

Bundesministerium der Verteidigung ist Opfer eines Organizational Burnout

25. Oktober 2010

Am Dienstag (26. Okt.) wird die Kommission unter Leitung des Chefs der Nürnberger Bundesanstalt für Arbeit, Frank-Jürgen Weise, dem BM für Verteidigung das Gutachten übergeben. Laut Vorbericht hatten die sechs Gutachter den Auftrag, nichts zu beschönigen, und sie haben sich daran gehalten. Laut ZEIT-online ist ihre Bestandsaufnahme von Bundeswehr und Verteidigungsministerium vernichtend ausgefallen. Im Ministerium herrsche "allgemeine Verantwortungsdiffusion", so der Gutachterbefund. Stringente Steuerung sei dadurch "unmöglich". Mitarbeiter behinderten sich "gegenseitig in Strukturen, die nicht erfolgfähig" seien. Die Gesamtorganisation sei "systematisch überstrapaziert", der Abstimmungsaufwand immens und unverhältnismäßig, das Controlling "weitgehend wirkungslos".

Analysiert man den Befund scheint das BMV in den Strudel eines Organizational Burnouts geraten zu sein, wie er in dem kürzlich erschienenen Buch des Gabler Verlages von dem Experten für öffentliche Organisationen Gustav Greve beschrieben ist. Schaut man sich die 20 typischen Symptome (siehe unten) des OBO an stellt man fest: das BMV ist bereits im chronischen Organizational Burnout, hat es bislang selbst aber offenbar nicht bemerkt.

Mit der nun öffentlich geführten Debatte, um die Wirksamkeit des BMV wird es nach Ansicht des Fachmanns für Organizational Burnout nicht getan sein. „Der Neubeginn in einer erschöpften Organisation ist kein Selbstläufer, sondern setzt zwei Dinge voraus:

1. Die mentale Bereitschaft der Führung den bisherigen Weg, d. h. alle bisherigen Anweisungen, aber auch das Geschäftsmodell selbst, bis hin zur Sinnfrage der Organisationseinheiten, auf den Prüfstand und so vielleicht sogar sich selbst in Frage zu stellen.
2. Eine Initiative der Führung ergebnisoffen in einen genauen Diagnoseprozess einzutreten, dazu die Ressourcen zur Verfügung zu stellen und diesen Prozess selbst und authentisch zu steuern.

Nach allem was man bisher in den Medien zu dem Gutachten über das BMV liest, leidet die Organisationen schon lange unter den typischen Folgen des chronischen Organizational Burnout:

- **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 schwächelnden Managements werden die Ansprüche der zweiten und dritten Ebene nach konsequenter Führung lauter. Das Management aber verwechselt Führung mit Aktionismus.
- **Schneller, härter, erfolgloser! Personalführung in der Sackgasse**
Die Führung wird im OBO das tun, was es am besten kann, nämlich den Anspannungsgrad der Mannschaft erhöhen und bessere und schnellere Leistungen verlangen. Die Wirkungen bleiben aber aus.

- **Innovationslücke:**
Das OBO verbraucht tückischer Weise alle organisationale Energie der Organisation für die ständige neue Selbstorganisation unter Stress. Das heißt, es fehlen die kreativen Energien für neue Lösungen bestehender Probleme oder gar für Innovationen.
- **Kommunikation:**
In der Folge des brüchigen Vertrauensklimas im Organizational Burnout werden alle Mitteilungen der obersten Ebene von den Mitarbeitern (und der Öffentlichkeit) besonders kritisch analysiert. Alles wird analysiert und interpretiert und nichts wird zum Nennwert genommen.

Eine Organisation im Organizational Burnout ist in ihrer Unternehmenskultur erkrankt. Hier hilft kein Aktionismus, sondern nur eine sorgfältige Therapie.

3.604 Zeichen incl. Leerzeichen

KONTAKT: Gustav Greve: 0160 88 29 000



Organizational Burnout ist kein neues Phänomen, wird aber hier erstmals systematisiert beschrieben. Er schildert die typischen Gründe, Symptome und Folgen des OBO und gibt Handlungsempfehlungen für eine wirksame Therapie. Gustav Greve zeigt wie Unternehmen den Paradigmenwechsel aus dem OBO schaffen und neue Energie für einen mentalen Turnaround finden können.

Bibliografie:

Organizational Burnout
Das versteckte Phänomen
ausgebrannter Organisationen

von Gustav Greve
Wiesbaden: Gabler Verlag
2010.

281 Seiten. Gebunden.
EUR 34,95
ISBN 978-3-8349-2291-5



Gustav Greve: studierte in Berlin Betriebswirtschaft. Er war zehn Jahre im politischen Umfeld tätig, zuerst als wissenschaftlicher Mitarbeiter des Berliner Abgeordnetenhauses, dann als Leiter des Senatorenbüros des Wirtschaftsensors und schließlich sechs Jahre Investitionsberater bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Berlin. 1990 wurde er Consultant – später Vice President International - bei Arthur D. Little, dann wechselte er 2001 nach Basel und leitete die Prognos AG. Seit 2004 ist er selbständig.

Weitere Informationen: www.organizational-burnout.de

Anhang:

Die erste Phase des latenten OBO

Der Markt beantwortet die Sinnfrage nicht mehr

Produktivität nimmt schleichend ab

Interne Anforderungen binden mehr und mehr Zeit und Energie

Ressourcen werden knapper, man weiß eigentlich nicht warum

Zunehmend funktioniert der Betrieb trotz und nicht wegen des Managements

Die zweite Phase des akuten OBO

Unsicherheiten machen sich breit, Dynamik geht verloren

Der Anspruch von allen an alle steigt

Zynische Grundstimmung gegenüber Firma und Kollegen macht sich breit

Simulation des persönlichen Engagements

Innovationen finden (auch im Kleinen) nicht mehr statt

Die dritte Phase des chronischen OBO

Die Führungskräfte schotten sich vom Tagesgeschäft ab

Gefühl der Macht- und Sinnlosigkeit auf allen Ebenen

Überraschende Wechsel im Management

Fluktuation nimmt zu

Ritualisierte Neustarts

Die vierte Phase des letalen OBO

Das Management erreicht die Mitarbeiter nicht mehr

Kontrollverlust

Diffuse Sehnsucht nach dem „Big Bang“ des Neubeginns

Hoffnungslosigkeit

Unbewusste Duldung des Organisationssuizids