

An illustration of a person with dark, curly hair, wearing a light-colored shirt, sitting at a desk. They are looking down at a large stack of papers and documents on the desk, with their hands resting on their head in a gesture of stress or exhaustion. The desk is cluttered with papers, some of which are flying through the air. In the upper right corner, there is a round analog clock showing a time around 10:10. The background is a dark teal color with scattered papers and a faint grid pattern.

Zwischen Effizienzmythos und Erschöpfung: Die strukturinduzierte Überforderungslogik.

Organisationen erzeugen Erwartungen an Leistung, die unter den gegebenen operativen Bedingungen oft nur durch strukturelle Selbstüberforderung erfüllt werden können. Dieser Artikel analysiert aus Sicht der psychischen Gefährdungsbeurteilung, wie paradoxe Anreizsysteme, Zielkonflikte, Filtermechanismen im mittleren Management und technische Defizite zu einer Normalisierung von Selbstausbeutung führen – und welche konkreten Strategien helfen, diesen Kreislauf zu durchbrechen.

Autor: **Thomas Artmann**

1. Einleitung: Organisationen zwischen Leistung und Überforderung

Als Berater für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in Unternehmen beobachte ich regelmäßig eine paradoxe Konstellation: *Obwohl Organisationen formal auf Effizienz, Zielerreichung und Ressourcenschonung ausgerichtet sind, setzen sie ihre Mitarbeitenden systematisch Bedingungen aus, unter denen die Rollenerwartungen nur durch Überstunden, Selbstoptimierung oder gar Selbstausbeutung erfüllt werden können.* Dieser Zustand ist weder Ausnahmesituation noch individuelles Problem, sondern **Ausdruck einer strukturellen Logik**. Organisationen erzeugen Leistungsansprüche, die mit den bereitgestellten Mitteln oft nicht vereinbar sind. Besonders deutlich wird dies, wenn zwei Indikatoren der psychischen Gefährdungsbeurteilung betrachtet werden: erstens das Ausmaß *organisationalen Lernens*, das heißt die Fähigkeit, prozessuales Feedback zeitnah strukturell zu verarbeiten – eine Fähigkeit, die insbesondere bei bereichsübergreifenden Schnittstellen oft fehlt. Zweitens zeigen *Zielkonflikte in der Aufgabenwahrnehmung*, wie sehr Mitarbeitende zwischen widersprüchlichen Erwartungen zerrieben werden. Beide Aspekte sind verlässliche Marker für eine strukturinduzierte Überforderungslogik.

Diese Beobachtung legt die These nahe, dass es sich dabei um keine dysfunktionalen Einzelfälle handelt, sondern um ein systemisches Muster: **Die strukturinduzierte Überforderungslogik.**

Der vorliegende Artikel untersucht dieses Phänomen aus systemtheoretischer Sicht und fragt: Wie entsteht in Organisationen eine Erwartungsstruktur, die die Überschreitung individueller Leistungsgrenzen als Normalfall notwendig macht?

2. Theoretischer Rahmen: Organisationen nach Luhmann

Niklas Luhmann beschreibt **Organisationen als autopoietische soziale Systeme, die durch Entscheidungen operieren**. Ihre Stabilität entsteht durch die Reproduktion von Kommunikationsformen, deren Möglichkeitsbedingungen sich aus den folgenden Entscheidungsprämissen ergeben: Ziele, Strategien, Kennzahlen, Rollenzuschneide, Prozesse, Werkzeuge, Kommunikationswege und Personalentscheidungen. Oft werden dabei bestimmte Kommunikationsformate wie Jour Fixes, Statusreports oder Berichtslinien ritualisiert, ohne dass sie noch tatsächlichen Erkenntnisgewinn oder Veränderung bewirken – sie stabilisieren vielmehr das bestehende Erwartungssystem und verdecken strukturelle Defizite. Auch entstehen dabei



organisationale Filter insbesondere im mittleren Management: Diese Ebene führt selten selbst Teams direkt und ist somit nicht unmittelbar dem operativen Druck ausgesetzt. Gleichzeitig besteht ein Karrieremotiv, sich gegenüber übergeordneten Führungskräften abzusichern – Probleme werden dadurch bagatellisiert oder gar verschleiert, statt offen benannt. So bleibt das System stabil, obwohl es real überlastet ist. Organisationen sind somit nicht Abbilder einer außenliegenden Realität, sondern selbstreferentielle Gebilde, die eigene Erwartungen erzeugen und aufrechterhalten.

Eine zentrale Rolle spielt dabei die **funktionale Differenzierung**: Organisationen können Ressourcenzuteilung, Zielsetzung, Anreize und Kontrolle voneinander entkoppeln. Diese Entkopplung führt dazu, dass Zielvorgaben formuliert werden, ohne gleichzeitig sicherzustellen, dass die Mittel zu deren Erreichung auch realistisch bereitgestellt werden. Die Folge: Organisationen erzeugen eine operative Realität, in der die Erreichung von Leistungsvorgaben nur durch individuelle Überkompensation möglich ist.

Wir bezeichnen diese systemische Dynamik im Folgenden als strukturinduzierte Überforderungslogik. Sie beschreibt den Umstand, dass Organisationen Leistungserwartungen erzeugen, die unter den gegebenen Bedingungen nur durch Selbstüberforderung erfüllt werden können.

3. Problemebeobachtung: Formen struktureller Überforderung

Die strukturinduzierte Überforderungslogik zeigt sich in unterschiedlichen organisationalen Kontexten und Phänomenen. Drei typische Konstellationen sollen hier exemplarisch dargestellt werden:

3.1 Ressourcen-Erwartungs-Paradox

Ein Beispiel für dieses Paradox sind sogenannte **E2R-Kennzahlen** (Earnings-to-Resources), bei denen finanzielle Leistungserwartungen mit Ressourcenzuteilungen verrechnet werden. Problematisch wird es, wenn die Ressourcenzuteilung hinter den realen Bedarfen zurückbleibt, die Zielerreichung aber dennoch eingefordert wird, z. B. durch verringerte Personalkapazitäten wegen

Krankschreibung, ineffizienter Arbeitsweise, schlechten Werkzeugen, hohem Suchaufwand für Informationen und Daten oder schlicht einer zu hohen Zielerwartung.

***Beispiel:** In einer Serviceorganisation erhält ein kleines Team jedes Jahr ehrgeizigere Vorgaben: mehr Kundenkontakte bei gleichzeitig weniger Eskalationen (d. h. weitergeleitete Beschwerden, Konflikte oder ungelöste Probleme) – jedoch ohne zusätzliche personelle Ressourcen. Um diese Ziele zu erreichen, leisten die Mitarbeitenden regelmäßig unbezahlte Überstunden, und Beschwerden werden entweder intern abgeschwächt oder gar nicht weitergemeldet, um die offiziellen Kennzahlen nicht zu gefährden. Für diesen Einsatz gibt es keine formale Anerkennung, sondern lediglich die implizite Erwartung, loyal zu bleiben und sich „nicht zu beschweren“. Das System funktioniert nur, solange die Mitarbeitenden bereit sind, sich dauerhaft selbst zu überfordern.*

Das Ergebnis ist eine "unsichtbare" Arbeitsverdichtung, die in der Personalstruktur und den Kennzahlen nicht abgebildet wird und deren Ursache auf systemischer Ebene unsichtbar bleibt.

3.2 Fehlkalibrierte Anreizsysteme

Leistungsbezogene Vergütungssysteme können die strukturelle Überforderung verstärken, wenn sie individuelle Spitzenleistung incentivieren, ohne gleichzeitig für funktionsfähige Prozesse oder Tools zu sorgen. Mitarbeitende geraten so in einen dauerhaften Selbstoptimierungsmodus, der auf Dauer zu Erschöpfung führt, ohne dass die Ursachen auf Organisationsebene adressiert werden.

***Beispiel:** Besonders deutlich wird dies etwa in der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Entwicklung: Der Vertrieb verkauft dem Kunden Funktionen, die entweder noch nicht ausgereift oder überhaupt noch nicht entwickelt wurden. Dies erzeugt massiven Druck auf das Entwicklerteam, das unter Zeitnot auf gründliche Tests und saubere Dokumentation verzichten muss. Die Folge sind Qualitätsmängel, Kundenbeschwerden und ein hohes Supportaufkommen. Dieser Supportaufwand wird jedoch der*



Entwicklung als unproduktive Kostenstelle zugerechnet – nicht als notwendige Folge systemischer Fehlsteuerung. Gleichzeitig unterliegt der Vertrieb leistungsbezogenen Anreizsystemen, die risikobehaftete Versprechen strukturell begünstigen.

Zudem führen solche Anreizsysteme häufig zu lokalen Prozess- oder Tooloptimierungen in einzelnen Bereichen, die zwar kurzfristig die Zielerreichung unterstützen, aber nicht mit der Gesamtarchitektur des Unternehmens abgestimmt sind.

3.3 Technik- und Systemschulden

In vielen Organisationen sind Techniksulden zu beobachten: Veralterte IT-Systeme, fehleranfällige Prozesse oder redundante Schnittstellen. Diese technischen Mängel erzeugen kontinuierliche Reibungsverluste, die auf der Ebene der Rollenträger kompensiert werden müssen. Auch hier wird nicht die Organisation, sondern das Individuum zum Reparaturbetrieb der Systemmängel.

4. Systemische Dynamiken und blinde Flecken

Warum werden diese strukturellen Überforderungen nicht systematisch erkannt und bearbeitet?

Anschlusskommunikation

Die systemtheoretische Antwort liegt in der Logik organisationaler Kommunikation: **Organisationen sind darauf angewiesen, Anschlusskommunikation zu erzeugen.** Wer jedoch strukturelle Defizite thematisiert, riskiert die Anschlussfähigkeit seiner Kommunikation. Kritik wird so leicht als Störung statt als Impuls wahrgenommen.

Zudem verfügen Organisationen über hohe Ambiguitätstoleranz: Widersprüche müssen nicht gelöst, sondern lediglich operationalisiert werden. Die individuelle Überforderung wird somit nicht als Strukturproblem, sondern als individuelles Fehlverhalten oder mangelnde Resilienz interpretiert.

Strukturelle Komplexitätsüberforderung und fehlende Enterprise Architektur

Ein weiterer Grund liegt in der **strukturellen Komplexitätsüberforderung des Managements.** Beratungsfirmen, die einfache Lösungen propagieren (sog. Übersimplifizierung) und häufig eine darwinistisch geprägten "survival of the fittest"-Logik anpreisen, etablieren eine Führung durch Druck. Dabei herrscht die Vorstellung, dass Druck sich schon irgendwie produktiv entlädt – was oft auch stimmt, allerdings um den Preis von Lebenszeit, Lebensqualität und Gesundheit der Mitarbeitenden. Diese Form der Drucksteuerung wird selten hinterfragt, weil sie mit scheinbarer Effizienzsteigerung einhergeht. *Besonders gravierend wird es jedoch, wenn gleichzeitig die Freiheitsgrade für Selbstregulation eingeschränkt werden – etwa durch enge Prozessvorgaben oder schlecht funktionierende IT-Systeme.* Wenn Mitarbeitende unter hohem Druck stehen, aber keine wirksamen oder flexiblen Werkzeuge zur Verfügung haben, um selbstverantwortlich Lösungen zu finden, kumulieren sich strukturelle Defizite besonders schnell. Der Handlungsspielraum schrumpft, während die Verantwortung erhalten bleibt – ein klassisches Muster organisationaler Überforderung.

Diese Dynamik wird zusätzlich dadurch verschärft, dass in vielen Unternehmen ein systematisches **Enterprise Architecture Management (EAM)** fehlt. Ohne eine übergreifende Strukturierungslogik, die Prozesse, IT-Systeme, Rollen und strategische Ziele ganzheitlich integriert, entstehen kleinteilige Optimierungen, die nicht miteinander kompatibel sind. Das Ergebnis ist ein komplexes, aber nicht kohärentes System, das für seine Nutzer zunehmend unsteuerbar wird.

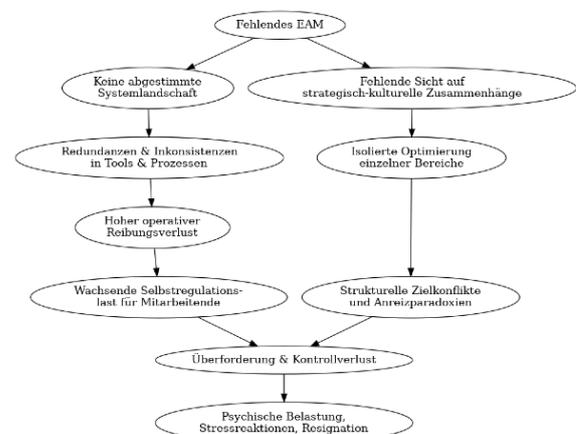


Abbildung 1: Fehlendes EAM als struktureller Verstärker organisationaler Überforderung (eigene Darstellung)



Exkurs: Akkumulierende psychophysische Überforderungen

Unmöglichkeitssituation – also das gleichzeitige Vorliegen widersprüchlicher Anforderungen bei eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten – erzeugt einen **Kontrollverluststressor**, der eine besonders belastende Form psychischen Drucks darstellt. Menschen erleben dabei subjektiv, dass sie einer Situation ausgeliefert sind, die sie nicht beeinflussen können – obwohl sie für deren Ausgang verantwortlich gemacht werden. Dies führt häufig zu intensiven **Fight-, Flight-, Freeze- oder Please-Reaktionen**, also stressphysiologischen Mustern, wie man sie auch aus traumatischen Kontexten kennt.

In der Folge kann es zu **Mikrotraumatisierungen** kommen, die sich über die Zeit hinweg aufsummieren und in echten psychosomatischen oder psychischen Krankheitsbildern münden. Dieser Zusammenhang ist gut belegt durch die Stress- und Traumaforschung: **Kontrollverlust** gehört zu den stärksten bekannten Stressoren (vgl. Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996). Werden Menschen wiederholt Situationen ausgesetzt, in denen sie Verantwortung tragen, aber keinen Einfluss nehmen können, entsteht eine Form **gelernter Hilflosigkeit**. Neurowissenschaftlich betrachtet aktivieren solche Konstellationen typische Traumareaktionsmuster, wie sie etwa in der **Polyvagal-Theorie** (Porges) und den Arbeiten von van der Kolk (2015) beschrieben werden. Sie können langfristig zur Überreizung des autonomen Nervensystems, zur Dissoziation oder zur Erschöpfung führen – selbst dann, wenn keine akute äußere Bedrohung mehr vorliegt.

Durch Komplexitätsüberforderungen und Unmöglichkeitssituationen ändert sich das Verhalten in der Organisation spürbar: Kreativität, Initiative und Produktivität weichen zunehmend einem vorsichtigen, vermeidenden Handeln. Mitarbeitende entwickeln **Schutzstrategien** wie Absicherungskommunikation, Rückzug aus Verantwortung, politische Taktik und das Vermeiden von Sichtbarkeit. Es entsteht eine **Kultur des organisationalen Überlebens**, in der Loyalität durch Anpassung ersetzt wird und Potenziale brachliegen – ein Zustand, den man als Konzernsoldatenmentalität oder stille Resignation bezeichnen könnte.

Besonders gravierend sind diese Effekte, wenn Menschen die Organisation nicht ohne hohen persönlichen oder

sozialen Preis verlassen können – etwa aus finanziellen Gründen, Loyalitätsbindung oder fehlenden Alternativen. Dann arbeiten sie **permanent gegen den inneren Impuls, der sie eigentlich zur Selbstfürsorge und zum Rückzug bewegen möchte**. Dieses chronische Ausharren in einer psychologisch als bedrohlich erlebten Struktur hat massive Auswirkungen auf die seelische Gesundheit und unterhöhlt die kollektive Integrität der Organisation.

Narzistische und psychopathologische Störungen bei Managern kommen eher selten vor

In seltenen Fällen treffen wir auf narzisstische oder psychopathische Ausprägungen einzelner Führungskräfte, die ihre eigene hohe Belastbarkeit zum Maßstab machen. Aussagen wie "Ich habe es ja auch geschafft" dienen dann der Legitimierung struktureller Ausbeutung. **Studien aus der Führungsforschung** (vgl. Boddy, 2015; Schyns et al., 2018) belegen, dass destruktive Führung – ob durch Überforderung, Machtausübung oder emotionale Kälte – signifikant mit Burnout-Raten, Fluktuation und Leistungseinbußen korreliert. Boddy (2011) zeigt zudem, dass psychopathische Führungskräfte häufiger in großen Organisationen auftreten und dabei toxische Kulturen fördern. Auch Studien zu narzisstischer Führung (z. B. Rosenthal & Pittinsky, 2006) weisen darauf hin, dass narzisstische Persönlichkeitsmerkmale in höheren Managementebenen etwas öfters vorkommen – begünstigt durch Karrierelogiken, die Selbstinszenierung und Dominanzverhalten belohnen. Jedoch möchte der Autor betonen, dass er dies nicht für ein Massenphänomen hält und die oft herausragenden Leistung Führungskräften nicht herabwürdigen möchte.

5. Reflexion und Ausblick

Strukturinduzierte Überforderungslogiken sind kein Betriebsunfall, sondern eine stille Systemlogik moderner Organisationen. Sie lassen sich nur erkennen, wenn man bereit ist, von der individuellen auf die systemische Ebene zu wechseln.

Organisationen, die nachhaltige Leistungsfähigkeit sichern wollen, brauchen eine mehrdimensionale Strategie.



Dazu zählen:

1. **Phänomenologische Rückkopplung durch Feedbacksysteme** wie die psychische Gefährdungsbeurteilung (GBU Psyche), um strukturelle Überlastung sichtbar zu machen.
2. **Eine konsequente Verzahnung** von Enterprise Architecture Management (EAM), Organisationsentwicklung (OE), Personalentwicklung (PE) und GBU Psyche, wie wir dies in einem vorangegangenen Artikel systematisch dargelegt haben.
3. **Führungsfeedback** mit konkreten Unterstützungsangeboten für Führungskräfte, um einen reflektierten und gesundheitsförderlichen Umgang mit Verantwortung zu ermöglichen.
4. **Verbindliche Regelprozesse** für Mobbing, sexuelle Belästigung, Diskriminierung und Whistleblowing, um systematische Grenzverletzungen frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten.
5. **Die Einführung partizipativer Entscheidungsstrukturen** bei komplexen Fragen – etwa durch Konsentmoderation und durch die systematische Einbindung von Expertenmitarbeitenden zur Direktberatung des Top-Managements, unter bewusster Umgehung bestehender Filterebenen.
6. **Eine klare und öffentlich kommunizierte Haltung des Top-Managements**, dass Ehrlichkeit und ungefilterte Rückmeldung erwünscht sind – inklusive der Zurückweisung und Sanktionierung von Filterverhalten.
7. **Schließlich braucht es den Mut zur Komplexität:** Methoden wie SCRUM und andere agile Praktiken haben längst bewiesen, dass sich hochkomplexe Systeme gestalten lassen – vorausgesetzt, sie werden systematisch mit EAM-Frameworks wie TOGAF oder alternativen Ansätzen kombiniert, die Struktur, Architektur und Dynamik aufeinander beziehen.

Denn nicht Menschen scheitern an Organisationen – sondern Organisationen an ihrer Blindheit gegenüber den

realen Bedingungen ihrer eigenen Entscheidungsprämissen.

Weiterführende Literatur und Modelle

Boddy, C. R. (2011, 2015): Studien zur Verbreitung von Psychopathie in Managementpositionen und deren Auswirkungen auf Unternehmenskulturen. Besonders relevant: Corporate Psychopathy and Bullying sowie The Corporate Psychopath's Theory of the Global Financial Crisis.

Schyns, B., Schilling, J., & May, D. (2018): Meta-Analyse zu destruktiver Führung und deren Effekten auf Gesundheit und Performance.

Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006): Forschung zu narzisstischen Führungskräften und ihrer Wirkung auf Organisationen.

Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung (2000) – theoretisches Fundament für die Analyse systemischer Dynamiken.

Kühl, S.: Organisationen: Eine sehr kurze Einführung (2020) – praxisnahe Einführung in systemtheoretisches Denken in Organisationen.

TOGAF® – The Open Group Architecture Framework: Ein anerkanntes Framework für Enterprise Architecture Management, das hilft, Komplexität in Unternehmensstrukturen systematisch zu erfassen und zu gestalten.

SCRUM / Agile Methoden: Als Reaktion auf komplexe, dynamische Anforderungen – empfohlen in Kombination mit architekturbasierten Managementansätzen.

Partizipative Entscheidungsverfahren (z. B. Soziokratie, Konsentmoderation): Geeignet für demokratische Steuerung in komplexen Entscheidungsumfeldern.

Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990): Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life

Siegrist, J. (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions

van der Kolk, B. (2015): The Body Keeps the Score

Herman, J. L. (1992): Trauma and Recovery

Stephen Porges (2011): The Polyvagal Theory

Peter Levine (1997): Waking the Tiger: Healing Trauma

Ruth Lanius et al. (2010–2020): Arbeiten zu komplexer Traumatisierung und Dissoziation

Über den Autor:



Thomas Artmann ist als Diplom-Psychologe, ausgebildeter Systemiker und langjähriger Unternehmensberater zunächst im Bereich Business Process Excellence und seit 2009 im betrieblichen Gesundheitsmanagement erfahrener Projektbegleiter in der Durchführung von komplexen Gefährdungsbeurteilungen und ihrer konsequenten Nutzung für die organisationale Selbstaktualisierung.

Kontakt: Eudemos Beratungsgesellschaft GmbH, 030-346496800, th.artmann@eudemos.de