



# Organizational Burnout



**Gustav Greve, Inhaber der Gustav Greve Consulting AB in Basel/Schweiz, ist Autor des Buchs „Organizational Burnout“**

**Hochleistungsorganisationen sind ständig in der Gefahr, von innen auszubrennen. Dieses Phänomen bezeichnet man als Organizational Burnout. Gustav Greve, Verfasser eines gleichnamigen Buchs, schildert im Interview die typischen Gründe, Symptome und Folgen des Organizational Burnout. Ferner gibt er Handlungsempfehlungen für eine wirksame Therapie.**

Im ersten Halbjahr 2010 meldeten die deutschen Amtsgerichte nach Angaben des Statistischen Bundesamtes über 16 000 Unternehmensinsolvenzen und damit 2 % mehr als im Vorjahr. Die meisten begannen als nicht erkannte strategische Krisen.

Unternehmen müssen immer schneller, effizienter und flexibler agieren, um ihre Position im globalen Wettbewerb zu halten. Eine stabile Kultur zu entwickeln und Mitarbeiter auf den Strukturwandel vorzubereiten wird dadurch zunehmend schwieriger. Nur intelligente Institutionen bleiben wettbewerbsfähig und sind dennoch prädestiniert für den Virus des Organizational Burnout (OBO). Gustav Greve zeigt in seinem Buch, wie Unternehmen den Paradigmenwechsel schaffen und neue Energie für einen organisationsmentalen Turnaround finden können.

**Herr Greve, wann bezeichnen Sie ein Unternehmen als ausgebrannt?**

**G. Greve:** Das Organizational Burnout liegt dann vor, wenn sich ein aktives Organisationssystem, unabhängig davon, ob der Organisationszweck marktnah oder marktfern ist, in einem erschöpften und paralysierten Zustand befindet und mit eigenen Ressourcen diesen – als unerwünscht erkannten – Zustand nicht mehr positiv verändern kann.

**Ein langer Satz, dessen Inhalt ebenfalls kompliziert klingt!?**

**G. Greve:** Prinzipiell ist es recht einfach: Ein Unternehmen ist scheinbar gut aufgestellt, aber die gewohnten Erfolge bleiben aus. Man versucht schneller und härter das zu tun, womit man früher immer Erfolg hatte. Wenn allerdings dann die Erfolge immer noch ausbleiben, die Consultants kommen und gehen, und wenn man vor allem beginnt,

die Misserfolge zu verschleiern, hat sich mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Organizational Burnout eingeschlichen.

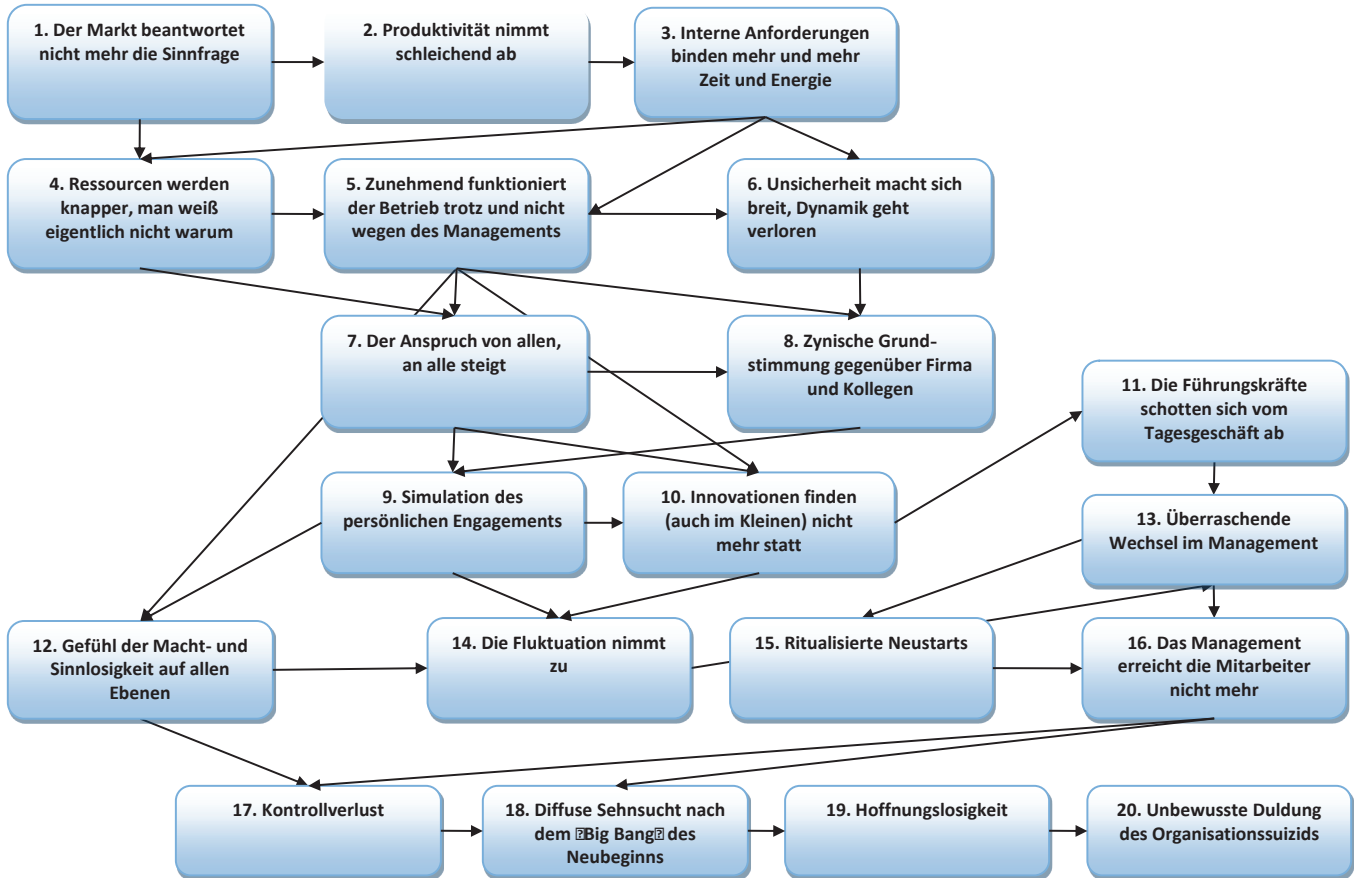
**Sie schreiben in Ihrem Buch, das Phänomen des OBO habe es schon immer gegeben. Wieso highlighten Sie es dann gleichzeitig als aktuelles Thema?**

**G. Greve:** Heute müssen Unternehmen immer schneller, effizienter, flexibler und internationaler – also immer intelligenter – agieren. Aber sie haben kaum noch Chancen, eine stabile Kultur zu entwickeln. Parallel fehlt die Zeit, die Beschäftigten immer wieder neu mental auf den Wandel vorzubereiten. Nur intelligente Organisationen sind heute wettbewerbsfähig, aber gerade intelligente Organisationen sind prädestiniert für den Virus des Organizational Burnout. Das liegt darin begründet, dass hier Corporate Spirit und Corporate Beliefs sowie informale Strukturen besonders ausgeprägt sind; sie bilden die eigentliche Basis für den Erfolg. Diese Hochleistungsorganisationen sind sensibel wie Rennpferde, werden aber behandelt wie Lastesel.

**Gibt es aus Ihrer Erfahrung typische Gründe für das OBO?**

**G. Greve:** Immer die gleichen sechs Gründe begünstigen das OBO:

- Erfolgsarroganz der Führung,
- Scheuklappen vor disruptiven Marktveränderungen,
- alte Management-Antworten auf neue Fragen des Markts und der Umwelt,
- übertrieben tolerante Fehlerkultur,
- Zwangsfusionen ungleicher Organisationskulturen und
- Firmenübernahmen mit unfreundlichen Konsequenzen.



**Vernetzung der OBO-Symptome**

*Würden Sie sagen, ein OBO trifft ein Unternehmen völlig unvorbereitet?*

**G. Greve:** Leider gibt es dafür weder eindeutige Frühwarnindikatoren noch die Bereitschaft der Verantwortlichen, nach den ersten Symptomen bewusst Ausschau zu halten. Man beobachtet den Markt, analysiert die internen Zahlen und hat ein umfassendes Toolset für alle technischen und betriebswirtschaftlichen Entwicklungen. Für die Symptome des OBO gab es bislang kein Analyseinstrument und keine Kennziffer. Auf meiner Website ([www.organizational-burnout.de](http://www.organizational-burnout.de)) habe ich deshalb einen Früherkennungstest hinterlegt.

*Woran erkennt man die Betroffenheit?*

In der ersten, der latenten Phase, sind folgende Symptome typisch: Der Markt reagiert scheinbar rätselhaft und unerklärbar, dann nimmt die Produktivität schleichend ab und die internen Anforderungen binden mehr und mehr Zeit und Energie. Die Ressourcen

werden knapper, man weiß eigentlich nicht warum und zunehmend funktioniert der Betrieb trotz und nicht wegen des Managements. In den folgenden drei Phasen (akut,

chronisch und letal) wird der Zustand immer bedrohlicher und die Umkehr fällt immer schwerer. Insgesamt sind 20 vernetzte Symptome typisch für den OBO.

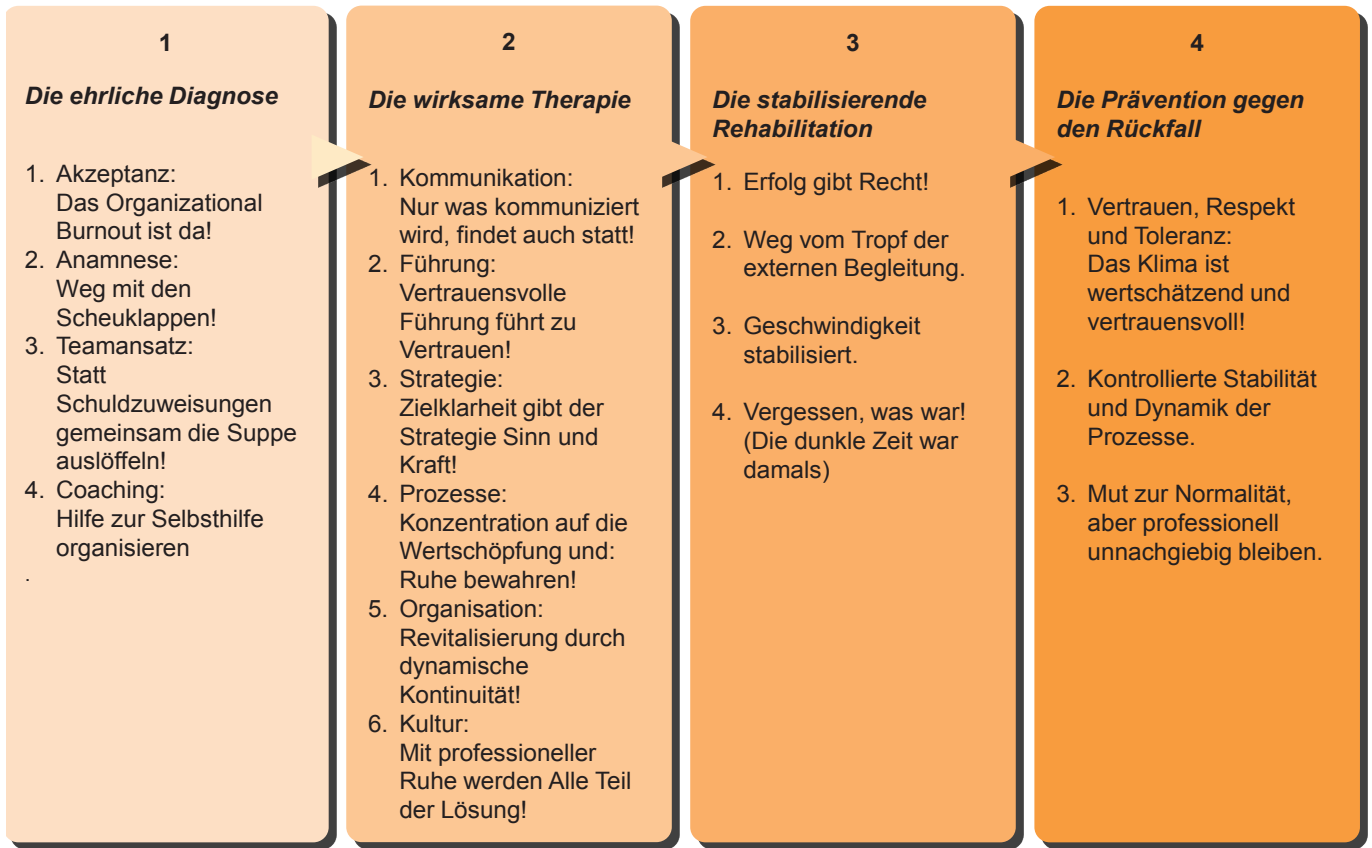
*Aber was sind die Folgen des OBO und wie reagiert das Management?*

**G. Greve:** Das OBO ist nicht zuletzt deshalb so gefährlich, weil die Folgen bereits ihr zerstörerisches Unheil anrichten, noch bevor bemerkt wird, dass eine „Burnout-Infektion“ vorliegt. Hinzu kommt der fatale Effekt der Realitätsverweigerung des Managements. Diese Realitätsverweigerung gibt den Managern nicht das Gefühl von Hilflosigkeit. Sie sind im Gegenteil davon überzeugt, die Lage „voll im Griff“ zu haben. Typische Folgen des OBO sind:

**Kraftlose Führung, „Vogel Strauß“** in der Chefetage: Die Energie und das Charisma der Führungsperson erschaffen. Es tritt eine Art „Entzauberung“ der Persönlichkeit ein. Das Management taucht mehr und

mehr ab, wird unsichtbar.

**Komplexe Überorganisation der Prozesse,** viele E-Mails und lange Listen, nichts wird besser: Vor dem Hintergrund des schwä-



### Vier Schritte führen aus der Phase des OBO heraus

chelnden Managements werden die Ansprüche der zweiten und dritten Ebene nach visionärer und konsequenter Führung lauter. Das Management aber verwechselt Führung mit Aktionismus.

**Personalführung in der Sackgasse:** Das Management wird im OBO das tun, was es am besten kann, nämlich den Anspannungsgrad der Mannschaft erhöhen und bessere und schnellere Leistungen verlangen.

**Innovationslücke:** Das OBO verbraucht tückischerweise alle organisationale Energie für die ständige neue Selbstorganisation unter Stress. Das heißt, es fehlen die kreativen Energien für neue Lösungen bestehender Probleme oder gar für Innovationen.

**Der Selbsttest auf Ihrer Website ist sicherlich ein interessanter Ansatzpunkt, aber welchen Nutzen hat derjenige, der ihn ausgefüllt hat?**

Es ist das Reaktionsparadox des OBO: Je komplexer die OBO-Symptome im Verlauf der vier OBO-Phasen werden, desto schneller müsste reagiert werden, um schlimmere Konsequenzen zu verhindern. Aber tatsächlich wird die Reaktionszeit langsamer, weil die zunehmende Komplexität des OBO die Organisationsträgheit erhöht. Im Fall der Selbstheilung entsteht eine scheinbare Besserung, der akute Verlauf verlangsamt sich. Der Grund: Alle schöpfen Hoffnung und se-

hen bereits Besserungen, selbst wenn nur die Symptomen kuriert werden. Umso größer ist dann die Enttäuschung, wenn sich diese Heilung als oberflächlich und trügerisch herausstellt. Dann galoppiert der Verlauf des OBO in die Hoffnungslosigkeit. Es entsteht die Rettungsillusion der Eigentherapie.

**Was sollte man gegen das OBO tun und ist die OBO-Therapie nachhaltig?**

**G. Greve:** Zunächst bedarf es mit der Hilfe eines OBO-Coaches einer neutral moderierten Anamnese und der kollektiven Anerkennung einer Betroffenheit von dem OBO-Syndrom. Dieser Coach ist kein Unternehmensberater im üblichen Sinn, sondern Katalysator und Moderator, Schiedsrichter und Wegbereiter.

Die individuelle OBO-Therapie durchläuft vier Schritte:

- die ehrliche Diagnose,
- die wirksame Therapie,
- die stabilisierende Rehabilitation und
- die Prävention gegen den Rückfall.

Es gibt aber keine Wunderheilung. Deshalb ist es auch eine Illusion, zu glauben, dass später – nach dem „Ausheilen“ des OBO – alles wieder so sein könnte wie früher. Tatsächlich wird sich das OBO in das „organisationale Gedächtnis“ einbrennen und man wird noch Jahre später von der „dunklen Zeit“ sprechen. Das wesentlichste „Medikament“ für die OBO-Therapie ist Vertrauen. Vertrauen in die Führung und das System. So gingen dem OBO immer auch Enttäuschungen über nicht eingelöste Versprechungen voraus. Daraus entwickelte sich über die Zeit ein tiefverankertes Misstrauen. Diesen Mangel an Vertrauen gilt es nun, zu heilen.

**Inge Hübner**

[www.organizational-burnout.de](http://www.organizational-burnout.de)

### Buchinfo



„Organizational Burnout – Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen“  
Wiesbaden: Gabler Verlag, 1. Auflage 2010, 281 Seiten, gebunden, 34,95 €, ISBN 978-3-8349-2291-5