

Wenn Unternehmen in die Reha müssen

MANAGEMENT Auch Firmen können an einem Burnout-Syndrom leiden / Falsche Reaktionen auf Marktveränderung

Von
Stefan Schröder

WIESBADEN. Dieses Buch öffnet auf faszinierend beunruhigende Weise die Augen für ein Phänomen, das man mehr oder weniger intensiv erlebt oder beobachtet hat, ohne es benennen zu können, und das nun einen Namen hat und mit Röntgenaugen durchleuchtet ist: das Burnout ganzer Organisationen. Wer kennt nicht die schleichende Abnahme von Motivation, Engagement, Loyalität und Gemeinsamkeit in Unternehmen? Besonders krass zu beobachten bei Organisationen, die lange Zeit von Pioniergeist und Innovationskultur geprägt waren und aus unerklärlich erscheinenden Gründen abdriften in Routine, misstrauisches Besitzstanddenken, erstickende Bürokratie.

Bis zur Erschöpfung

Der Autor geht von der medizinischen Indikation des individuellen Burnout und seiner Symptome aus. Bekannt, denn rund ein Fünftel der Deutschen geht wegen psychischer Probleme zum Arzt oder Psychotherapeuten. Das häufig zugrunde



liegende Burnout-Syndrom läuft vom Zwang, sich zu beweisen, über Werteverfall und Verdrängung bis zur Erschöpfung ab. Die Ursachen lassen sich diagnostizieren, Therapien sind bekannt. Dass aber Organisationen einen ähnlichen Weg gehen können, ist eine neue Entdeckung. Neu, aber vom Autor anhand vieler Beispiele mit der OBO-Brille durchschaut (OBO = Organizational Burnout). Ein weißer Fleck jedoch auf der Wissenschaftslandkarte, wie das intensive Quellenstudium des Autors zeigt.

Mit psychoanalytischer Stringenz führt uns der Autor durch

die Ursachenforschung und stellt fest, dass Alter, Größe und Marktnähe des sozialen Systems „Organisation“ dessen Empfänglichkeit für den Virus OBO bestimmen: prädestiniert sind Organisationen, die älter als 25 Jahre sind, mehr als 100 Beschäftigte und keinen engen Kontakt zu den Leistungsempfängern mehr haben. Bei ihnen treten nacheinander oder gleichzeitig auf: Unsicherheit über Marktakzeptanz, kundenferne Qualitätsvorstellungen, unrealistische Leistungsvorgaben, Werte- und Sinnverfremdung, Zunahme der Fluktuation, Isolation der Führungsebene, Vertrauensverlust und Angst.

Warum das alles? Der Autor stellt fest: Erfolgsarroganz macht blind, Marktveränderungen werden nicht rechtzeitig erkannt oder missverstanden, Misserfolge werden mit falschen Maßnahmen begegnet, als Ausweg aus der Kostenklemme wird Fusionieren angesehen (obwohl nahezu alle Fusionen die Probleme eher verstärkt haben), die Unternehmenskultur wird unterbelichtet. Die Symptome des fortschreitenden OBO lassen nicht auf sich warten, insbesondere die abneh-


mende emotionale Bindung der Mitarbeiter, die Unglaublichkeit der Führungskräfte, die Auflösung von Teamsynergien zugunsten von Partikularinteressen.

Frühe Anzeichen

Der Autor liefert ein Diagnoseinstrument von Frühindikatoren, mit dem die Burnout-Phase einer Organisation (latent, akut, chronisch, letal) erkannt werden kann. Dazu gehören Testfragen, mit denen die Reaktion auf ausbleibenden Markterfolg, die schleichende Abnahme der Produktivität, Energie- und Zeitverluste durch zunehmende interne Anforderungen, unerklärliche Ressourcenengpässe, die Verunsicherung der Mitarbeiter und ihr zunehmendes Zynismus gegenüber Kollegen und Firma, die Abnahme des persönlichen Engagements, der Mangel an Innovationsbereitschaft und die Fluktuationsursachen ermittelt und bewertet werden können. Diese Erscheinungen sind häufig begleitet von einer diffusen Sehnsucht nach dem „Big Bang“ eines Neubeginns, für den sich aber die Führung als zu kraftlos erweist, die ihr Heil häufig in

komplexer Überorganisation und in Härte der Personalführung sucht.

Der Autor warnt davor, sich nach Diagnose und Selbsterkenntnis in eine Eigentherapie zu stürzen, um kurzfristige Erfolge zu erzielen, indem die Symptome kuriert werden sollen. Stattdessen stellt er einen Therapieansatz vor, der die Ursachen des Organizational Burnout angeht und einen Rehabilitationsprozess einleitet. Dieser Ansatz basiert auf sechs Elementen: umfassende, ehrliche Kommunikation, Reflexion und Argumentation, Vertrauensbereitschaft und -würdigkeit der Führung, Zielklarheit der Strategie, Konzentration auf Wertschöpfung, Anstreben einer Balance aus organisatorischer Kontinuität, Dynamisierung und Einbeziehung aller Mitarbeiter in den Rehabilitationsprozess. Das Buch macht denen Mut, deren Unternehmen sich in dem schleichenden Prozess des Organizational Burnout befindet.

 Gustav Greve: Organizational Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen, Verlag Gabler, 34,95 Euro