



Wenn ein Unternehmen erschöpft ist

Das Ausbrennen der Betriebskultur - Autor Greve über "Organizational Burnout"

Um im Wettbewerb zu bestehen, müssen Firmen immer rascher auf veränderte Märkte reagieren. Eine stabile Betriebskultur könne sich kaum noch entwickeln, sagt Unternehmensberater Gustav Greve. Statt zu Erfolgen komme es oft zur Lähmung, zum Burn-out.

heute.de: Wo sehen Sie die Parallele zwischen dem Burn-out eines Menschen und dem eines Unternehmens?

Gustav Greve: Auch bei Unternehmen erkennt man ein Burn-out daran, dass sie sich in einem Zustand der Erschöpfung, oftmals sogar der Lähmung, befinden und sich nicht mehr selbst davon befreien können.

heute.de: Ist diese Erschöpfung einfach auf die Überarbeitung der Mitarbeiter oder auf Missmanagement der Führungsebene zurückzuführen?

Greve: Das Burnout eines Unternehmens ist nicht nur die Summe individueller Erschöpfung oder die Folge von Missmanagement. Das Phänomen ist sehr viel komplexer, denn es brennt die Unternehmenskultur aus.

heute.de: Wie kann ein Burn-out in einem Unternehmen entstehen?

Greve: Wenn Unternehmen nach anfänglichen Erfolgen nicht mehr offen für die veränderten Bedürfnisse ihrer Kunden sind und bei neuen Herausforderungen des Marktes mit alten Rezepten erfolgreich sein wollen, geraten sie in eine tückische Abwärtsspirale.

Infobox

"Organizational Burnout"

Der englische Begriff "burn out" bedeutet "ausgebrannt sein". Das Burn-out-Syndrom bei Menschen beginnt oft mit dem Zwang sich zu beweisen, führt meist zu Werteverfall und Verdrängung bis hin zur Erschöpfung und Depression. Dass ein Burn-Out in gewisser Weise auch Firmen und Institutionen widerfahren kann, hat Unternehmensberater Gustav Greve in seinem Buch "Organizational Burnout" beschrieben. Demnach gibt es typische Phasen: Der Markt beantwortet die Sinnfrage nicht mehr - Unsicherheiten machen sich breit, die Dynamik geht verloren - Gefühl der Macht- und Sinnlosigkeit auf allen Ebenen - Fluktuation bei Management und Mitarbeitern nimmt zu - Diffuse Sehnsucht nach dem "Big Bang" des Neubeginns.

heute.de: Wie verläuft diese Abwärtsspirale in der Regel?

Greve: Zu den wichtigsten Faktoren gehört eine kraftlose Führung. Wenn die angestrebten Erfolge ausbleiben, erschaffen oft Energie und Charisma der Führungsperson. Das Management taucht mehr und mehr ab. Vor diesem Hintergrund werden die Ansprüche der zweiten und dritten Ebene nach konsequenter Führung lauter. Das Management aber verwechselt Führung mit Aktionismus.

Außerdem verbraucht das Burn-out die Energie für die ständige neue Selbstorganisation unter Stress. Das heißt, es fehlen die kreativen Energien für neue Lösungen bestehender Probleme oder gar für Innovationen. Schließlich gehen Unternehmensinhaber oder Aufsichtsräte dazu über, das Management auszutauschen, weil sie ein Signal des Neubeginns setzen wollen. Aber auch die neuen Manager prallen auf die ausgebrannte Organisationskultur.

Infobox

Zur Person: Gustav Greve

Der 59-Jährige war eine Zeitlang Büroleiter des Berliner Wirtschaftssenators, dann Investitionsberater. Ab 1990 arbeitete er als Unternehmensberater bei Arthur D. Little und dann bei der Prognos AG. Seit 2003 hat Greve seine eigene Unternehmensberatung in der Schweiz. Sein Buch "Organizational Burnout - Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen", ist im November im Gabler-Verlag erschienen.

heute.de: Was bedeutet das für die Mitarbeiter?

Greve: Die Leistungsträger suchen sich in der Regel neue Jobs und die anderen Mitarbeiter kündigen zumindest innerlich. Das Unternehmen oder die Organisation verliert das Know-how und die Leistungsbereitschaft seiner Angestellten.

heute.de: Ist das Burn-out von Unternehmen ein neues Phänomen, das mit unserer heutigen Arbeitswelt zusammenhängt? Welche Unternehmen sind besonders anfällig dafür?

Greve: Nachdem heute Unternehmen, aber auch öffentliche Institutionen, immer schneller, effizienter, flexibler und internationaler, also immer intelligenter, agieren müssen, um ihre Position im globalen Wettbewerb zu halten, haben sie kaum noch Chancen, eine stabile Kultur zu entwickeln, oder gar die Zeit, die Beschäftigten immer wieder neu mental auf den Strukturwandel vorzubereiten.

Nur intelligente Organisationen sind heute wettbewerbsfähig und gerade diese sind prädestiniert für ein Burn-out. Der Grund: Diese Hochleistungsorganisationen sind sensibel wie Rennpferde, behandelt werden sie aber wie Lastesel.

Das Interview führte Lars Borchert