der Teilnehmenden am Quereinsteigerkurs bestätigt uns, dass zahlreiche angehende Führungskräfte über einen Seitenweg den Weg in den Tourismus finden. Die wenigsten CEO von wichtigen Tourismusunternehmen wurden von ihrem heutigen Arbeitgeber direkt ab Universität rekrutiert.

Immer mehr von ihnen kommen aus anderen Branchen, was sich für die Unternehmen jedoch nicht immer bezahlt macht. Die Aufgaben im Tourismus werden generell unterschätzt. Man sollte die Branche mit all ihren Eigenheiten kennen, um wirklich reüssieren zu können. Umso mehr ist es wichtig, dass die Branche ihr Talent Management rasch strukturiert und professionalisiert.

(\*)

BOX

## «Organizational Burnout»

# Der virale Befall

**Wenn nicht nur den Einzelnen, sondern das ganze Unternehmen den «Blues» befällt, dann sitzt das Unternehmen in der Beschleunigungsfalle. Das Burnout gibt es nicht nur bei Mitarbeitenden, es kann Teams und ganze Organisationen erfassen.**

von Heinz Léon Wyssling (\*)

Manager halsen ihrem Unternehmen häufig mehr auf, als dieses verträgt: Die Zahl der Projekte steigt, Leistungsvorgaben werden erhöht und Innovationszyklen verkürzt. Eine Zeit lang kann das funktionieren, wird die Situation aber zum Normalzustand, führt es zur chronischen Überlastung der Beteiligten. Eine Untersuchung 2009 in 92 deutschen Unternehmen hat gezeigt, dass die Hälfte in die Beschleunigungsfalle geraten ist – und die meisten sich dessen nicht bewusst waren. Das System kollabiert und die Entscheidungsfähigkeit des Managements nimmt ab.

### Klare Indizien beim Einzelnen

Bei den in der Beschleunigungsfalle gefangenen Unternehmen sagten 60% der Mitarbeitenden, dass sie nicht ausreichend Ressourcen für ihre Arbeit zur Verfügung hätten – bei Unternehmen, die davon nicht betroffen sind, sind es nur 2%. Ein ähnliches Bild ergab sich bei Aussagen wie: «Ich arbeite ständig unter erhöhtem Zeitdruck» (80% zu 4%) und «Die Prioritäten



Heinz Léon Wyssling

ändern sich häufig» (75% zu 1%). Regelmässige Erholungspausen werden in überlasteten Unternehmen (86% zu 6%) vermisst.

### Die Organisation am Limit

Gustav Greve nennt in seinem Buch «Organizational Burnout» die folgenden Symptome für Organisationen in der Beschleunigungsfalle:

- *Unsicherheit in der Marktakzeptanz mit Umsatzrückgang:* Umsatzrückgang bedeutet Unsicherheit, mit der Folge, dass die Vertriebsintensität erhöht wird, ohne vorher eine vertiefte Situationsanalyse zu machen.
- *Übersteigter Qualitätsanspruch:* In Institutionen des Service-Public wird, weil die Preis-Absatz-Funktion fehlt, eine immer höhere Qualität gefordert, ohne zu bestimmen, welche Qualität überhaupt hinreichend ist.
- *Unrealistische Leistungsvorgaben:* Insbesondere in Organisationen mit einer steilen Hierarchie, verstärkt sich diese Tendenz.
- *Unspezifische Ziele und fehlende Konkretisierung:* Unpräzise und unklare Ziele führen zu einer Fehlallokation der Ressourcen.
- *Wertearmut des Unternehmens – mangelnde Sinnhaftigkeit:* Peter Drucker sagte, der Zweck eines Unternehmens ist es, den Kunden glücklich zu machen. Das Unternehmen braucht darauf eine verbindlichen Werten beruhende Antwort. Mitarbeitende müssen den Sinn ihrer Arbeit begreifen.
- *Hohe Fluktuation und wenig aktive Bewerbungen:* Mangelnde Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden ist ein Hauptgrund. Fehlende Initiativbewerbungen sind zudem ein Frühindikator für Imageverlust.
- *Isolation der mittleren Führungsebene zwischen oben und unten:* Die mittlere Führungsebene wird kaum in die Entwicklung der Strategie einbezogen, die sie vertreten

müsste. Die Kultur ist geprägt durch Zynismus und einem nicht mehr zuhören können. Innovationen finden so nicht mehr statt.

- *Ergebnisdruck von Kunden, Eigentümer oder der Öffentlichkeit:* Bei börsenkotierten Unternehmen besteht die Gefahr, dass unrealistische Renditen verlangt werden. Die einseitige Kurspflege lässt den Erwartungsdruck und die Versagensängste wachsen.
- *Angst vor Verlust des Vertrauens des Kapital- und Absatzmarktes:* Das Vertrauen zu Marken und Organisationen entwickelt sich über eine lange Zeit. Der Vertrauensbruch dagegen kann sich schnell vollziehen.
- *Veränderungen im Dauerzustand:* Wandel mit aussergewöhnlichen Belastungen wird zum Dauerzustand. Bei fehlenden Erholungsphasen bewegt sich das Unternehmen ständig an der Auslastungsgrenze.
- *Erfolgsarroganz macht blind:* Ein über Jahre erfolgreiches Unternehmen läuft Gefahr, sich für unfehlbar zu halten und die vitalisierende Selbstregulation zu verlieren. Erfolg macht nicht nur träge, man braucht auch immer mehr Energie, um diesen zu halten und vergisst dabei oft Marktentwicklungen.

### Wege zur Entschleunigung

Um eine Organisation aus dem «Organizational Burnout» zu führen, bieten sich folgende Massnahmen und Überlegungen an:

- *Stabilisierung durch Wachstum:* Einen Wachstumskurs gehen heisst, unnötige Arbeits- und Projektgruppen, die nur der Verbesserung interner Prozesse dienen, aufzulösen und diese Ressourcen für Marktbearbeitung und Innovationen zu verwenden.
- *Projekte streichen, Innovationsinitiative aufbauen:* Statt die Mitarbeitenden nach neuen Initiativen zu fragen, können sie eingeladen

werden, sich zu überlegen, welche Initiativen sie warum streichen würden.

- *Strategie klar kommunizieren:* Das Streichkonzert erfordert vom CEO Mut und Durchsetzungsvermögen und ein verständlich machen der Strategie auf allen Führungsebenen.
- *Neue Projekte filtern:* Projektmanagementsysteme zum filtern verwenden; Projekte priorisieren und Platz schaffen; regelmässige Streichrunden im Projektportfolio sowie das Festlegen einer Obergrenze an Unternehmensziele. Damit einhergehen muss eine veränderte Unternehmenskultur.
- *Eines nach dem andern:* Eine bestimmte Wachstumsphase kann dazu führen, dass alle Kräfte auf die Erreichung dieses Ziels ausgerichtet werden. Eine Projektsperre kann helfen, diese Aufgabe zu bewältigen.
- *Verschlaufpause einlegen:* Kreativität setzt ein gewisses Mass an Entspannung und Gelassenheit voraus.
- *Erfolge geniessen:* Erfolge und aussergewöhnliche Anstrengungen verdienen Anerkennung und sollen gefeiert werden.
- *Mit gutem Beispiel vorangehen:* Ein Rückzug auf die grüne Wiese zum Nachdenken und Auftanken. Bill Gates mit Microsoft macht dies bspw. mit zwei jährlichen Denkwochen.
- *Feedback nutzen:* Beim Feedback zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden wird auch das Thema «Belastung» thematisiert.

### Energiehaushalt im Griff

Die Erschöpfung der Organisation soll vermieden oder zumindest rechtzeitig erkannt werden. Gnadenlose Beschleunigung führt zu Orientierungslosigkeit, einer unkontrollierten Flut an Aktivitäten und «Organizational Burnout». Nachhaltiger und profitabler ist es deshalb, das Unternehmen langfristig auf einem tragfähigen Energieniveau zu halten. Gesundheit ist ein strategischer Wirtschaftsfaktor. Das reine Effizienzdenken führt in den Blues, zuerst bei den Mitarbeitenden, und erfasst schlussendlich das ganze Unternehmen.

(\*) Heinz Léon Wyssling, Dipl. Supervisor und Organisationsberater BSO. ([www.hwysling.ch](http://www.hwysling.ch))