

Online Das Management schwächelt und fordert immer mehr von den Mitarbeitern – bis das Vertrauen verloren ist. So brennt ein Unternehmen aus Abendblatt.de/karriere-burn-out-phases

Darf meine Chefin mich kündigen, weil weniger zu tun ist?

Die Leserfrage: Ich bin Einzelhandelskaufmann und arbeite in einem Bekleidungsgeschäft mit zwölf Angestellten. Jetzt bin ich gekündigt worden. Es sei nicht mehr genug Arbeit für alle vorhanden, und ich sei am wenigsten lange dabei. Ist das rechtens?

Das sagt Rechtsanwalt Christian Wieneke-Spohler: Sie wurden betriebsbedingt gekündigt, weil Ihr Arbeitsplatz angeblich weggefallen ist. Damit die Kündigung einwandfrei ist, muss der Arbeitgeber nachweisen, dass beispielsweise infolge von Umsatzrückgängen oder Umstrukturierung der Arbeitsabläufe so viel weniger für die Verkäufer zu tun ist, dass insgesamt ein Arbeitsplatz entfällt und deshalb einem Mitarbeiter gekündigt werden darf.

Es reicht nicht aus, dass der Arbeitgeber einen Umsatzrückgang nachweist. Es muss sich hieraus ergeben, wie viel Arbeitszeit weniger anfällt und wie sich der Bedarf an Arbeitskräften reduziert hat. Da aber ein bestimmter Umfang an Umsatzrückgang nicht automatisch mit Rückgang an Arbeitszeit im Verkauf identisch ist, muss der Arbeitgeber konkret belegen, wie viel weniger zu arbeiten ist. Möglich wäre ja auch, dass zwar der Umsatz schrumpft, aber dennoch nicht weniger Kunden zu bedienen sind, da nur der einzelne Kunde für weniger Umsatz sorgt.

Zusätzlich muss in einem Betrieb mit mindestens zehn Mitarbeitern wie dem Ihren die Kündigung den Kriterien der Sozialauswahl genügen. Hierbei kommt es auf das Alter der Mitarbeiter, die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit, Unterhaltspflichten und etwaige Schwerbehinderung an. Da Ihr Arbeitgeber den Rückgang an Arbeitszeit nur schwer beweisen können, haben Sie gute Chancen, dass das Arbeitsgericht die Kündigung nicht anerkennt.

Unser Autor Christian Wieneke-Spohler ist Fachanwalt für Arbeitsrecht in Hamburg. Im Internet: www.martens-vogler.de

Unternehmen brennen aus

Nicht nur Menschen, sondern auch Organisationen werden vom **Burn-out-Syndrom** befallen, erklärt Gustav Greve



Gustav Greve, 59, hat den Begriff „Organizational Burnout“ entwickelt und im gleichnamigen Buch systematisch beschrieben. Foto: privat

MARK HÜBNER-WEINHOLD

Die Leserfrage: Rund ein Fünftel der deutschen Bevölkerung geht wegen psychischer Probleme zum Arzt oder Psychotherapeuten. Das oft zugrunde liegende Burn-out-Syndrom läuft in erkennbaren Stadien vom Zwang, sich zu beweisen, über Werteverfall und Verdrängung bis zur Erschöpfung ab. Dass aber Organisationen einen ähnlichen Weg gehen können, ist eine überraschende Erkenntnis, die der Unternehmensberater Gustav Greve, 59, erstmals systematisch und mit Therapieansätzen beschrieben hat.

Hamburger Abendblatt: Die Diagnose Burn-out wird bislang immer nur bei Menschen gestellt. Jetzt behaupten Sie, dass auch Unternehmen an Erschöpfung leiden und „ausbrennen“ können. Wie ist das möglich?

Gustav Greve: Das Organizational Burnout, ich kürze das gern mit OBO ab, liegt dann vor, wenn sich eine Organisation in einem erschöpften und paralysierten Zustand befindet und mit eigenen Ressourcen diesen als unerwünscht erkannten Zustand nicht mehr positiv verändern kann. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich um ein Wirtschaftsunternehmen handelt oder um eine marktferne Institution.

Der Begriff Burn-out beschreibt eine

Buchhändler, Büroleiter, Berater

Seine Erkenntnisse aus zwei Jahrzehnten als Unternehmensberater hat Gustav Greve, 59, im gerade erschienenen Buch „Organizational Burnout“ (Gabler Verlag, 34,95 Euro) systematisch aufgearbeitet.

Gustav Greve hat Buchhändler gelernt. Nach dem BWL-Studium war er in der Berliner Landespolitik tätig, zuletzt als Büroleiter des Wirtschaftsensors. Nach sechs Jahren als Investitionsberater war

anhaltende Leistungs- und Antriebschwäche. Woran machen Sie das bei Organisationen fest?

Greve: Vor Jahren habe ich einen Sanierungsfall übernommen, bei dem mir erstmals die Idee kam, dass es ein Burn-out einer Organisation, ähnlich wie beim Menschen, geben könne. In dem Unternehmen zeigten die Analysen erstens klar ein Defizit an Führung: Die beiden Geschäftsführer hatten sich nichts zu sagen und boten den Mitarbeitern keine motivierende Vision. Zweitens gab es einen nachhaltigen Brain Drain – die besten Mitarbeiter wanderten ab, wobei sie übrigens den verweilenden Beschäftigten ihr Bedauern aussprachen, dass diese bleiben müssten. Drittens gab es eine abnehmende Marktakzeptanz: Das Preis-Leistungs-Verhältnis schien nicht mehr wettbewerbsfähig zu sein. Und viertens herrschte ein zynisches Klima.

Wie äußerte sich das konkret?

Greve: Nun, jeder konstruktive Vorschlag wurde maliziös belächelt und abgelehnt. Ich wollte wissen: Was waren die Ursachen für diesen desaströsen Zustand? Und wo sollte ich ansetzen? War die Firma überhaupt noch in der Lage, aus eigener Kraft wieder in die ehemals überragende Marktposition zu gelangen? Vor diesem Hintergrund zeigte sich mir erstmals das Bild einer

paralysierten, erschöpften und ausgebrannten Organisation.

Aber ist eine gewisse Erschöpfung bei Mitarbeitern nicht normal? Laut Gallup haben 23 Prozent der Beschäftigten bereits innerlich gekündigt.

Greve: Ein OBO ist nicht die Summe von individueller Erschöpfung. Zum einen können einzelne Mitarbeiter unter dem Burn-out-Syndrom leiden, aber es überträgt sich nicht zwingend auf die Organisation. Zum anderen muss ein OBO nicht heißen, dass die Mitarbeiter selbst auch an Erschöpfung leiden.

Wer ist denn oft von OBO betroffen?

Greve: Prädestiniert sind Organisationen, die lange im gleichen Markt unterwegs sind, in ihrer Branche zu den Großen gehören und zu weit vom Endkunden entfernt sind. Bei ihnen treten typischerweise mehrere Symptome gleichzeitig auf: Unsicherheit über Marktakzeptanz, kundenferne Qualitätsvorstellungen, unrealistische Leistungsvorgaben, Werte- und Sinnverfremdung, Zunahme der Fluktuation, Selbstisolation der Führungsebene, Vertrauensverlust und Angst.

Welche Beispiele fallen Ihnen ein?

Greve: Das Bundesministerium der Verteidigung – das Gutachten der Strukturkommission belegt das. Und auch die HSH Nordbank befindet sich offensichtlich in einem solchen Prozess.

Lässt sich das therapieren?

Greve: Oft versucht das Management, das OBO in Eigentherapie zu behandeln – mit hektischem Aktionismus. Aber wer glaubt, seine Organisation mit Rezepten von gestern ins Morgen führen zu können, irrt gewaltig. Es gibt keine Wunderheilung. Die Therapie macht einen grundsätzlichen Kulturwandel erforderlich. Das ist ein langwieriger Prozess, aber er kann gelingen, wenn Führung und Mitarbeiter wirklich gemeinsam die Ursachen behandeln.

UMFRAGE

Nur ein Viertel der Deutschen will selbstständig sein

Die Umfrage: Eine Arbeit als Selbstständiger kommt nur für eine Minderheit der Beschäftigten in Deutschland infrage. Das hat eine repräsentative Umfrage der GfK Marktforschung ergeben. Den Schritt in die Selbstständigkeit kann sich demnach nur jeder vierte Deutsche (24 %) vorstellen, der noch nicht sein eigener Chef ist. Im Auftrag der Firma Amway waren insgesamt 12 510 Personen in elf europäischen Ländern befragt worden. (dpa)

PERSONALAUSWAHL

Jeder zweite Arbeitgeber checkt Kandidaten im Internet

Die Umfrage: Immer mehr Personalern informieren sich über Bewerber im Internet. Aktuell sind es 49 Prozent. Das hat eine Umfrage des IT-Branchenverbands Bitkom ergeben. Firmen nutzen dazu vor allem Suchmaschinen. Ein Fünftel stößt in beruflichen Netzwerken wie Xing, ein Sechstel sucht auch in privaten Netzwerken wie Facebook. (dpa)

JOBSUCHE

Ein Drittel der Bewerber beklagt Diskriminierung

Die Umfrage: 30 Prozent der Stellenbewerber sind nach eigenem Eindruck schon einmal wegen ihres Alters oder Geschlechts benachteiligt worden. Das ergab eine Umfrage der Marktforscher von Earsandeyes. Frauen (31 %) haben häufiger solche Erfahrungen gemacht als Männer (28 %). 26 Prozent kennen das Problem außerdem aus dem Bekanntenkreis. 62 Prozent stehen dem Versuch, Bewerbungsverfahren zu anonymisieren, positiv gegenüber. Allerdings glaubt nur eine Minderheit (44 %), dass dies zu einer gerechteren Auswahl führen kann. (dpa)