

Betriebsfeuerwehr gesucht

MANAGEMENT Warum nicht nur Menschen, sondern auch Unternehmen an Burn-out erkranken können.

ERKENNTISWERT: Zu Beginn scheint die Lage noch komfortabel, das Geschäft läuft, die Symptome sind unscheinbar. Vielleicht werden mehr Mails geschrieben als notwendig, vielleicht ist das Topmanagement etwas weniger sichtbar als üblich, vielleicht wirkt die eine oder andere Führungskraft zunehmend zynisch. Doch was mit kleinen Irritationen im Betriebsablauf beginnt, kann sich schnell zur handfesten Firmenkrise auswachsen, zum „Organizational Burnout“. Diese missliche Verfassung definiert Gustav Greve, Unternehmensberater und ehemaliger Vice President International von Arthur D. Little, als „erschöpften und paralysierten Zustand“ eines Unternehmens, den es „mit eigenen Ressourcen nicht mehr positiv verändern kann“. Am Ende steht nicht selten die

Insolvenz. Dass nicht nur Menschen, sondern auch Unternehmen ausbrennen können, ist nicht neu. Doch Greve liefert einen systematischen Überblick über Ursachen und Diagnosemöglichkeiten. So sind etwa intelligente (und erfolgreiche) Organisationen eher zum Burn-out prädestiniert, weil sie „sensibel sind wie Rennpferde, aber häufig behandelt werden wie Lastesel“. Besonders dann, wenn sich eine „erfolgsarrogante“ Führung auf den Lorbeeren vergangener Zeiten ausruht oder ungleiche Kulturen fusioniert werden, wie bei Dresdner Bank und Commerzbank.

STIL: Greve schreibt fundiert, bemüht sich jedoch um einen lebendigen Erzählfluss. Eine mi-

nutiöse Gliederung und knackige Formulierungen („Wer auf dem letzten Loch pfeift, bringt keine neue Melodie zustande“) machen das Buch gut lesbar.

NUTZWERT: Vor allem Führungskräften seit Langem erfolgreicher Unternehmen in saturierten Märkten dürfte das Buch die Augen öffnen. Denn das überraschendste Symptom für das Burn-out ist zwar eine naheliegende Reaktion, befeuert das Ausbrennen aber zusätzlich: Immer bessere Leistungen werden verlangt, aber nicht als solche gewürdigt. Die ständige Selbstorganisation setzt das Unternehmen unter Stress und raubt kreative Energie. Irgendwann bricht dann auch das beste Pferd zusammen. *Klaus Werle*



Gustav Greve:

„Organizational Burnout“, Gabler, 281 Seiten, 34,95 Euro.

mm-Bewertung:

Erkenntniswert: ■■■■
Stil: ■■■■
Nutzwert: ■■■■

Waffenruhe im Zickenkrieg

FRAUEN Die Arbeitswelt muss weiblicher werden, aber wie? Ein unaufgeregter Beitrag zum Quotenkampf.

ERKENNTISWERT: Frauen mit Karriereambitionen sind in Wirtschaft und Politik heiß umworben – aber auch nur dort. Die Gesellschaft beäugt sie mit Misstrauen; vor allem ihr ewiger Widerpart, die deutsche Übermutter, urteilt schnell und hart: Erfolgreich = einsam und kinderlos, lautet die beliebte Gleichung, die Karrierefrauen schnurstracks in die „Emanzipationsfalle“ abschiebt.

Wie tief die Gräben noch immer sind zwischen berufstätigen Frauen und Nur-Mamas, musste Bettina Wüdrich beim 30. Abiturtreffen feststellen. Unter lauter Hausfrauen fand ihre Vita als Erfolgsjournalistin kaum Beachtung, gegen Kinderfotos kommen Jahre als Chefin namhafter Zeitschriften nicht an. Statt sich in den Schmollwinkel zurückzuziehen, legte Wüdrich die Verarbeitung des

Erlebten als Recherche an: Warum gingen die Lebenswege von Frauen, die alle im Lila-Latzhosen-Feminismus der 70er und 80er Jahre sozialisiert worden sind und jetzt an den Schalthebeln der Macht sitzen könnten, so weit auseinander?

STIL: Unaufgeregt, nachdenklich und endlich mal ohne die üblichen Beschimpfungen „der Männer“ oder „der Mütter“, die Bücher zu diesem Thema meist unerträglich rechthaberisch erscheinen lassen. Mancher Aspekt („Männer in den Wechseljahren“) wäre allerdings verzichtbar gewesen.

NUTZWERT: Wüdrich beschreibt ihre eigene Lust an der Arbeit und an selbst verdienender finanzieller Freiheit. Und sie hat sich trotz ihres Insidertums die

Erkenntnis bewahrt, dass eine Karriere in der männerdominierten Unternehmenskultur schlicht viel Stress bedeutet und sich mit den vielfältigen Lebensaufgaben von Frauen oft nur schwer vereinbaren lässt. Deshalb appelliert sie an ihre eigene Kaste, die Erfolgsfrauen, sich die Kriterien für eine gelungene berufliche Laufbahn nicht länger unterwürfig bei den Männern und ihrer Rund-um-die-Uhr-Schultereier abzuschauen, sondern für Teilhabe an der Macht nach eigenen Maßstäben zu kämpfen. Damit noch mehr Frauen auf die Killerfrage „Kinder oder Karriere?“ in Zukunft ganz gespannt antworten können: „Beides, na klar.“ *Eva Buchhorn*



Bettina Wüdrich:

„Einsame Spitze?“ Rowohlt, 224 Seiten, 16,95 Euro.

mm-Bewertung:

Erkenntniswert: ■■■■
Stil: ■■■■
Nutzwert: ■■■■