



ORGANIZATIONAL BURNOUT –
wenn Unternehmen antriebslos werden

Paralysierte Unternehmen

Auch Organisationen können in einen Zustand der Tiefenerschöpfung geraten

Bild: RRF – Fotolia.com

Unternehmen und Organisationen sind wie Menschen, sagt Unternehmensberater Gustav Greve. Wenn sie besonders erfolgreich sind, brennen sie aus. Ein Gespräch.

Organizational Burnout – ist das ein neues Modethema?

Nein. Das Organizational Burnout (OBO) gab es in Unternehmen und Institutionen, die einst stark gewachsen sind oder Überdurchschnittliches geleistet haben, schon immer. Man wusste es

aber nicht. Dass auch Organisationen in einen Zustand der Tiefenerschöpfung geraten können, ist eine neue Erkenntnis. Neu sind damit auch die Chancen der Prävention, der Therapie und damit die Chance auf die Rückkehr zu neuer Leistungsfähigkeit.

Gibt es typische Kennzeichen für eine ausgebrannte Organisation?

OBO beginnt als schleichender Prozess. Es gibt 20 Symptome, die eine OBO-Spirale charakterisieren. Beispielsweise spüren die Mitarbeiter, dass interne Anforderungen mehr und mehr Zeit binden. Ressourcen werden ohne ersichtlichen Grund zunehmend knapper. Dann funktioniert das Tagesgeschäft immer deutlicher trotz – und nicht wegen – des Managements. Später wird auch das Management unsicher, weil übliche Steuerungsmaßnahmen erfolglos bleiben. Die Mitarbeiter

bemerken das Versagen ihrer Führungskräfte und flüchten sich in eine zynische Grundstimmung gegenüber der Firma und Kollegen. Die Energie für neue Ansätze schwindet, Innovationen finden nicht mehr statt.

Ähneln die Anzeichen nicht auch Symptomen normaler Unternehmenskrisen?

Nicht jede Unternehmenskrise ist durch einen Organizational Burnout verursacht, aber kein

“Mitarbeiter bemerken das Versagen ihrer Führungskräfte und flüchten sich in eine zynische Grundstimmung gegenüber der Firma und Kollegen.“

OBO kommt ohne typische Krisensymptome daher. Es ist auch nicht einfach, beides zu unterscheiden. Bei einer

„normalen“ Krise stehen Sinn und Zweck der Organisation nicht in Frage. Das Unternehmen hat noch die Energie, sich selbst zu helfen. Das sicherste Zeichen dafür, dass es sich um ein Ausbrennen handelt, ist die allgemeine Verleugnung der Symptome und der fehlende Glaube der Führung, die Firma wieder zu früherer Leistung zu bringen.

Welche Ursachen gibt es für ein OBO?

Es sind drei Stressdimensionen. Zum einen gibt es den normalen externen Systemstress, also Strukturwandel, Wettbewerbsdruck oder feindliche Übernahmen. Zum zweiten muss im Unternehmen endogener Ressourcenstress bewältigt werden, wie Kompetenzdefizite, Fluktuationen oder gar Erfolgsarro-

gan. Wenn drittens noch endogener Identitätsstress durch ständige Strategiewechsel, permanente Reorganisationsprogramme oder eine zynische Unternehmenskultur dazu kommen, dann ist die Tür für das OBO weit offen.

Wie verhalten sich Mitarbeiter in Unternehmen mit OBO-Symptomen?

Sie beobachten widersprüchliche Anweisungen, verwirrende Strategieansagen oder überraschende Wechsel in Schlüsselpositionen. Sie werden unsicher. Der Flurfunk wird wichtiger, das Vertrauen zum Management schwindet. Da man aber mit seiner Unsicherheit nicht allein sein möchte, bilden sich Gruppen, die zynisch über hilflose Maßnahmen und bekannte Rituale lästern.

Wie sollten Vorgesetzte reagieren?

Von Führungskräften werden klare Ansagen erwartet. Das funktioniert in kritischen Situationen aber nicht mehr ohne weiteres. Die Vertrauensgrundlage ist nicht mehr belastbar. Stattdessen sollten sie ihre Mitarbeiter direkt fragen, warum es im Betrieb nicht mehr rund läuft und was sie konkret selbst zur Lösung beitragen können und wollen. Wenn Führungskräfte so tun, als ob sie immer alles im Griff hätten, ist das der Anfang vom Ende.

Was kann man gegen das OBO tun?

Die Initiative, gegen das OBO vorzubeugen oder das OBO zu diagnosti-

zieren, muss von der obersten Führungsebene ausgehen. Hier brauchen wir zuerst die Akzeptanz, dass ein OBO die Organisation ergreifen haben könnte. Dabei muss klar sein, dass ein OBO nicht schuldhaft von irgendjemand verursacht wurde. Danach kann man mit einer Anamnese – und dazu gibt es eine Reihe von Methoden – Sicherheit darüber erlangen, ob und in welcher Phase des OBO die Organisation steckt. Je nach Stadium ist eine unterschiedliche Therapie notwendig. Dabei ist in sehr unterschiedlicher Art bei der Strategie, der Führung, den Prozessen, der Organisation und der Unternehmenskultur anzusetzen.

Auf welchen Prinzipien beruht die OBO-Therapie?

Die in der OBO-Therapie jeweils wirksamsten Methoden müssen individualisiert angewendet werden. Eine Expertenorganisation (z.B. Bank) ist anders zu therapieren, als eine operative Organisation (z.B. Industrieunternehmen), eine öffentliche Institution (z.B. Bundesämter) oder Non-Profit-Organisation (z.B. Parteien). Die kulturellen Prinzipien der OBO-Therapie allerdings sind immer gleich. Um nur ein paar zu nennen:

- Gemeinsame ehrliche Anerkennung des wirklichen Therapiebedarfs

- Die Sinnfrage der Organisation wird offen diskutiert und gemeinsam beantwortet
- Sichtbarer und konsequenter Neustart durch die Führung
- Jeder wird tatsächlich Teil der Lösung, bleibt nicht Teil des Problems
- Der interne Wettbewerbsdruck wird beendet
- Im Umgang gilt nun Toleranz und Vertrauen
- Wir praktizieren Zuversicht statt Zynismus
- Konzentration auf das jeweils Machbare; gut ist gut genug
- Stabilität ist wichtiger als Profitabilität
- Wir bleiben geduldig: Schritt für Schritt und mit ruhiger Hand

“Wenn Führungskräfte so tun, als ob sie immer alles im Griff hätten, ist das der Anfang vom Ende.”

”Rettungsillusion“, weil zunächst eine Verbesserung eintritt, die allerdings nach kurzer Zeit als Luftblase zerplatzt. Es wird dann schlimmer, denn man verspielt so auch das letzte Vertrauen der Mannschaft.

Am besten man findet einen ausgebildeten OBO-Coach, der mit seiner Erfahrung hilft die Organisation wieder in ruhiges Fahrwasser zu steuern. Erste Hilfe bietet auch der Selbsttest (www.organizational-burnout.de), um die Betroffenheit zunächst selbst einschätzen zu können.

Diese Prinzipien lassen sich schnell vereinbaren (nicht verkünden), aber bis sie tatsächlich gelebt werden, sind viel Zeit und Disziplin notwendig.

Wo finde ich als Unternehmen Hilfe?

Zunächst wird das Management versuchen sich selbst zu helfen, denn meistens ist man davon überzeugt – übrigens ähnlich wie auch beim persönlichen Burnout – die Probleme im Griff zu haben. Das allerdings führt dann in eine

ZUR PERSON



Gustav Greve ist geschäftsführender Gesellschafter der Gustav Greve Consulting AG in Basel. Zuvor war der Dipl. Betriebswirt u.a. als Vorsitzender der Geschäftsführung der Prognos AG tätig.
www.greve-consulting.com

BUCH ZUM THEMA

2010 veröffentlichte Greve das Buch “Organizational Burnout”, das inzwischen in 2. Auflage vorliegt. Erschienen ist es beim Gabler Verlag
www.organizational-burnout.de



House of Companies
Talheim

Raum für junge Unternehmen

Die Idee des House of Companies ist es, jungen Unternehmen günstige Räumlichkeiten für Ihre weitere Entwicklung anzubieten.

Damit sich diese Unternehmen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können, werden umfangreiche Serviceleistungen angeboten die zum großen Teil schon in den Mietpreisen enthalten sind.

Mehr Informationen unter: www.hoc-talheim.de

Kontakt

House of Companies – Talheim
Alexander Mohaupt
Egerten 3 | D-74388 Talheim
Telefon 071 33 2380023
E-Mail info@hoc-talheim.de